

**8^{ème} Congrès International des Tendances du Marketing
Paris les 16 et 17 janvier 2009.**

**Les déterminants de la réclamation directe dans les relations
interorganisationnelles :
Les résultats d'une étude qualitative.**

Auteur : Lotfi GAMMOUDI, *Doctorant, C.E.R.O.S., UPX, NANTERRE.*

Courriel : gammoudi_fr2000@yahoo.fr

Résumé :

Dans la présente communication, nous visons une contribution à travers l'étude de la réaction aux défaillances dans le domaine interorganisationnel, en particulier la réclamation directe. A partir du paradigme d'A.Hirschman, nous montrerons que dans les relations commerciales interentreprises, l'arbitrage défection/prise de parole revêt un caractère stratégique. Dans ce sens, si la réclamation directe est la réaction privilégiée par les clients organisationnels face aux défaillances du fournisseur, ce choix n'est pas neutre. Il admet en effet une finalité : la recherche d'une réparation. Il est aussi contingent aux caractéristiques de la relation client-fournisseur. Sur la base d'entretiens semi directifs, nous avons réalisé une analyse de contenu thématique. Les résultats mettent en évidence l'importance de la recherche de réparation comme démarche pour négocier une solution au mieux des intérêts des parties impliquées dans la défaillance de produit ou de service. En outre, les résultats identifient deux facteurs de contingences liés aux caractéristiques de la relation client-fournisseur, à savoir : pouvoir/interdépendance et distance relationnelle. Les apports théoriques, les limites et les implications managériales de cette recherche ainsi que les voies de recherche futures ont été abordés.

Mots clés : *défaillance dans le produit/service, réclamation directe, relations interorganisationnelles, recherche de réparation, stratégie de négociation, interdépendance, pouvoir, distance relationnelle.*

Abstract :

The purpose of this paper is to investigate the determinants of the voicing complaint after failures in interorganizational relationships. Based on Hirschman's (1970) framework for Exit, Voice, and Loyalty, we show that the choice between Exit and Voice after failures is a strategic decision in the context of b-to-b relationships. We demonstrate that the customer choice is not "neutral". His choice aims to recovery and repair failure. This will also be influenced by the buyer-supplier relationship. The qualitative data collected were analyzed using a thematic analysis of content. The results indicate the importance of the customer's strategy of compensation and reparation after product/service failures. Besides the results confirm that customer's strategy can be influenced by two factors: Power/dependence and relational distance. Implications for academic research and managerial practice are discussed and research limitations are examined. Finally, we suggest some directions for the future researches.

Keywords: *Product/service failures, customer responses failures, direct complaint, interorganizational relationships, reparation and compensation, negotiation, thematic analysis of content, dependence/power, relational distance.*

Introduction:

Aujourd'hui, il est communément admis que la défaillance dans le produit ou service est inévitable. Même dans les entreprises dotées des meilleures règles de management, une défaillance reste inévitable, ne serait-ce que pour une multitude de raisons accidentelles.

Pour tenir compte de l'importance des défaillances dans les produits et services ainsi que de leurs conséquences sur la relation client-fournisseur, le marketing a évolué en élargissant son champ d'investigation. De la satisfaction client, chercheurs et praticiens se sont progressivement orientés vers l'étude des questions relatives à l'insatisfaction et les réponses des clients en termes de comportement de réclamation. Dans le même temps, nous avons vu se développer depuis plus d'une décennie des recherches sur la conception et la mise en œuvre des stratégies de réparation, notamment sur le marché b-to-c.

Dans le domaine du marketing B-to-b, force est de constater que le sujet des défaillances et de leurs conséquences sont rares. L'étude des problématiques rattachées au sujet de la défaillance est souvent associée à l'analyse du phénomène de la dissolution de la relation client-fournisseur. Dans ce sens, une revue de la littérature montre que l'ensemble de ces travaux se sont développés dans deux directions différentes mais complémentaires. La première regroupe des recherches basées sur une approche « holistique » globale, en étudiant plusieurs événements et facteurs simultanément (Halinen et Tahtinen, 2002). Le deuxième fait référence à la mobilisation de modèles déterministes de cause à effet (Vaaland et al. 2005). Quelques recherches se sont focalisées sur l'étude des situations de rupture (Haugland, 1999; Gassenheimer et al. 1998; Hakansson et Snehota, 1995), tandis que d'autres se sont intéressées à l'étude des différentes étapes de la rupture (Alajoutsijarvi et al. 2000 ; Giller et al. 2001; Gronhaug et al. 1999).

Quoiqu'il en soit des résultats de ces travaux, ils ont le mérite d'une part de reconnaître l'importance des défaillances irrémédiables dans la relation d'échange interentreprises, et d'autre part d'avoir identifié le phénomène de la rupture des relations interentreprises comme un processus complexe et un phénomène polymorphe (Halinen et Tahtinen, 2002). Cependant, l'ensemble de ces résultats, aussi intéressants soient-ils, n'épuise pas le sujet. S'ils offrent des cadres d'analyse du phénomène de la rupture dans les relations d'échanges interentreprises, ils disent peu sur le management des étapes du processus de dissolution. En effet, au-delà des ruptures volontaires, qui sont parfois les meilleures issues possibles, les relations d'affaires peuvent rencontrer des difficultés et il arrive qu'elles se rompent (Perrien et al. 1999; Bozzo,

2000). Dans ce sens, si la rupture est considérée comme un mode de réponse aux défaillances, elle demeure la dernière alternative. Cela est d'autant plus vrai lorsque chaque étape du processus de dissolution ne permet pas de concevoir une solution au mieux des intérêts de chaque partie de la relation d'échange. Par conséquent, il importe de s'interroger sur les conditions d'un management efficace du processus de dissolution. Autrement, comment sont gérées les différentes étapes de ce processus ? Comment les ruptures de la relation client-fournisseur peuvent-elles être évitées, particulièrement lorsque les *défaillances sont surmontables* ?

L'objectif de ce travail est d'apporter un éclairage supplémentaire en se focalisant sur les modalités de gestion d'une situation de défaillance entre client et fournisseur organisationnels. Pour cela, nous partons de l'acceptation générale dans la littérature de la rupture comme un processus (Halinen et Tahtinen, 2002). Ce processus peut donc se déclencher à tout moment dans la vie d'une relation, particulièrement lorsque l'un des partenaires défaille d'une manière substantielle. Dans ces conditions, la rupture s'impose comme l'aboutissement de ce processus lorsque les autres alternatives n'apporteraient rien aux partenaires, plus particulièrement les réclamations (Singh, 1990).

Dans une première partie, nous présenterons le cadre théorique de la recherche. La deuxième partie sera consacrée à la présentation de la méthodologie de recherche qualitative ainsi qu'aux résultats de l'analyse de contenu thématique des entretiens réalisés auprès d'un échantillon d'acteurs impliqués, ou susceptibles de l'être, dans la gestion des situations de défaillance de produit ou service dans les relations interentreprises.

I. Cadre théorique de la recherche

Pour analyser les situations de défaillances et leurs conséquences, les chercheurs en marketing B-to-B (Ping, 1993, 1999 ; Geyskens et Steenkamp, 2000) font souvent référence au paradigme d'A. Hirschman (1971). Dans la perspective de notre recherche, nous reprenons ce cadre théorique pour analyser les réactions aux défaillances des clients organisationnels en termes d'arbitrage défection/prise de parole. Nous montrerons qu'en milieu interorganisationnel cet arbitrage n'est pas neutre et admet une dimension stratégique (Frigant, 2000). En d'autres termes, si les clients organisationnels privilégient souvent la réclamation verbale, les termes de l'arbitrage se posent différemment par rapport au modèle proposé initialement par A. Hirschman. Dans ce sens, nous mettrons en évidence que le choix de la prise de la parole admet une finalité : la recherche d'une réparation. Nous montrerons aussi que la nature stratégique de l'arbitrage du client se réfère à

certaines caractéristiques clés de la relation client-fournisseur, à savoir : pouvoir/interdépendance et distance relationnelle.

I.1. De la défaillance à la rupture de la relation d'échange : une question d'arbitrage.

En s'appuyant sur le paradigme d'A. Hirschman, nous montrerons dans cette section que les réactions en terme d'arbitrage entre défection et prise de parole, sont de nature stratégique pour le client organisationnel. Au delà de cette dimension stratégique, les réactions du client ne sont pas neutres dans la mesure où la survenance d'une défaillance exige une réparation.

a) L'arbitrage défection/prise de parole dans le paradigme d'A. Hirschman

Dans ces travaux, Hirschman part de l'idée qu'il existe, face aux défaillances, aux dysfonctionnements et aux mécontentements, trois modes de réaction : la défection, la prise de parole et le loyalisme. L'une des premières questions sur laquelle s'est penché Hirschman est celle relative à l'ordre des réactions. L'auteur commence d'abord par analyser l'arbitrage entre la défection et la prise de parole. Autrement dit, il s'agit de s'interroger si face à une défaillance, le client mécontent va-t-il envisager tout d'abord de faire défection ou de prendre la parole ?

Pour répondre à cette question l'auteur suppose que chaque client est capable d'évaluer les avantages (ou les gains) et les inconvénients (coûts) de ses réactions et choisit la plus gratifiante, facile et efficace pour lui. En outre, pour construire son raisonnement et établir un ordre de choix des réactions dans la sphère marchande, Hirschman retient deux principaux critères : la présence d'alternatives et l'efficacité escomptée de l'action envisagée en termes de coûts/avantages.

L'auteur commence d'abord par analyser l'arbitrage entre la défection et la prise de parole. Dans cette perspective, Hirschman considère que la prise de parole est toujours conditionnée par la possibilité de faire défection¹. Ainsi, quand la défection s'avère impossible, la prise de parole est un recours non seulement probable mais fortement privilégié². Dans ce sens, la défection apparaît comme étant l'action envisagée prioritairement, la prise de parole fait figure de « résidu » (p. 58-59).

¹ A ce propos, l'auteur fait tout d'abord remarquer que : « *quiconque ne fait pas défection est susceptible de prendre la parole* » (p. 59).

² « *Le rôle de la prise de parole augmente en proportion inverse des possibilités de faire défection jusqu'au point où, la défection étant devenue totalement impossible, la parole doit assumer seule la tâche de signaler leurs défaillances aux instances dirigeantes* » (p. 59-60).

Dans la continuité de son raisonnement, l'auteur précise que si la présence d'alternatives est une condition nécessaire, elle demeure insuffisante pour comprendre pourquoi la défection serait privilégiée par rapport à la prise de parole. Pour l'auteur la décision de faire défection : «... *est fréquemment subordonnée à un jugement porté sur la possibilité d'utiliser efficacement la prise de parole* ». Autrement dit, il ne faut pas seulement que se présentent des possibilités concrètes de sortie pour décider de faire défection, il faut encore juger à priori peu rentable la prise de parole. en d'autres termes, la décision de faire défection est elle-même subordonnée à une évaluation des chances de réussite de la prise de parole (p.63).

Pour expliquer le jugement à propos de l'efficacité des actions, l'auteur rappelle que dans le cas des organisations commerciales, plus précisément le marché b-to-c, la voie de la défection est en général moins onéreuse que celle de la prise de parole. En effet, la facilité avec laquelle le consommateur pourra se procurer un bien de substitution, équivalent en qualité, a pour conséquence que le prix à payer pour la prise de parole dépassera presque toujours celui de la défection voire même celui des avantages qu'on pourra en retirer.

C'est précisément à ce niveau du raisonnement que l'arbitrage que nous présente Hirshman nous semble ne pas correspondre à la réalité des relations d'échanges dans le domaine du b-2-b. D'ailleurs, dès le troisième chapitre l'auteur commence à nuancer la portée générale de son analyse de l'arbitrage défection/prise de parole³. De même, dans le dernier chapitre Hirschman (1971, p.187) revient sur son analyse de l'arbitrage pour mettre en évidence certaines situations spécifiques. L'auteur évoque le cas des entreprises dont les produits ou services sont destinés à un nombre restreint d'acheteurs. Dans ces conditions, les clients confrontés à une défaillance privilégient la prise de la parole afin d'exercer directement une influence sur les responsables et la politique suivie par le fournisseur.

b) L'arbitrage en milieu interorganisationnel : une décision stratégique.

Le développement des recherches en marketing au cours des deux dernières décennies montrent que les relations d'échanges interentreprises sont beaucoup plus complexes. Ce sont des relations d'échange qui s'inscrivent généralement dans le moyen et long terme (Morgan et Hunt, 1994). La présence d'investissements spécifiques⁴, aussi bien économiques que relationnels, dans les relations d'échanges interentreprises rend souvent le choix de la défection plus coûteux que la

³ « *La prise de parole est davantage susceptible de se faire entendre efficacement lorsque le nombre des est restreint ou lorsque les achats d'un petit nombre de personnes représentent une part importante des ventes d'une entreprise.* » (p. 69).

⁴ Cette analyse revient surtout à la théorie des coûts de transaction développée par O.Williamson et la théorie de l'agence.

prise de parole (Gassenheimer et al ; 1998). En somme, le marché interentreprises est loin de correspondre à un marché concurrentiel où, pour chaque catégorie de biens ou services, il existe plusieurs alternatives possibles qui sont de nature à privilégier la défection des clients. Par conséquent, contrairement au marché du consommateur final, le coût de la défection serait plus onéreux que la prise de parole, aussi bien pour le client que le fournisseur organisationnel. D'où la nécessité de mener une réflexion sur la nature stratégique de l'arbitrage défection/prise de parole (Frigant, 2000).

Le caractère stratégique de l'arbitrage repose sur l'idée selon laquelle la réaction du client organisationnel aux défaillances n'est ni neutre, ni « instinctive »⁵. Contrairement à ce que laisse penser le modèle initial de Hirschman, nous serons de l'avis des conclusions de certaines recherches (Frigant, 2000) en considérant que dans le cas des clients organisationnels, la réaction répond à une certaine rationalité. Cette rationalité est basée sur une analyse « *ex ante* » et « *ex post* » de la relation entre le client et le fournisseur.

Dans cette perspective, chaque client va orienter son organisation vers un comportement plutôt de défection ou plutôt de prise de parole. Une orientation prise de parole repose sur un dialogue construit volontairement entre les firmes. Elle suppose surtout la mise en place de multiples canaux de communication entre les différents membres des deux organisations. Prendre la parole dans le cas des relations interfirmes revient à nouer une communication à chaque étape de la relation. En outre, la stratégie de prise de parole doit être soumise à une « *contrainte de portée de la voie* ». Autrement, la prise de parole est une solution envisageable si le client estime que son expression sera perçue et intégrée par le fournisseur défaillant. Pour que la prise de parole soit possible, il est donc nécessaire que le client soit écouté et que le fournisseur prenne en compte son insatisfaction pour corriger la défaillance.

De même faire défection n'est pas neutre pour l'organisation. Dans la mesure où cette solution exige de pouvoir rompre la relation en cas de défaillances. Les activités du client doivent être structurées de manière à pouvoir aisément s'adapter à un changement de fournisseur. L'accent est alors mis sur les mécanismes qui assurent une continuité du fonctionnement interne au gré des ruptures externes. En outre, pour que cette solution soit opératoire, il faut vérifier une autre condition. En effet, la défection est une solution praticable s'il est possible de substituer à la

⁵ C'est du moins ce que laisse entendre le passage suivant Hirschman écrivait : « *Lorsque la défection est rendue impossible, la prise de parole est la seule voie ouverte aux clients ou aux membres mécontents.* » (p.58) ou encore dans un autre passage : « *...ce n'est que lorsqu'ils ont décidé de ne pas faire défection que l'idée d'exprimer leur mécontentement leur vient à l'esprit.* » (p. 63)

relation présente au moins une relation équivalente. Pour que la rupture soit possible, il est donc nécessaire que le client puisse se tourner vers une offre alternative.

c) La prédominance de la prise de parole en milieu interorganisationnel.

Depuis les années 90, la littérature en marketing relationnel met en évidence l'importance du caractère informel des règles et des normes dans la gestion des rapports d'échange. Certaines recherches suggèrent que des systèmes de négociations émergent de la prise de conscience des organisations qu'elles partagent des normes ou valeurs communes (Ganesan, 1994; Morgan et Hunt, 1994).

Dans le domaine du marketing interorganisationnel, la majorité des recherches sur le sujet des réactions aux défaillances soulignent l'importance des formes verbales de la réclamation (Ping, 1993), le caractère « *amical* » des résolutions des conflits (Prim, 2000 Chumpitaz, 1998 ; Bozzo, 2000).

L'idée qui émerge de l'ensemble de ces recherches est simple. Si la défaillance demeure une source potentielle de conflit et de rupture des relations d'échange, celles-ci peuvent continuer à exister grâce à la capacité des partenaires à coopérer entre eux et négocier des solutions au mieux des intérêts de chacun. Souvent les mécanismes de coopérations et de négociations sont menés selon des règles et normes qui ne sont en rien instituées contractuellement (Macaulay, 1963; Macneil, 1981).

A ce niveau d'analyse, l'arbitrage défection/ prise de parole se trouve au centre de l'analyse des réactions aux défaillances. Dans ce sens, la préférence pour la forme verbale peut être justifiée par au moins deux raisons.

Premièrement, comme le montrent certaines recherches en marketing le choix de la défection reste souvent limité dans sa possibilité d'application par un ensemble de facteurs (Sppekman, 2000). Les coûts associés à la construction d'une nouvelle relation dissuadent les clients de faire défection (Liljander et Strandvik 1995 ; Gronhaug et Gilly, 1991). Les liens que développent clients et fournisseurs à travers leurs relations commerciales peuvent aussi constituer des barrières à la sortie (Ping, 1999).

Deuxièmement, si les défaillances peuvent engendrer des situations conflictuelles, elles offrent dans le même temps aux partenaires d'échange l'opportunité de se tester mutuellement grâce à la prise de parole. Dans cette perspective, le client comme le fournisseur défaillant cherchent à agir « main dans la main ». L'objectif étant de résoudre les défaillances qui surviennent tout au long de la relation. Le fournisseur participe à la définition des besoins de son client et propose des solutions adéquates et satisfaisantes. En cas de défaillance, les partenaires sont appelés à collaborer ensemble afin de résoudre la défaillance et d'en limiter les conséquences. Ainsi, en garantissant la pérennité de la relation, la prise de parole renforce l'engagement et crée une situation d'interdépendance entre le client et le fournisseur.

En somme, la préférence pour la forme verbale de la réclamation dans les relations interorganisationnelles est influencée par plusieurs facteurs. Autant la défection se traduit par une autonomie des clients et une incertitude concernant la pérennité de la relation, autant la prise de parole implique une imbrication des firmes et une recherche de stabilité de la relation.

Au delà des conditions relatives au choix de la prise de parole, nous posons aussi que la préférence des clients pour la forme verbale des réclamations en B2B suit une certaine logique orientée vers la recherche active d'une réparation. Cette recherche opère dans un environnement qui demeure influencé par certains facteurs liés à la nature complexe des relations d'échanges en milieu interorganisationnel. C'est l'objet de la section suivante.

I.2. La prise de la parole et ses déterminants en milieu interorganisationnel

Après avoir mis en évidence l'importance de la prise de parole comme la forme dominante des réactions aux défaillances en milieu interorganisationnel, nous allons maintenant tenter de comprendre les déterminants de ce choix. Notre objectif est de mieux expliquer la préférence des clients à la forme verbale des réclamations. Dans cette section, nous montrerons que la prise de parole en B2B admet une finalité : la recherche d'une réparation. Cette finalité s'exerce dans un contexte influencé par des facteurs liés aux caractéristiques de la relation client-fournisseur. Dans ce sens, nous montrerons l'importance de deux caractéristiques clés, à savoir : le pouvoir/dépendance et la distance relationnelle.

a) La finalité : la recherche d'une réparation

L'acceptation de la prédominance de la prise de parole en milieu interorganisationnel pose avec elle deux interrogations : Que cherchent les clients en s'engageant dans la prise de parole et la

réclamation directe ? Sur quels critères s'appuient-ils pour décider de leur comportement ? Pour répondre à ces deux interrogations, nous partirons de l'analyse de la nature de la défaillance pour montrer que les réactions des clients admettent une finalité : la recherche d'une réparation. Nous montrerons aussi que cette finalité suit une économie particulière (Baillergeau et Benavent, 2006).

En effet, il est communément admis aujourd'hui que la défaillance dans le produit ou service est inévitable. Elle peut aller d'un simple incident à une catastrophe. La littérature consacrée au management de la qualité des biens et services montre que le « zéro défaut » n'existe pas (De Bernhard et al.1994). Dans cette perspective, l'acceptation de la défaillance comme un facteur déclencheur de la rupture appelle deux précisions relativement importantes. La première porte sur la nature de la défaillance. La deuxième pose la question de savoir comment faire face aux conséquences de la défaillance pour éviter la rupture.

En ce qui concerne la première précision, elle se trouve justifiée par l'extrême diversité des situations de défaillance (Tähtinen et al. 1999, 2002). Face à cette diversité, la compréhension des défaillances requiert de la part du chercheur un certain effort de définition de l'ensemble des notions utilisées⁶. Dans la perspective de notre recherche, nous considérons que quelque soit le terme utilisé, les situations de défaillance poursuivent une logique commune : elles traduisent généralement un certain manquement dans le fonctionnement « normal » de la relation d'échange. Ce manquement est dû tout simplement au fait que l'un des partenaires a fait défaut et n'a pas respecté les droits de l'autre que ce dernier a acquis dans le cadre de la relation d'échange. De même, si chaque défaillance se présente comme une situation singulière, elle n'empêche pas de voir une caractéristique commune à toutes les défaillances : chaque défaillance implique un responsable et une victime.

S'agissant de la question de savoir comment faire face aux conséquences des défaillances, la littérature récente en B-to-C met l'accent sur l'importance de la réparation. En effet, les travaux menés dans le domaine du « Service Recovery » obtiennent des résultats clairs : la défaillance dans le produit ou service exige une réparation. La défaillance entraîne la rupture de la relation et la perte du client lorsque elle n'est pas justement traitée et réparée.

Par ailleurs, nous pensons que le choix par le client de la prise de parole pour obtenir une réparation suit une économie particulière dont Baillergeau et Benavent (2006) en ont suggéré le

⁶ Nous trouvons dans la littérature différentes notions tels que : épisodes critiques, événements négatifs, problème, dysfonctionnement, difficulté, défaut, conflit...etc. De même pour la notion de rupture. Tähtinen et Halinen (1999) par exemple donne un panorama des différents concepts utilisés dans les recherches sur la rupture de la relation d'échange en milieu interorganisationnel.

processus général. Cette économie est basée sur l'espérance que le fournisseur compense la perte subie à la hauteur de la gravité perçue. Dans ces conditions, on peut s'attendre à ce que le client mette en place une stratégie de négociation qui passe par le signalement de la défaillance et vise à obtenir une substantielle compensation matérielle et morale. L'objectif de ces actions étant double. Premièrement, disposer d'une balance gains/coûts qui parait satisfaisante, à un moment donné, dans une relation commerciale donnée. Deuxièmement, construire avec le fournisseur défaillant une solution au mieux des intérêts de chaque partie.

Au delà de la finalité des réactions et des modalités de réparation, l'arbitrage du client demeure influencé par le contexte dans lequel s'est produit la défaillance : la relation. Compte tenu de la nature complexe des relations d'échanges en milieu interorganisationnel, il convient de s'interroger sur les facteurs qui sont susceptibles d'influencer l'arbitrage du client et son choix des réactions aux défaillances.

b) Les facteurs d'influences

Le caractère stratégique de l'arbitrage défection/prise de la parole pose avec elle la question des facteurs qui influencent la décision du client face à un fournisseur défaillant. Notre analyse de l'arbitrage suggère deux dimensions susceptibles d'influencer le choix du client, à savoir : l'interdépendance/pouvoir et la distance relationnelle.

- Pouvoir et dépendance.

Pour Hirschman, la question de l'arbitrage se pose aussi en terme de pouvoir et de dépendance. Dans ce sens, l'auteur souligne que l'efficacité de la prise de parole est conditionnée par l'influence et le pouvoir de négociation dont dispose celui qui l'exerce (p.68).

Dans la perspective de notre recherche, la défaillance du fournisseur se traduit chez le client par une perte économique en termes d'efficacité. La réaction du client à la défaillance pose avec elle la question des critères d'appréciation des divers acteurs en présence et crée un problème pour les clients : faisant face à la défaillance dans la relation avec le fournisseur, quelle action doit-il choisir et quelles sont celles qu'il doit ignorer ? La réaction choisie va-t-elle lui donner satisfaction sans remettre en cause la relation ? Le concept de la dépendance prend ici toute son importance, puisque, selon Pfeffer et Salancik (1978), le fournisseur, ou l'organisation focale, donnera d'autant plus de satisfaction aux demandes du client, ou groupe de clients, qu'il en est plus dépendant comparativement à d'autres . Corrélativement, le fournisseur donnera d'autant

plus de satisfaction aux demandes du groupe de clients que celui-ci est important pour le fonctionnement et la survie de son entreprise.

D'une manière générale, l'un des problèmes les plus importants dans les relations interentreprises est celui relatif au manque d'autonomie et de la dépendance. Pour expliquer et comprendre la dépendance dans les relations d'échanges, les théories de la dépendance des ressources et des coûts de transaction sont souvent évoquées comme deux approches qui se complètent (Parmigiani, 2007).

Au-delà des aspects théoriques, dans certains cas la dépendance rend la coopération des acteurs indispensable. Néanmoins, cette coopération reste limitée par l'exercice du pouvoir (Wilson, 1995). Les recherches dans le domaine des relations interentreprises montrent que l'exercice du pouvoir entre partenaires est nuisible au développement des relations d'échanges à long terme (Anderson et Narus, 1990 ; Morgan et Hunt, 1994). D'une manière générale, ce type de relation d'échange n'est viable que dans une perspective de court terme ; dès lors qu'un partenaire sent que la situation est injuste, ou que c'est inégal, il commencera à se désengager (Ohmae, 1989). Dans le même ordre d'idée, Lawler et Yoon (1993) ont montré que l'égalité du pouvoir entre parties dans une relation d'échange produit plus de concessions et d'accords mutuels que les situations caractérisées par un déséquilibre de pouvoir.

- La distance relationnelle

Dans la littérature marketing, la notion de distance porte sur plusieurs aspects, notamment : la distance sociale, la distance technologique et la distance géographique (Ford, 1980). La distance relationnelle se réfère particulièrement à la distance sociale entre les partenaires dans une relation d'échange donnée. Sur un plan théorique, cette dimension est particulièrement étudiée dans le cadre des relations dyadiques. Par exemple, dans le cadre de l'approche interactive de l'IMP-Group (Hakansson et Snehota 1995), les chercheurs reconnaissent l'importance de la dimension relationnelle dans l'étude des relations interentreprises. Dans une étude pionnière sur le développement des relations d'échange en milieu industriel, Ford (1980) montre que le niveau de la distance sociale est élevé au cours des premières phases de la relation. Cette distance diminue progressivement avec le développement de la relation d'échange entre acheteur et vendeur. La distance sociale est minimale lorsque la relation d'échange atteint sa phase de croissance et prend une orientation à long terme. L'affaiblissement de la distance sociale entre acheteur et vendeur

s'accompagne de certaines caractéristiques majeures de la relation : la multiplication des contacts et l'adaptation des procédures.

Au cours de la dernière décennie, certaines recherches académiques dans le domaine du B2B soulignent l'importance de la dimension relationnelle, ou encore distance relationnelle (Gassenheimer et al. 1998), la proximité interpersonnelle (Dampérat, 2004) et le caractère stratégique des compétences relationnelles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel (Persais, 2004). Dans le domaine des services, Gronroos (1990) reconnaît aussi cette importance dans l'étude des relations d'échanges entre client et prestataire de services. D'autres chercheurs admettent explicitement le rôle de cette dimension dans l'étude des relations d'échanges en milieu industriel (Morgan et Hunt, 1994) et des services (Gummesson, 1995). De récentes recherches mettent en évidence l'importance des relations interpersonnelles et la connaissance personnelle dans le domaine interorganisationnel (Dampérat 2004).

L'une des implications majeures pour notre recherche est que les relations interpersonnelles et la communication vont jouer un rôle important dans le choix de la modalité de réaction à la défaillance, notamment la réclamation directe. En effet, la communication, définie comme un échange formel et informel d'informations significatives, représente l'un des indicateurs clé de la capacité des acteurs à assurer la continuité de la relation. La communication permet surtout de réduire les risques de conflits et de dysfonctionnements. Des chercheurs comme Mohr et Spekman (1994), considèrent la communication comme un indicateur de vitalité de la relation et qu'elle joue un rôle important dans le maintien et le développement des relations entre les parties. L'étude de Abbad (2007) montre que le fait de connaître personnellement les interlocuteurs facilite la communication (principalement verbale) et permet ainsi d'améliorer le déroulement des échanges en offrant plus de possibilités dans la gestion de la relation.

Ainsi, la distance relationnelle, exprimée par les relations interpersonnelles et la communication, est de nature à favoriser une gestion conjointe, à l'amiable, des situations de défaillances. Elle conforte l'idée du bénéfice mutuel et motive les partenaires à accepter les compromis et les ajustements nécessaires au maintien de la relation au gré des défaillances qui surviennent.

A la lumière des résultats de notre revue de la littérature, il importe donc de vérifier si les facteurs identifiés permettent de comprendre et d'expliquer le pourquoi du choix de la forme verbale dans les relations client-fournisseur.

II. Les résultats de l'étude qualitative.

Dans le cadre de la présente recherche, nous avons choisi d'aborder le thème des réactions aux défaillances dans les relations interentreprises. Dans cette perspective, une étude qualitative nous a semblé une démarche pertinente pour, d'une part comprendre dans quelle mesure les conditions relatives à la recherche d'une réparation représente la principale motivation de la prise de parole, et d'autre part mettre en évidence l'influence des caractéristiques de la relation client-fournisseur sur le choix de cette forme de réaction.

II.1. Objectifs, méthodologie et résultats.

a) Les objectifs :

L'étude qualitative que nous avons réalisée est à caractère exploratoire. Elle a pour objectif de répondre à une question centrale : *Quels sont les facteurs qui expliquent le choix de la forme verbale de réclamation en milieu interorganisationnel ?* Par cette question, nous avons souhaité vérifier la pertinence des déterminants, que nous avons identifiés dans la première partie, du choix de la forme verbale de la réclamation.

b) La méthode de collecte : Les entretiens semi-directifs avec la méthode des incidents critiques

Compte tenu de la spécificité de l'objet de notre étude, nous avons procédé à l'instar de certaines recherches par une approche combinant la méthode de l'entretien semi-directif avec celle des incidents critiques (Prim, 2000 ; Dampérat, 2004). Les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés s'articulent autour d'un guide d'entretien composé de questions ouverte sur l'ensemble des thèmes que nous avons souhaité aborder. Compte tenu de la nature du sujet, nous avons gardé une certaine liberté quant à la façon de poser les questions, leur forme et leur ordre dans le guide (Grawitz, 1993). En dépit des difficultés que nous avons rencontrées dans la réalisation des entretiens, le principe de saturation sémantique a été respecté même si l'échantillon est relativement représentatif (Grawitz, 1993 ; Evrard et al. 2000).

c) La procédure et le déroulement des entretiens

Concernant le déroulement des entretiens, les récentes recherches sur les relations d'échanges en milieu interorganisationnel recommandent l'adoption d'une approche dyadique dans la mesure où la poursuite de la relation d'échange est l'affaire des deux parties à l'échange (Prim-Allaz, 2000).

Comme le rappelle Prim-Allaz (2000), en comportement d'achat organisationnel il est plus intéressant de connaître les opinions à la fois du vendeur et de l'acheteur. Cependant, si l'approche « dyadique » nous a semblé fort intéressante, elle reste néanmoins plus difficile à réaliser compte tenu de la nature du sujet. Pour cela, nous avons privilégié de procéder selon une approche monadique pour la réalisation des entretiens. Nous avons donc effectué des entretiens monadiques auprès de responsables d'entreprises, de chargés de la clientèle professionnelle et de médiateurs des relations interentreprises auprès des CCI.

L'ensemble des entretiens s'est déroulé en deux temps. Dans un premier temps, nous avons effectué des entretiens directs avec des clients organisationnels et des chargés de compte professionnel impliqués récemment dans une situation de défaillance avec un fournisseur. Dans un second temps, pour obtenir une vision plus précise des relations « acheteur-vendeur », nous avons souhaité compléter notre approche en réalisant des entretiens auprès de médiateurs interentreprises.

- **Les entretiens auprès des chefs d'entreprises et des chargés de la clientèle professionnelle.**

Dans une première étape, nous avons interrogé des dirigeants de PME issus de différents secteurs ainsi que des chargés des comptes professionnels. Nous avons souhaité par cette étape identifier les différents facteurs qui interviennent dans la gestion de certaines situations d'échanges défaillants rencontrés récemment. Après une prise de rendez-vous, les entretiens se sont déroulés sur le lieu de travail, selon la disponibilité de chaque interviewé. La durée des entretiens est en moyenne de 45 minutes.

- **Les entretiens auprès des médiateurs interentreprises auprès des CCI.**

Dans une deuxième étape, nous avons réalisé des entretiens auprès de médiateurs interentreprises. Notre objectif était de savoir dans quelles conditions intervient la médiation entre acheteur et vendeur organisationnel. Cette seconde étape est apparue nécessaire pour comprendre pourquoi des entreprises aient recours aux médiateurs pour résoudre certaines situations conflictuelles. Les entretiens ont été en moyenne de 35 minutes.

Enfin, précisant que pour des raisons liées à l'éloignement géographique et aux coûts, les derniers entretiens (5 en tout) ont été réalisés par téléphone. Bien que cette technique soit incompatible avec les conditions idéales relatives à un entretien semi directif, le face à face, nous avons jugé que l'impact du téléphone sur le déroulement des cinq derniers entretiens est faible. En effet, les

rencontres réalisées dans les salons aux entreprises (Bordeaux et Lyon) ainsi que les entretiens réalisés en face à face nous ont permis d’avoir une certaine maîtrise des différentes facettes de notre étude. Le tableau ci-dessous récapitule l’ensemble des caractéristiques des différents répondants :

<i>Catégories des répondants</i>	<i>Nombre</i>	<i>Secteurs d’activités</i>	<i>Code</i>
Dirigeants de PME	09	(01) Services informatiques (SS2I) (03) Agro-alimentaire (04) Industriel (01) Transformation (Export)	D1 D2, D3, D4, D5, D6, D7, D8 D9
Chargés des comptes professionnels	05	(02) Secteur bancaire (02) SS2I (01) Télécommunication	C1, C2 C3, C4 C5
Médiateurs	(03)	(01) Avocat (01) Juriste d’entreprise (01) dirigeant d’entreprise	M1 M2 M3

II.2. Les résultats de l’analyse de contenu

a) La méthode d’analyse de contenu thématique

Nous avons interprété les entretiens semi-directifs réalisés par le biais d’une analyse de contenu thématique. Cette technique est largement utilisée pour le traitement des données de nature qualitative (Bardin, 2001 ; Dampérat, 2004). Elle vise à mettre en évidence dans le discours des répondants les thèmes récurrents. L’unité d’analyse est « le thème ». Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé à l’analyse de contenu thématique selon les préconisations de Bardin (2001). Nous avons d’abord procédé à la retranscription des informations exprimées lors des entretiens. Ensuite, nous avons cherché à regrouper les éléments des documents en catégories homogènes en fonction de leur degré de similarité.

Nous présenterons les résultats de l’analyse de contenu thématique en structurant les extraits de discours autour de trois grands thèmes : le premier concerne la recherche d’une réparation ; le deuxième regroupe les éléments qui caractérisent l’importance des différentes dimensions de la dépendance et du pouvoir dans la relation ; le troisième comprend les extraits qui reflètent l’importance de la distance relationnelle.

b) Le premier facteur : la recherche d’une réparation.

L'analyse du discours des clients organisationnels confrontés à une situation d'échange défaillant a permis de mettre en évidence les différents facteurs qui expliquent la réaction envers le fournisseur défaillant. L'ensemble des facteurs admettent une motivation commune : la recherche d'une réparation auprès du fournisseur défaillant. La recherche d'une réparation suit une logique qui commence par la signalisation de défaillance pour mettre en place une stratégie de négociation en passant par l'adoption de certaines procédures particulières, souvent à caractère informel.

	Les extraits des discours
Signalisation de la défaillance	<p>« Vous savez, un litige n'arrive pas comme ça du jour au lendemain...On sent les choses arriver. Si la prestation est bien suivie chez nous, on va pouvoir limiter les défaillances... parce que nous n'hésitons pas à dire attention aux dérives : plus les choses sont pris tôt, plus les coûts seront les plus faibles possibles. Malheureusement, on arrive parfois à des situations où les sommes deviennent très importantes. Là aussi il va falloir voir le montant de la perte subie par rapport à la valeur du contrat ». (D6)</p> <p>« Pour les coûts engendrés par la défaillance, moi à chaque fois je fais allusion et même parler d'une manière directe et chiffré. » (D5)</p>
Stratégie de négociation	<p>« Pour ma part, je souhaite procéder par étape : c'est-à-dire qu'il faut toujours que la défaillance soit réglé entre personnes ayant le même type de responsabilité dans leurs organisations réciproques...lorsque les défaillances sont très importantes, je les règle avec mon vis-à-vis chez le prestataire... vous comprenez ça c'est très important il faut toujours pouvoir monter d'un pallier...Le passage d'un pallier à un autre commence par des procédures informelles... ». (D7)</p> <p>« Nous réagissons mal quand notre client nous demande une somme qui nous semble faramineuse. De même, nos prestataires réagissent mal lorsqu'on leur demande un dédommagement important. Pour cela, il faut être précis, honnête et surtout il faut bien gérer les choses. » (D8)</p> <p>« Quand je dis un litige il faut construire le règlement de litige. Le règlement c'est quelque chose que l'on construit...c'est une négociation comme n'importe quelle autre négociation commerciale. Il est clair qu'il faut savoir faire des pas et avancer pour que l'autre avance. » (D2)</p> <p>« Après être entré en procédure, si on n'arrive pas à trouver un terrain d'entente...et ça les prestataires le savent très bien : la situation échappe à tout le monde...mais est-ce qu'il y a un intérêt pour nous ou les clients ? Aller vers un</p>

	contentieux, ça n'apporte rien à la personne. » (D4)
<p>Le choix des procédures</p>	<p>« Un règlement, on essaie de le traiter à l'amiable. Qu'est ce qu'on fait dans nos relations...on fait du commerce...la base du commerce c'est l'échange...on s'entend ou on s'entend pas...si on s'entend pas, on va faire du commerce du premier niveau...inversement, si on arrive à s'entendre, il est évident que nous allons pouvoir régler plus facilement la situation... » (C5)</p> <p>« Pour notre part, et c'est tjrs le cas, on réfléchit beaucoup au coût de revient d'une action en justice par rapport à son bénéfice. Il ne faut pas surtout oublier que le recours à la justice a un coût direct, payer les avocats, mais aussi des coûts indirects. En fait, sur le marché, les gens savent que vous avez attaqué l'un de vos clients. Ce n'est pas forcément une bonne chose en terme de publicité » (D9)</p> <p>« La poursuite en justice est-elle la solution qui permet de résoudre équitablement les litiges ? Equitable, non ?! S'il y a une solution équitable, c'est avant. Peut être la solution la plus équitable celle qui permet de résoudre le problème de la façon la plus rapide possible. Malheureusement, lorsque la chaîne relationnelle est rompue souvent il est difficile d'en arriver à une solution équitable ». (D3)</p> <p>« Pour le cas de notre entreprise, chaque phase est validée formellement avec le prestataire. Cela nous permet d'éviter toute tension en fin de projet. Néanmoins, les problèmes existent toujours. Dans ces cas, le fournisseur va essayer de s'arranger avec nous commercialement... » (C3)</p>

Lors des entretiens avec les médiateurs des CCI, nous avons demandé aux répondants de nous expliquer comment les clients et les fournisseurs organisationnels arrivent à résoudre les situations de défaillance qui surviennent dans la vie dans une relation d'échange donné. L'analyse du discours montre que les médiateurs admettent le caractère fatal des défaillances dans toute relation d'échange. Dans ce sens, ce qui importe à leurs yeux c'est la capacité des partenaires à mettre en place les moyens de prévention permettant à la fois de détecter les sources de défaillances et de spécifier les responsabilités de chacun des acteurs impliqués dans la relation d'échange. Selon le médiateur (M1), il faut « *Premièrement, beaucoup d'effort d'anticipation pour voir les situations problématiques.... Deuxièmement, il faut que les responsabilités soient clairement définies...et enfin il y a aussi une question de compétences ... des compétences spécifiques (juridiques et techniques)* »

Par ailleurs, les médiateurs soulignent que les modalités de résolutions des défaillances se limitent souvent à des procédures interentreprises. D'où l'importance des procédures informelles dans la mise en place d'une stratégie de négociation. Néanmoins, ils n'excluent pas la possibilité que l'un des partenaires ait recours aux services d'un conseiller (interne ou externe). Le médiateur M2 reconnaît que : « *Très souvent les entreprises ont des « conseils », expert comptable, conseiller financier, banquier ou leur avocat.* ». Ces conseillers vont avoir des réactions très « *professionnelles* » qui vont dépendre en grande partie du rôle que joue chaque conseiller. A ce titre, il est possible de distinguer les conseillers « *accompagnateur* » des conseillers « *mercenaire* ». Le médiateur M3 met aussi en évidence le cas des avocats, notamment en France où leur rôle est encore réservé à la phase *guerrière du litige* interentreprises ; alors que dans les pays anglo-saxons, l'avocat a dès le début un rôle d'accompagnateur, de négociateur, de réconciliateur, qui cherche à tout prix à résoudre le litige sans aller à la confrontation. Le médiateur M3 explique que les modalités de recours au conseiller externe ont une coloration beaucoup plus culturelle : « *Je pense que la recherche d'une solution « intelligente », et en tout cas « amiable » est plus facile entre les entreprises anglo-saxonnes comparé aux entreprises de l'Europe continentale, et en particulier méditerranéennes latines* ».

c) Le deuxième facteur : la dépendance économique

La dépendance mutuelle est à la base de la situation d'interdépendance du client et du fournisseur. Pour le client se trouvant face à un fournisseur défaillant, l'existence d'un état de dépendance économique s'apprécie en tenant compte de plusieurs facteurs, notamment de la notoriété de la marque du fournisseur, de l'importance de sa part dans le marché et dans le chiffre d'affaires du distributeur ainsi que l'impossibilité pour ce dernier d'obtenir des produits équivalents. L'analyse du discours sur les conditions de résolution des défaillances met en évidence certains aspects de l'interdépendance et du pouvoir dans la relation client-fournisseur organisationnels.

	Extraits du discours
La dépendance	<p>« ... Quand vous choisissez un prestataire, vous restez lié..... » (D5)</p> <p>« ...La solution de changer de fournisseur n'était pas envisageable. Changer le système du jour au lendemain n'est pas une chose facile... » (D3)</p> <p>« ... c'est très très médiocre pour cette société de grande taille...mais tu sais ce que signifie de travailler avec une grande multinationale lorsque tu es une PME. » (D9)</p>

Le pouvoir	<p>« Nous en sommes au stade où on peut se permettre d'éliminer certains prestataires ». (D4)</p> <p>« ...Le plus important c'est que notre entreprise soit le premier employeur privé de la région...on pèse dans l'économie locale...c'est clair que s'il y a un changement l'assureur court plus une perte que nous ». (D4)</p> <p>« Nous sommes une PME...ça les intéresse pas...un petit compte... ». (D8)</p> <p>« ... Lorsqu'on est en situation de besoin de financement on ne peut pas se permettre de changer de banque.... ». (D1)</p> <p>« Je me suis rendu compte que pour une structure comme la notre c'est le banquier qui a les cartes en main. » (D9)</p> <p>« On était pris à la gorge à la suite du refus de financement... ». (D6)</p> <p>« Je suis une petite entreprise de service et non un grand fournisseur qui a des moyens de pressions, et souvent je n'ai pas le choix ». (D8)</p>
-------------------	--

A propos du pouvoir, l'un des médiateurs (M2) interrogé nous explique : « ...lors de la gestion des situation des défaillances, les partenaires peuvent facilement glisser vers une espèce de lutte de pouvoir...Très souvent la situation débouche sur une rupture de la relation en défaveur du plus faible...notamment dans la grande distribution et les relations de sous-traitance ».

d) Le troisième facteur : la distance relationnelle

L'importance de la distance relationnelle dans la gestion des situations de défaillance. L'analyse de contenu du discours des différents répondants met en évidence le rôle de la communication, le caractère informel de la communication, la connaissance personnelle et la reconnaissance du client dans la relation.

	La distance relationnelle
	« En général les décisions de refus ne sont pas sans raisons... à partir du moment où on explique les choses...à partir du moment où il y a une communication les choses se passent beaucoup mieux et vous pouvez argumenter un refus...vous savez les clients ne sont pas tous matures et raisonnables pour évaluer les conséquences d'une situation risquée... »

<p>La communication</p>	<p><i>(C1)</i></p> <p>« Ce qui est important pour moi c'est la transparence, l'honnêteté et de la fermeté aussi et puis on règle les préjudices. »<i>(C3)</i></p> <p>« C'est quelqu'un qui est devenu un ami ...c'est ce qui se passe bien...c'est le côté agréable de la relation....c'est quelqu'un qui nous fait largement confiance, avec qui on est souvent en relation... » <i>(D7)</i></p> <p>« On peut comprendre beaucoup lorsque les choses sont dites, il n'y a pas de dissimulation particulière et de mensonges...je dirais plutôt que c'est dans l'honnêteté professionnelle...parce que après tout, tout le monde a fait et a le droit de faire des erreurs. L'essentiel est que l'erreur soit expliquée et mise dans son contexte que, le problème soit résolu. » <i>(C2)</i></p> <p>« La plupart du temps lorsqu' on rencontre un problème avec un client c'est qu'il n y a pas eu ou qu'il y a eu une mauvaise communication ou alors que le client a une mauvaise relation, c.à.d. ne s'entend pas avec son gestionnaire, ou le responsable d'agence, ou même la personne au guichet ou à l'accueil ». <i>(C1)</i></p>
<p>Le caractère informel de la communication</p>	<p>je le sais par avance que certaines difficultés pourraient apparaître...mais au bout d'un certain moment s'établit un relationnel tel, que l'on fait en sorte d'arranger les choses... » <i>(D6)</i></p> <p>« Il y a de plus en plus de contrats...Pour moi ça sécurise mes résultats...en fin de compte il y a toujours une petite négociation qui se fait en dehors du contrat ...puis il y a un relationnel personnel qui se crée au fur et à mesure des échanges..Au bout d'un moment il y a une certaine fidélisation qui se crée... » <i>(D4)</i></p> <p>« Vous avez traité les défaillances par courrier ce n'est pas évident ; Moi je prône une rencontre, faire une réunion, puis une rencontre...je tiens à conserver cette position pour pouvoir régler les litiges potentiels de la façon la plus dépassionnée possible tout en préservant les intérêts de chacun...c'est pour ça que je disais tout à l'heure il faut se rencontrer et que chacun puisse mettre sur la table son problème, son constat... » <i>(D5)</i></p> <p>« Nos collaborateurs sont des gens qui sont proches...on n'a pas besoin de formaliser les choses...les différentes</p>

	déclarations (nouveaux contrats ou incidents) ... se passent tout seul par des coups de téléphoniques...on arrive bien à s'arranger avec eux au niveau des expertises et des conditions des contrats. (D8)
La connaissance personnelle	<p>« ce qui permet de garder ses clients c'est une relation de confiance, une reconnaissance du client dans la relation de tous les jours...une prise en compte réelle et l'écoute. Ensuite, une relation gagnant-gagnant... » (C1)</p> <p>« Pour maintenir la relation, il faut être clair, communiquer et montrer au client qu'il est reconnu en tant que client. » (C2)</p> <p>« de toute façon la connaissance du client joue beaucoup...la plupart du temps le chargé professionnel est censé connaître le client et son marché » (C1)</p> <p>« Le voir au travers de l'entretien, doit le sentir (l'intention de rupture de la relation) ...c'est vrai qu'il y a toujours une part de doute...Pour contourner ces doutes le chargé de clientèle pose des questions...chaque client est particulier mais des cas de figure reviennent fréquemment et avec l'expérience le chargé de clientèle pourra déduire au travers les entretiens à savoir si ce que dit le client tient la route...des bilans des années précédentes... » (C4)</p>
La reconnaissance dans la relation	<p>« Quand le client s'en va c'est qu'il a l'impression de ne pas être reconnu, ne pas être entendu et écouté. Pour notre banque, nous cherchons connaître les causes avant le départ du client : à partir du moment où le client manifeste une envie ou à partir du moment où un conflit se manifeste, notre travail est de le rencontrer pour trouver une solution. » (C2)</p> <p>« Il ne faut pas que le client à un moment donné se sente lésé par rapport à une tarification ou autre chose...ou par rapport au fait qu'il aurait l'impression que son banquier ne joue pas le jeu... » (C1)</p> <p>«Cela se fait (les négociations) essentiellement sur la base d'une connaissance de l'activité, sur la relation que l'on a avec le client, sur des faits réels, des entretiens et des explications. » (C2)</p>

A la question de savoir pourquoi certaines situations de défaillances aboutissent à des conflits et ne peuvent être gérés par les partenaires dans la relation les médiateurs et les chargés d'affaires professionnels interrogés mettent en avant plusieurs facteurs. Ils soulignent surtout l'importance de la dimension sociale dans la détérioration des conditions de gestion des défaillances : « on oublie peut être trop souvent que derrière le conflit inter entreprises il y a un conflit entre hommes. En effet, dans de telles situations il y a un aspect psychologique non négligeable qui fait

que les gens n'arrivent plus à communiquer normalement. C'est le premier paramètre fort. Très souvent si les responsables ne réussissent pas à trouver une solution dans le cadre de leur relation normale, il se produit une sorte de blocage psychologique qui leur fait perdre l'objectivité nécessaire », précise le médiateur (M3). Un autre Médiateur (M1) explique que : « Dans mon expérience on voit bien cette composante psychologique dans les opérations menées par des médiateurs agréés chez nous. Le premier obstacle à vaincre, 80% de la solution des litiges réside dans le fait de débloquer la situation psychologique ». Néanmoins, quelque soit la nature de la défaillance, les partenaires peuvent toujours régler les problèmes au mieux des intérêts de chacun. En effet, selon le médiateur (M2) : « La communication soutenue est la condition idéale pour maintenir une relation commerciale avec un client. ».

Enfin, s'agissant des conditions idéales de gestion des situations de défaillances, le médiateur (M1) explique : « La compétence ! C'est ce qui fait qu'une entreprise est bonne...Si elle a les compétences techniques et humaines. Et puis il faut aussi des compétences commerciales capables de gérer les contrats de la commande à la livraison en passant par les litiges qui peuvent survenir. ».

Conclusion générale

L'objectif de cette recherche est de mettre en valeur certaines variables clés susceptibles d'expliquer la réaction des clients organisationnels aux défaillances et de comprendre les déterminants du choix de la réclamation verbale. Partant des résultats des recherches antérieures, une étude qualitative à caractère exploratoire est adoptée. Des entretiens semi-directifs avec la méthode des incidents critiques ont été conduits auprès d'un échantillon composé de responsables d'entreprises impliqués dans des situations de défaillances, des médiateurs des litiges inter entreprises et des chargés des comptes professionnels.

En guise de conclusion, il importe de souligner que les résultats de cette recherche, aussi intéressants soient-ils, ne représentent qu'une vision réduite de la réalité complexe des défaillances et leurs conséquences dans le domaine du B2B. En effet, si notre recherche présente des intérêts théoriques et pratiques, elle admet certaines limites.

En ce qui concerne les intérêts théoriques, les résultats obtenus de l'analyse de contenu thématique montrent que la prise de parole et le choix de la réclamation verbale relèvent d'une

tactique dont la finalité est la recherche d'une réparation. Nos résultats montrent aussi que le choix de la réclamation verbale et la mise en œuvre de cette tactique sont influencés par les caractéristiques de la relation client-fournisseurs en termes de pouvoir/dépendance et de distance relationnelle. Le discours de l'ensemble des répondants semble converger vers ces trois facteurs explicatifs de la réaction des clients organisationnels aux défaillances dans la relation d'échange.

S'agissant des intérêts pratiques, ils sont au nombre de deux. Premièrement, face au caractère inévitable des défaillances il importe de centrer la gestion des réclamations clients à la fois sur la conception concertée d'une réparation ainsi que sur ces conditions de mise en oeuvre. Autrement dit, une fois le processus de négociation amorcé il serait plus judicieux pour le personnel en contact de mobiliser leur compétence relationnelle. La mobilisation de ces compétences va permettre de maintenir une communication efficace et limiter les effets négatifs de l'exercice du pouvoir dans la relation. Le deuxième intérêt réside dans la mise en évidence du rôle centrale des interlocuteurs dans la gestion des situations de défaillance. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine des services. Dans certains types d'entreprises, tels que les SS2I, le taux de rotation du personnel est suffisamment élevé pour que certaines missions se trouvent comprises. D'autres facteurs sont susceptibles de remettre en cause le rôle des interlocuteurs, tels que le développement des centres d'appels et la délocalisation des hotlines.

Au delà des résultats et intérêts, notre étude admet deux limites majeures. La première limite porte sur la représentativité de l'échantillon en raison du nombre des entreprises interrogées et de leurs tailles. La majorité des entreprises interrogées sont des PME qui opèrent dans le domaine des services aux entreprises. Bien que les difficultés liées à la collecte des données sur marché b-to-b soient connues dans la littérature, la nature du sujet été un obstacle majeur pour obtenir des rendez vous, notamment auprès des fournisseurs. La deuxième limite porte sur les biais qui proviennent de la nature rétrospective de notre étude. Dans ce sens, la démarche rétrospective se heurte aux limites de mémorisation des individus et leur capacité à se rappeler d'évènements passés. En dépit de ces limites, nous suggérons d'élargir le champ d'investigations à un échantillon plus large d'entreprises exerçant dans différents domaines. D'un point de vue théorique, nous pensons qu'il serait intéressant d'intégrer des variables additionnelles dans l'étude qualitative, par exemple la justice comme norme d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Une autre perspective de recherche non moins importante qui consiste à étudier la perception des défaillances dans le produit/service dans un modèle intégrant les normes relationnelles de Macneil et la norme de justice.

Références bibliographiques:

1. Abbad H. (2007) : « Les relations entre la grande distribution et les PME agro-alimentaires : quels déterminants de l'orientation à long terme des relations ? », 1^{ère} journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, 29 mars.
2. Alajoutsijarvi, K., Moller K. et Tahtinen J. (2000): « Beautiful exit: how to leave your business partner », *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1270-1284.
3. Anderson J.C. et Narus, J.A. (1990): « A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. », *Journal of Marketing*, 54 (1), p. 42-58.
4. Baillergeau D. et Benavent C. (2005) : «La lettre de réclamation: une expérience de justice », 10^{èmes} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne.
5. Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, 10^{ème} édition, Presses Universitaires de France, Paris.
6. Bozzo Cécile (2000), *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, inertie*, thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix-Marseille, 478.
7. Chumpitaz R. C. (1998), *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque en Business-to-Business : Applications à deux produits et deux services*, Thèse de doctorat, CIACO, Université Catholique de Louvain, 521.
8. Dampérat M. (2005) : « Les approches de la relation client : évolution et nature », 1^{ères} Journées de Recherche en Marketing IRIS | IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005
9. Dampérat Maud (2004), *Proposition d'un modèle de satisfaction interpersonnelle de l'acheteur professionnel*, Thèse de doctorat ès sciences de gestion, CERAG, université Pierre-Mendès France de Grenoble, 373p.
10. De Bernhard A., Ingham M., Vankerkem M. (1994), *Marketing et qualité totale*, De Boeck Université, 256 pages.
11. Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, études et recherches en marketing*, 3^{ème} édition, Nathan, Paris.
12. Ford David (1980), « The Development of Buyer-Seller Relationship in Industrial Markets », 14 (5/6), 339-353.
13. Frigant Vincent (2000), *Coordination des relations verticales et proximité. Une analyse des défaillances interfirmes selon le modèle défection/prise de parole*, Thèse pour le Doctorat ès Sciences Economiques, Université Montesquieu Bordeaux IV, 14 janvier, 272 pages.
14. Ganesan Shankar (1994): «Determinants of a long- term orientation in buyer-seller relationship », *Journal of Marketing*, 58 (2), 1-24.
15. Gassenheimer, J. B., Houston, F.S., et Davis, C.J. (1998) : «The Role of Economic Value, Social Value, and Perceptions of Fairness in Interorganizational Relationship Retention Decisions », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26 (4), 322-337
16. Geyskens I. et Steenkamp J. (2000) : « Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing Channel relationships », *Journal of Retailing*, 76 (1), p. 11-32.

17. Giller, C. et Matear, S. (2001), «The termination of inter-firm relationships», *Journal of Business Industrial Marketing*, 16 (2), 2001, 94-112;
18. Grawitz M. (1993), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.
19. Gronhaug K. et Gilly M.C. (1991): « A Transaction Cost approach to consumer Dissatisfaction and Complaint Actions », *Journal of Economic Psychology*, 12, p.165-183.
20. Gronhaug, K., Henjesand, I. J. et Koveland, A. (1999) : « Fading Relationships in Business markets: An Exploratory study”, *Journal of Strategic Marketing*, 7 (3), 175-190.
21. Gummesson E (1995), *Relationship marketing: Its role in the service economy*, in Glynn WJ, Barnes JG (Eds, 1995)
22. Hakansson, H. et Snehota I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks, International*, Thomson Business Press.
23. Halinen A. et Tahtinen, J. (2002): « A process theory of relationship ending », *International Journal of Service Industry Management*, 13 (2), p. 163-180.
24. Haugland, S. A. (1999) : « Factors influencing the duration of international buyer-seller relationship », *Journal of business research*, 46, p. 273-280
25. Hirschman O. A. (1970), *Défection et prise de parole : théories et applications*, éditions Fayard (L'espace politique), Paris, 205p.
26. Lawler E. J. et Yoon J. (1993): « Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange.», *American Sociological Review*, 58, p. 465-48.
27. Liljander V. et Strandvik T. (1995) : « The nature of customer relationships in services », in Teresa A. Swartz, David E. Bowen and Stephen W. Brown (Eds), *Advances in Services Marketing and Management*, JAI Press, Greenwich, Connecticut, pp.4, 141-167.
28. Macaulay, S. (1963), *Non-Contractual Relations in Business*, *American Sociological Review*, 28, 55-70.
29. Macneil, Ian. R. (1981), Economic Analysis of Contractual Relations: its Shortfalls and the Need for a Rich Classificatory Apparatus, *North-western University Law Review*, 75 (6), p.1018-1063.
30. Mohr J. et Speakman R. (1994), Characteristics of Partnership Success, Partnership Attributes Communication Behavior, and Conflict Resolution Technics, *Strategic Management Journal*, 15(2), p. 135-152.
31. Morgan, R. M. et Hunt S. (1994), « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58 (3), p. 20-37
32. Ohmae K. (1989) : « The Global Logic of Strategic Alliances.», *Harvard Business Review*, 67(Mars-Avril), p.143-154.
33. Parmigiani A., (2007), Why Do Firms Both Make and Buy? An Investigation of Concurrent Sourcing, *Strategic Management Journal*, 28, p.285-311
34. Perrien J., Paradis S. et Banting P.M. (1995) : « Dissolution of a Relationship: The Sale force Perception », *Industrial Marketing Management*, 24, 317-

35. Persais, É. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de Gestion*, 30(148), 119-145.
36. Pfeffer J. et Salancik G. R. (1978), *The External Control of Organisations. A Resource Dependence Perspective*, New York-Hagerstown-San Francisco-Londres, Harper and Row, 1978.
37. Ping Jr. Robert A. (1995): « Some Uninvestigated Antecedents of Retailer Exit Intention », *Journal of Business Research*, 34 (3), p. 171-180.
38. Ping Jr. Robert A. (1999): « Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel », *Journal of Retailing*, 75 (2), p. 218 - 241.
39. Ping, J. R. (1993): « The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunities and neglect », *Journal of Retailing*, 69 (3), p.320-352.
40. Prim-Allaz I. (2000), Les ruptures de relations de long terme entre organisations : contribution à l'étude des déterminants : une application aux relations banques-PME, thèse de doctorat ès sciences de gestion, DMSP, université Paris IX, 400p.
41. Singh Jagdip (1990): « A Typology of Consumer Dissatisfaction Response Styles. », *Journal of Retailing, Greenwich*, 66 (1), p.57-43.
42. Smith A.K., Bolton, R.N et Wagner, J. (1999): « A model of Customer Satisfaction With Service Encounters Involving Failure and Recovery. », *Journal of Marketing Research*, 36 (3), p.356-383.
43. Svensson Goran (2004): «Vulnerability in business relationships: the gap between dependence and trust », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 19(7), p.469-483.
44. Tahtinen, J. et Halinen-Kaila, A. (1997): « The death of business triads: the dissolution process of a net of companies », *Proceedings of the 13th IMP conference*, Lyon, France.
45. Thibault J. W. et Kelley H. H. (1959), *The social psychology of groups*, Wiley et Sons, New York.
46. Vaaland, T.I., Haugland, S.A. et Purchase, S.L. (2004): « Why Do Business Partners Divorce? The Role of Cultural Distance in Inter-Firm Conflict Behaviour », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(4), p. 1-19.
47. Williamson O. E., (1975), *Markets and Hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, The Free Press.
48. Wilson, David T. (1995) : « An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships, » *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (Fall), p. 335-345.