

8^{ème} Congrès Paris Venise des tendances Marketing

**Le rôle de l'équité et des émotions dans les
relations interorganisationnelles
déséquilibrées**

Stéphanie Soulier
Groupe Sup de Co Amiens Picardie
18, Place St Michel
80038 Amiens Cedex 1 FRANCE
Tel : 06-20-29-46-29
Email : stephaniesoulier@aol.com
stephanie.soulier@supco-amiens.fr

Le rôle de l'équité et des émotions dans les relations interorganisationnelles déséquilibrées

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier les effets de l'équité perçue par le partenaire vulnérable sur ses comportements et ses attitudes. La littérature montre que l'équité est au cœur des relations d'échanges, néanmoins, peu d'études en marketing interorganisationnel abordent cette question. Tout d'abord, le réexamen des théories fondatrices de la notion équité met en lumière le rôle des émotions lorsqu'un individu perçoit sa situation comme équitable ou inique. Cette dimension émotionnelle a souvent été omise dans les travaux ultérieurs. Afin de mieux appréhender ses notions, nous avons étudié des travaux relevant de la psychologie et de la gestion. Une analyse qualitative menée auprès d'éleveurs nous a permis sélectionner les variables les plus pertinentes pour le modèle théorique. Enfin, nous réalisons une étude quantitative par questionnaire auprès d'un échantillon de 217 éleveurs. Les résultats empiriques démontrent ainsi, le rôle médiateur des émotions entre la perception d'équité et les attitudes et les comportements du partenaire vulnérable.

Mots-clés

Equité, émotion, relation client fournisseur déséquilibrée.

Abstract

This research studies the impact of the fairness perceived by the vulnerable partner over his behaviours and attitudes. The literature shows that fairness is the core concept of trade relations, however, scarce are the interorganisational marketing studies that tackle this aspect which we place at the center of our study. First, the review of the literature about fairness sheds the light over the role of emotions when an individual perceives his situation as fair or unfair, which drives him to act accordingly. Then, a qualitative analysis lead among breeders will allow us to determine the most relevant variables for our theoretical model. At last, we lead a quantitative study by mean of a questionnaire through a sample of 217 breeders. Empirical results therefore demonstrate the mediating role of emotions between the perception of fairness and the behaviours and attitudes of the vulnerable partner.

Key words

Equity, emotions, unbalanced buyer supplier relationships.

Le rôle de l'équité et des émotions dans les relations interorganisationnelles déséquilibrées

INTRODUCTION

Les relations partenariales entre un client et un fournisseur sont au centre de la réflexion actuelle, tant pour les entreprises, que pour les chercheurs. De ce fait, les recherches sur la coopération se développent et suggèrent que les relations de long terme sont les « clés » qui permettent d'acquérir de nouvelles compétences, de nouvelles connaissances, en d'autres termes d'acquérir des avantages compétitifs par rapport à la concurrence et ainsi conquérir et fidéliser les consommateurs.

La logique de transaction devient une logique de relation, ce phénomène s'inscrit dans le passage du marketing transactionnel au marketing relationnel dans lequel l'échange n'est plus vu comme une transaction ponctuelle mais comme une relation entre partenaires. D'un état transactionnel et statique, les relations client fournisseur se métamorphosent pour prendre un caractère relationnel et dynamique (Dwyer, Schurr et Oh, 1987 ; Lepers, 2003). Ainsi la relation est envisagée sur le long terme, les entreprises travaillent ensemble, partagent des buts communs afin de retirer des bénéfices mutuels, le rapprochement de leurs efforts leur permettant de réaliser des objectifs communs qu'elles n'auraient atteint que difficilement si elles avaient été seules (Mohr et Speakman 1994).

La littérature sur les relations partenariales devient abondante et s'intéresse tant à leur formation et aux bénéfices retirés qu'au fonctionnement et à la dynamique de celles-ci. En effet, Bagozzi (1978) s'interroge sur le fait que certains échanges évoluent vers des relations continues alors que d'autres se délient. Par conséquent, un courant de la littérature cristallisé autour de Morgan et Hunt (1994) étudie les facteurs clés de succès des relations partenariales. Pour ces auteurs, seuls deux paramètres conditionnent le fonctionnement de la relation : la confiance et l'engagement. Morgan et Hunt (1994) reprennent la définition de l'engagement de Moorman et al. (1992), en disant que l'engagement dans une relation se définit comme le désir de maintenir une relation de valeur. La confiance, quant à elle, dépend de la qualité de la communication et de l'intensité avec laquelle, les partenaires partagent des valeurs. Gundlach et Murphy (1993) soulignent également l'importance du partage des fondements éthiques dans le développement de l'échange en marketing, ils définissent comme central la confiance,

l'engagement, l'équité et les responsabilités. De plus, Ring et Van de Ven (1994) considèrent deux critères d'évaluation des relations interorganisationnelles : l'efficacité et l'équité. L'équité dans les relations interorganisationnelles est une notion évoquée mais peu développée et peu approfondie (Kumar et al., 1995)

Pourtant, la théorie de l'équité trouve ses fondements dans la théorie de l'échange social et l'échange est au cœur des relations en marketing (Bagozzi, 1975). Bagozzi (1978) considère que « l'échange est un processus social dynamique fonctionnant avec des contraintes économiques et psychologiques » (p.537). Dans ses travaux, cet auteur fait le lien entre les échanges sociaux et les échanges marchands. Ses hypothèses de travail ouvrent la voie à l'introduction de l'équité dans les échanges en marketing et notamment dans les relations client fournisseur, elles sont les suivantes :

« - L'individu est parfois rationnel, parfois irrationnel ;
- il est motivé par les récompenses aussi bien tangibles qu'intangibles, des forces aussi internes qu'externes ;
- il s'engage dans des échanges utilitaires aussi bien que symboliques impliquant des aspects psychologiques et sociaux ;
- malgré l'information incomplète, il procède de son mieux et fait au moins des calculs rudimentaires, parfois inconscients ; des coûts et des bénéfices associés aux échanges économiques et sociaux ;
- bien que s'efforçant occasionnellement de maximiser ses profits, l'individu tranche souvent en faveur des gains qui ne sont pas des gains maximaux ;
- les échanges ne se déroulent pas de manière isolée mais sont sujets à des contraintes légales, éthiques, normatives et coercitives. » (Bagozzi, 1975 ; p.37).

Bagozzi (1975) souligne, l'importance du rôle de la perception d'équité dans les échanges commerciaux et il préconise son utilisation dans les recherches en marketing. L'intégration de l'équité dans les recherches en marketing s'est longtemps limitée au jugement post achat du consommateur et au marketing des services. Ce n'est que récemment que les recherches en marketing interorganisationnel s'intéressent à cette notion (Ring et Van de Ven, 1994 ; Kumar et al., 1995, 2001). Bagozzi (1975) introduit aussi l'irrationalité des personnes. En effet, pendant longtemps les recherches en gestion ne se sont occupées que du côté rationnel des individus, cependant l'irrationalité, de part là même les émotions font parties intégrantes de la vie quotidienne des individus, tant dans leurs relations

interpersonnelles privées que professionnelles. Les recherches en gestion des ressources humaines mais aussi en marketing orienté consommateurs commencent à prendre en considération les émotions qui sont indissociables de l'être humain. A notre connaissance, peu de recherches en marketing interorganisationnel se sont centrées sur les réactions émotionnelles des individus. Notre article se consacre ainsi à l'étude de la perception de l'équité dans les relations client fournisseur mais aussi à l'intégration des émotions dans l'évaluation de l'équité de la relation par les partenaires. De plus, notre recherche porte sur les relations client fournisseur de long terme qui se définissent comme des partenariats où le client et le fournisseur coopèrent à long terme pour concevoir et/ou réaliser un produit (et/ou un process) en coordonnant leurs compétences et leurs ressources (Donada et Nogatchewsky, 2005). Nous nous intéressons plus particulièrement aux relations client fournisseur déséquilibrées où le partenaire vulnérable est le fournisseur. Donada et Nogatchewsky (2005) constatent que la majorité des relations client fournisseur sont des relations déséquilibrées. Plusieurs débats entourent ces relations déséquilibrées. Le premier débat concerne la définition de l'asymétrie ou du déséquilibre. En effet, certains travaux traitent l'asymétrie comme une question de taille, or il existe différentes sortes d'asymétrie, comme l'asymétrie de pouvoir ou l'asymétrie de dépendance. Nous adoptons la conception de Johsen et Ford qui suggère que le déséquilibre d'une relation n'a pas de définition unique et que plusieurs caractéristiques comme la dépendance, le pouvoir, et la taille peuvent l'influencer. Le deuxième débat concerne l'existence même de la coopération lorsque la relation est déséquilibrée. En effet, les relations client fournisseur déséquilibrées sont parfois considérées non pas comme de la coopération mais comme de la contrainte, ou comme de la quasi-intégration verticale (Heide et John 1988). A contrario, une autre approche fondée sur les théories de l'échange social place les relations interpersonnelles au cœur des relations client fournisseur et met en évidence le développement progressif de la coopération (Dwyer, Schurr et Oh, 1987), ainsi la confiance réciproque et les normes relationnelles se développent. « Dès lors, dans les relations asymétriques, le partenaire le plus dépendant peut développer la confiance et les normes relationnelles en communiquant davantage avec son allié, en montrant son soutien, son expertise » (Donada et Nogatchewsky, 2005, p.65). Ainsi, la coopération de long terme peut se développer y compris dans le cadre de relations asymétriques. Une analyse plus approfondie des théories de l'échange social, nous conduit à considérer une autre théorie pour expliquer le développement des relations, la théorie de l'équité. A notre connaissance, la théorie de l'équité et une notion évoquée mais peu étudiée dans les relations interorganisationnelle. Les fondements de cette théorie mettent en lumière le côté

« irrationnel » des individus en intégrant les émotions. Nous suggérons que la théorie de l'équité est une théorie explicative du développement des relations déséquilibrée dans une perspective relationnelle. Nous nous interrogeons donc sur l'impact que peut avoir l'équité perçue par le partenaire le plus faible. Pendant longtemps les recherches en gestion portant sur la notion d'équité se sont intéressées aux liens directs entre la perception d'équité et les comportements et les attitudes des individus. Peu à peu, les travaux intègrent les réactions émotionnelles postulées par les théories fondatrices. En effet, les recherches en marketing étudiant la perception d'équité du consommateur portent une attention particulière aux réactions comportementales et émotionnelles adoptées lors d'une expérience de service. De récentes études en marketing interorganisationnel (Kumar et al., 1995, 2001), étudient l'impact de la perception de l'équité sur la qualité de la relation, de plus, Andersen et Kumar (2006) suggèrent que les émotions positives et négatives influencent le comportement des partenaires.

Dans ce travail, nous suggérons que le partenaire vulnérable est particulièrement sensible à la manière dont il est traité, notamment en terme d'équité, ce qui engendre des émotions qui influencent ses attitudes et ses comportements. Plus précisément, la problématique de notre recherche est la suivante :

Quel est l'impact de la perception de l'équité sur la dynamique de la relation client fournisseur déséquilibrée ?

Pour répondre à cette problématique, différentes questions de recherche sont formulées :

- Quel est l'impact de la perception de l'équité sur les comportements et les attitudes du partenaire vulnérable ?
- Les trois dimensions de l'équité sont-elles présentes dans l'évaluation de la relation du partenaire vulnérable ?
- Les trois dimensions de l'équité influencent-elles les émotions ?
- Les émotions sont-elles des variables médiatrices entre la perception de l'équité et les attitudes et les comportements du partenaire vulnérable ?

Afin de répondre à ces questions, nous développons un cadre conceptuel transposant des notions de diverses disciplines, comme la psychologie sociale, la gestion des ressources

humaines, le marketing orienté consommateur et le marketing interorganisationnel. Nous montrons sur le plan théorique en quoi l'étude de la perception de l'équité et des émotions mérite l'attention que nous lui accordons. Ensuite nous mettons en place une étude exploratoire qualitative et enfin, nous testons notre modèle théorique à travers une analyse quantitative.

REVUE DE LA LITTERATURE

- **Les théories fondatrices de la théorie de l'équité**

Les principales contributions à la conception de la théorie de l'équité sont attribuées à Homans (1961) et Adams (1963, 1965).

Homans (1961) s'intéresse notamment aux mécanismes psychologiques et économiques du comportement d'un individu quand, agissant dans un certain sens, il est, soit récompensé, soit puni par le comportement d'un autre. L'existence d'une proportionnalité entre les coûts et les récompenses des différents partenaires génère le sentiment d'équité. A contrario, une perception de déséquilibre entre les récompenses et les coûts entraîne un sentiment d'iniquité et s'accompagne d'une réaction émotionnelle (Homans, 1961). Sous compensé, un individu ressentira de la colère, sur compensé, de la culpabilité. Pour cet auteur, les relations humaines sont conçues comme des échanges commerciaux où chaque individu cherche à tirer le meilleur profit au moindre coût.

Homans (1961) s'intéresse aux mécanismes de formation de l'équité. Cependant, il n'étudie pas les réactions liées à cette perception. Pour pallier ce manque Adams (1963, 1965) propose la théorie de l'iniquité.

Adams (1963,1965), s'intéresse aux circonstances dans lesquelles l'iniquité apparaît et aux moyens par lesquels elle peut être réduite ou supprimée. Adams identifie la perception de l'iniquité lorsque l'individu perçoit un déséquilibre entre ses contributions et ses rétributions (équité interne) c'est-à-dire que l'individu compare les rétributions qu'il retire de la relation par rapport à ses contributions. Pour cet auteur, les contributions sont subjectives, elles représentent ce que l'individu pense apporter dans l'échange. L'individu compare aussi son ratio à celui d'un référent il s'agit du principe de l'équité externe. Il y a équité si l'individu perçoit une proportionnalité entre son ratio et celui de son référent. L'iniquité peut être positive ou négative et pour Adams (1965), chaque type d'iniquité entraîne des émotions

différentes. (Culpabilité pour la positive, insatisfaction et colère pour la négative). Dès qu'il y a perception d'une iniquité l'individu va tenter de la réduire ou de l'annuler.

Ces théories de l'équité ont été complétées et enrichies par de nombreuses recherches notamment dans le domaine des ressources humaines parce que ces visions sont perçues comme trop utilitariste en mettant en évidence seulement la vision économique de l'équité, cependant le sentiment d'équité dépend aussi de la confiance du salarié dans le système, ainsi les processus utilisés pour parvenir à la distribution sont aussi importants que la distribution elle-même.

Thibault et Walker (1978) ont introduit la notion de justice procédurale. Elle concerne les processus et les procédures mises en place dans l'échange pour évaluer et attribuer les avantages. Ainsi l'intérêt est de connaître la perception par le salarié du caractère équitable de la politique de rémunération et de l'ensemble des procédures mis en place.

Bies et Moag (1986) attirent l'attention sur l'importance de la qualité de traitement des personnes, et donc sur l'importance de la justice interactionnelle. Plus récemment Greenberg (1990, 1993) a subdivisé la justice interactionnelle en une justice interpersonnelle qui reflète le degré de politesse de dignité et de respect avec lequel les personnes sont traitées par les parties qui exécutent les procédures ou déterminent les revenus et une justice informationnelle c'est-à-dire la circulation de l'information sur les procédures ou la répartition des revenus.

En conclusion, notre revue de la littérature intraorganisationnelle sur l'équité nous permet en évidence les dimensions qui la compose : la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Cependant, les travaux en marketing interorganisationnel, n'utilisent que la dimension distributive et procédurale. De plus, de nombreux travaux omettent les réactions émotionnelles liées à la perception d'équité, et guidant les individus dans leur comportement et leur attitude comme suggéré par les théories fondatrices de l'équité. Ce constat, nous conduit à analyser les travaux proposant un lien entre la perception de l'équité et les émotions dans les relations marchandes.

- **L'équité et les émotions dans les relations marchandes**

Même si il est admis que le consommateur final ressent des émotions telles que la colère l'enchantement ou la joie lors de leur expérience de consommation, peu de travaux

s'intéressent à l'impact de la perception d'équité sur les émotions et à leur influence sur le comportement des individus (Chebat et Slusarczyk, 2005 ; Smith et Bolton, 2002).

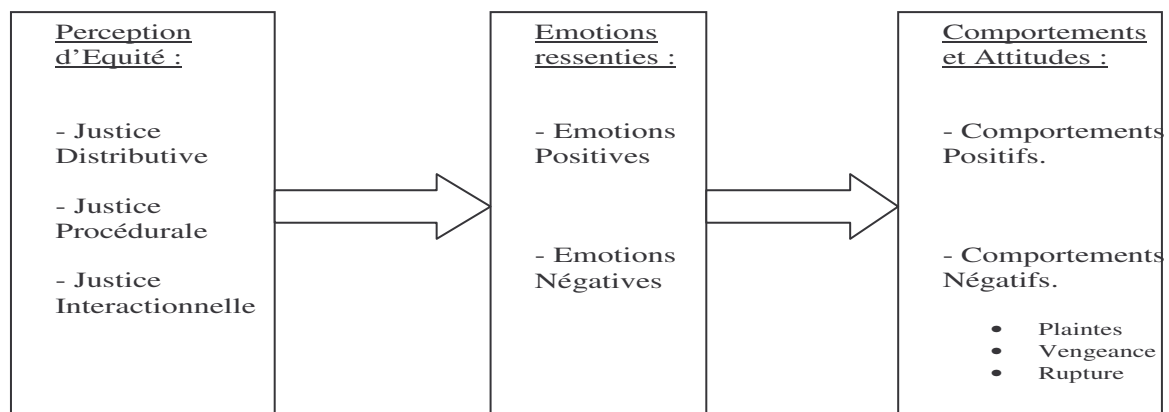
Chebat et Slusarczyk (2005) étudient l'effet médiateur des émotions entre la perception de justice et la confiance ou le retrait dans un service recovery. Ils ont interrogé des clients d'une banque canadienne s'étant plaints dans l'année qui précède l'étude. Ils démontrent que toutes les dimensions de la justice affectent les émotions. Cependant, ils insistent sur le fait que le manque de justice procédurale influence significativement les émotions négatives alors que sa présence n'a pas d'effets sur les émotions positives. De plus, selon ces auteurs, la justice interactionnelle joue un rôle spécifique puisqu'elle a un effet indirect sur la fidélité versus rupture à travers les émotions mais elle influe aussi directement sur la fidélité et la rupture. Cette étude met en relief l'effet médiateur des émotions entre la perception de justice et les comportements dans le champ du marketing des services.

Les résultats de cette étude démontrent que les émotions peuvent jouer un rôle important dans les recherches sur la perception de l'équité. Cette voie de recherche suggère que les entreprises devraient être plus attentive aux réactions émotionnelles associées à leur prestation et à leur comportement. Il est important de la développer et de l'intégrer aux relations client fournisseur. En effet, à notre connaissance, seuls Kumar et al. (1995,2003) intègrent les réactions émotionnelles (qu'ils nomment conflits affectifs) lors de la perception de l'équité. En effet, de nombreux travaux décrivent les relations partenariales déséquilibrées comme des relations instables, avec un faible degré de coopération, de confiance et devant se confronter à de nombreux conflits. Dans leur article « The effects of supplier fairness on vulnerable Resellers », Kumar et al (1995) contredisent ces recherches, et démontrent que la confiance et l'engagement peuvent se développer dans des relations très déséquilibrées si la partie « vulnérable » est traitée équitablement par la partie ayant le pouvoir. Pour eux, « l'équité est un construit ambigu et relativement peu développée » (Kumar et al. 1995, p.54). La qualité de la relation est relative aux conflits, à l'engagement, à la confiance, à la volonté d'investir et à la volonté de continuer la relation. Ainsi une relation de bonne qualité se définit autant par un faible degré de conflit que par un fort degré de confiance, d'engagement, d'investissement et de désir de continuer la relation. Ils opérationnalisent les conflits en deux construits : la manifestation des conflits et les conflits affectifs tels que la colère, la frustration, le ressentiment et l'hostilité. Ils proposent et valident l'impact de la perception de justice distributive et procédurale sur la qualité de la relation.

Dans leur étude de 2003, Kumar et al. examinent les réactions à la perception d'iniquité dans des relations client fournisseur américaines et hollandaises. Ainsi ils montrent que la perception d'iniquité négative augmente l'hostilité et diminue la confiance envers le partenaire et la volonté de continuer la relation.

Notre recherche s'inscrit dans les voies de recherche ouvertes par Chebat et Slusarczyk (2005) et Kumar et al. (1995, 2003), qui comme nous l'avons souligné précédemment, ont été peu explorées. Notre recherche veut mettre en avant l'importance de la perception d'équité dans les relations client fournisseur déséquilibrées en mettant en avant son fonctionnement, en intégrant les émotions mais aussi en montrant les divers modes de restauration que le partenaire vulnérable peut mettre en place.

CADRE CONCEPTUEL



Notre revue de la littérature nous a permis d'élaborer un cadre conceptuel qui met en avant les différentes variables utiles à la compréhension des effets de la perception de l'équité sur les comportements et les attitudes du partenaire vulnérable. Notre cadre conceptuel intègre ainsi, les trois dimensions de l'équité, les émotions positives et négatives et les comportements et attitudes du partenaire vulnérable positifs et négatifs aussi. En effet, nous nous intéressons aux effets de la perception d'iniquité mais aussi aux effets de la perception d'équité.

Le manque d'études empiriques sur ce sujet laisse en suspens un certain nombre de questionnements, ce qui nous conduit à effectuer dans un premier temps, une analyse qualitative exploratoire.

ANALYSE QUALITATIVE EXPLORATOIRE : OBJECTIFS, METHODOLOGIE ET RESULTATS

- **Objectifs de l'étude exploratoire qualitative**

Notre étude exploratoire qualitative s'articule autour de trois groupes d'objectifs. Un premier groupe est relatif à la perception de l'équité dans le contexte de l'élevage. Le second groupe d'objectifs est relatif aux émotions, et le troisième est centré sur les comportements et les attitudes.

- Les objectifs liés à la perception d'équité.

La revue de la littérature nous a permis de mettre en évidence l'évolution du concept d'équité et les trois dimensions qui la composent. Ainsi dans un premier temps, l'étude exploratoire qualitative nous permettra d'explorer, dans le discours des personnes interrogées, la présence de la notion d'équité ainsi que les dimensions qui la composent c'est-à-dire la dimension distributive, procédurale et interactionnelle. En effet, les recherches en marketing interorganisationnel ne s'intéressent qu'à la dimension distributive et procédurale de l'équité

Cette étude exploratoire qualitative doit permettre d'évaluer sur le terrain la pertinence de l'introduction de la perception d'équité dans l'étude des relations interorganisationnelles

- Les objectifs liés aux émotions

La revue de littérature consacrée à l'équité en psychologie sociale mais aussi en organisation nous a permis de souligner la place centrale des émotions dans la perception d'équité et surtout sur les comportements qui en découlent. Toutefois, le peu d'études empiriques relatives aux émotions ne nous permet pas de qualifier les émotions ressenties dans les relations interorganisationnelles. Notre étude exploratoire permettra d'identifier dans le discours des personnes interrogées les émotions en présence lorsque les acteurs sont placés dans une situation inique ou dans une situation équitable. Ainsi nous pourrons vérifier si les émotions sont réellement dans une situation professionnelle des variables médiatrices. Nous examinerons par là l'existence d'un lien entre la perception d'équité et les émotions qui constituent l'idée de base de notre recherche.

- Les objectifs liés aux comportements et aux attitudes

Si le lien entre la perception d'équité et les comportements et attitudes des partenaires font l'objet de nombreuses études empiriques dans le champ des organisations et du marketing des services, elles sont peu nombreuses dans le champ du marketing interorganisationnel. Et c'est sans considérer ou peu l'effet médiateur des émotions. Il s'agit donc de mieux recenser les différents comportements issus de la perception d'équité. En effet, la revue de la littérature nous a permis de répertorier certains comportements et attitudes il convient cependant par une étude exploratoire qualitative de vérifier leur pertinence et leur présence dans le contexte choisi et d'en identifier d'autres si l'étude exploratoire nous le permet.

- **Méthodologie et collecte des données**

Nous avons choisis de conduire notre étude qualitative exploratoire dans le champ particulier de l'élevage et notamment l'élevage ovin, bovin et caprin. Pour collecter les données, nous avons choisi d'effectuer des entretiens semi directif basés sur un guide d'entretien préalablement validé par des entretiens d'experts. Les entretiens semi directifs permettent d'obtenir des informations, des perceptions, des sentiments et des opinions sur un sujet donné. De plus, ils accordent un certain degré de liberté à la personne interrogée tout en donnant au chercheur la possibilité de la relancer sur les thèmes de la recherche.

Nous avons interrogé douze chefs d'exploitation agricole se trouvant dans un partenariat déséquilibré.

Ces entretiens se sont déroulés en face en face, chez les éleveurs et leur durée a variée entre 50 min et 2h. L'enregistrement des entretiens a été effectué par magnétophone après acceptation des personnes interrogées. Ces entretiens ont permis de collecter un ensemble riche et dense de données. Lors des entretiens, le degré de directivité a été faible, les éleveurs ont souvent assortis leur discours de récits riches en informations. La retranscription a été effectuée directement après les entretiens.

L'analyse des entretiens a débuté par une lecture flottante. Ensuite, plusieurs lectures consécutives ont conduit au découpage du corpus en thème et en sous thème et nous les avons confrontés aux objectifs de notre étude exploratoire. La majorité des thèmes a été identifiée a

priori à partir de la grille d'entretien, cependant de nouvelles catégories sont apparues a posteriori. Ensuite, les entretiens ont été confiés à une autre personne (codeur ou juge) afin de s'assurer de la fiabilité et de la validité du codage réalisé. Le découpage du corpus en thème et en sous thème est issu d'un jugement complexe et subjectif. Cohen (1960) suggère que l'accord des codeurs peut être lié à un véritable synchronisme mais cet accord peut aussi être lié au hasard ou à la chance. Ainsi pour déterminer le degré d'accord entre les codeurs nous avons calculé le Kappa de Cohen. Le codage réalisé par les deux codeurs est repris dans un tableau de contingence, les résultats sont corrects puisque le Kappa de Cohen est égal à 0,794.

Nous avons aussi mené une analyse fréquentielle de contenu afin de valider la pertinence d'introduire les notions d'équité et d'émotions dans les relations clients fournisseurs. Le tableau suivant donne les résultats de l'analyse fréquentielle de contenu des thèmes principaux. Nous avons aussi effectué cette analyse sur l'ensemble des sous thèmes.

<u>THEME</u>	<u>FREQUENCE</u>	<u>POURCENTAGE</u>
La relation	281	26,24
La justice distributive	175	16,33
La justice procédurale	177	16,53
La justice interactionnelle	131	12,23
Les émotions	133	12,42
Les comportements et les attitudes	174	16,25

- **Résultats de l'étude exploratoire qualitative**

Après s'être préoccupé de la validité du découpage en thème et en sous thème du corpus, nous avons effectué une analyse de thématique de contenu. Cette analyse nous a permis d'apporter des éléments de réponse à nos questions de recherche.

Tout d'abord, il ressort de notre analyse que les trois dimensions de l'équité sont présentes dans le discours des personnes interrogées. Nous avons pu identifier clairement la dimension distributive, procédurale et interactionnelle. Ensuite, l'étude exploratoire nous a permis de qualifier les émotions en présence dans les relations client fournisseur. Nous avons identifié une émotion positive : la fierté et deux émotions négatives : le dégoût et la colère.

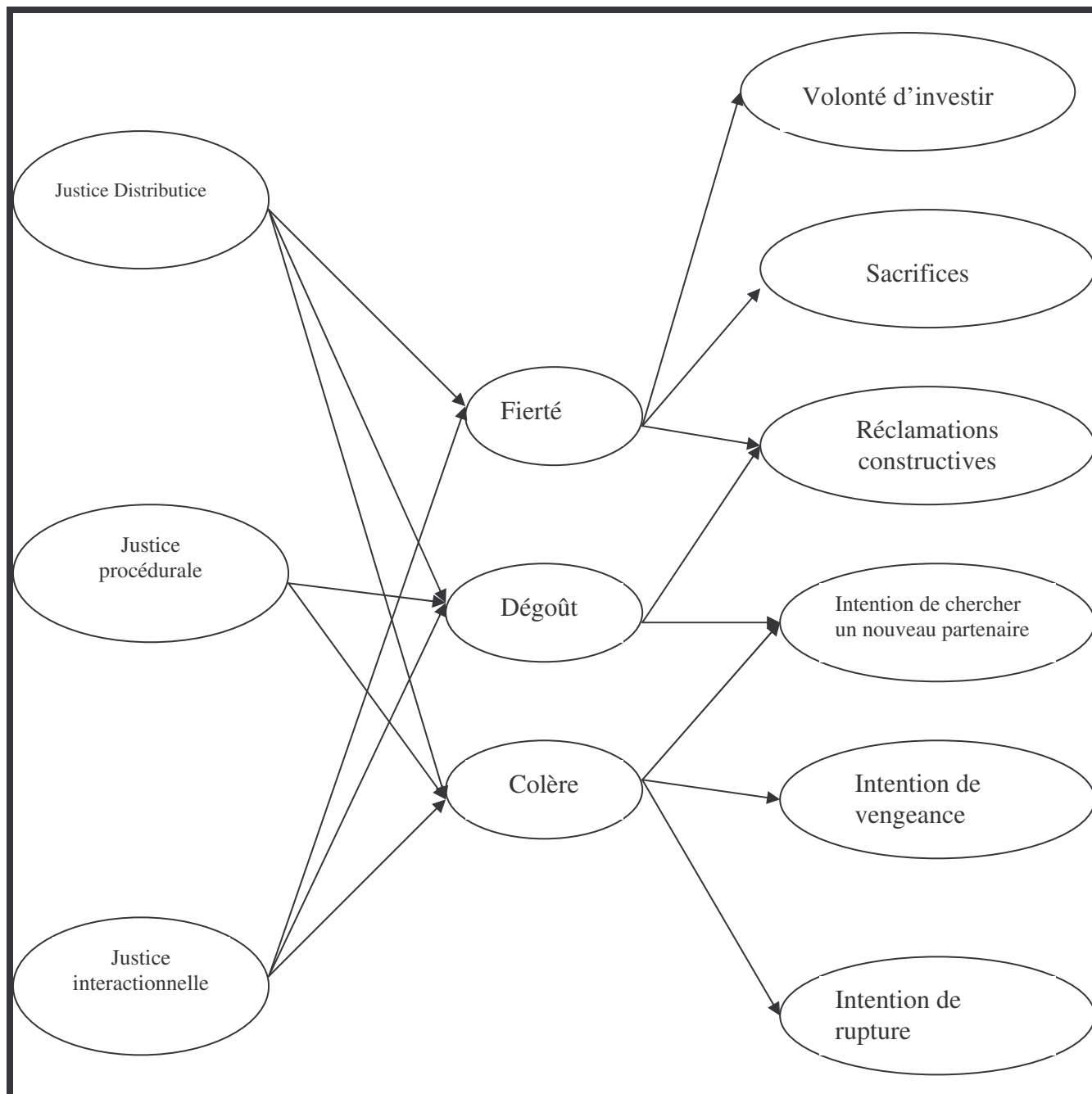
Les premiers résultats de notre étude exploratoire montre la pertinence d'introduire la notion d'équité dans les partenariats déséquilibrés mais aussi est surtout la présence des émotions.

Les récits racontés par les éleveurs, étaient riches en informations, nous permettant ainsi, de faire le lien entre la perception de l'équité, les émotions et les comportements et les attitudes qui en découlent. Les comportements et les attitudes répertoriés lorsque les éleveurs perçoivent une situation équitable et inique et qu'ils sont conduits par leur émotion sont : la volonté d'investir, les sacrifices consentis, les réclamations constructives, l'intention de changer de partenaire, l'intention de vengeance et l'intention de rupture.

La revue de la littérature ainsi que l'analyse qualitative exploratoire nous permettent d'affiner notre modèle théorique.

MODELE THEORIQUE

Notre modèle théorique reprend le schéma général de notre cadre conceptuel. Ainsi, il s'articule autour des trois variables étudiées lors de notre revue de littérature : l'équité, les émotions et les comportements et attitudes du partenaire vulnérable. A partir de la revue de littérature et de l'étude exploratoire qualitative, nous proposons une médiation des émotions entre la perception d'équité et les comportements et les attitudes du partenaire vulnérable.



ANALYSE QUANTITATIVE : METHODOLOGIE ET RESULTATS

- **Méthodologie**

Afin de mieux appréhender le terrain choisi c'est-à-dire l'élevage ovin, bovin et caprin, et de manière à disposer d'informations pertinentes, l'aide d'expert a été sollicitée. Il semblait intéressant d'obtenir l'expérience et l'avis de techniciens élevage de chambres d'agriculture. Ils nous ont aussi permis d'accéder plus facilement au terrain.

Notre étude empirique est une étude quantitative par questionnaire. Nous cherchons à recueillir des données quantitatives afin de tester statistiquement notre modèle théorique et nos différentes hypothèses de recherche. Pour cela, nous utilisons uniquement des échelles de mesure existantes et validées par la littérature. Une adaptation au terrain de la recherche est nécessaire. La totalité des items est mesurée à l'aide d'échelles de Likert en cinq points. Seules les questions sociodémographiques ne sont pas mesurées à l'aide d'échelles. Le travail de formulation est un travail minutieux, nous choisissons un vocabulaire adapté aux répondants dans un souci de simplicité, de précision afin que le questionnaire soit mieux accepté. Notre questionnaire est un questionnaire volontairement court, il se compose en effet de soixante items. Les discussions avec les techniciens des chambres d'agriculture, nous ont amené vers cette configuration. Avec un questionnaire trop long, les éleveurs n'auraient peut-être pas pris le temps de répondre aux questions. Notre questionnaire a donc été adapté aux particularités des répondants.

L'administration du questionnaire et la collecte des données se sont étalées dans le temps sur deux mois. Cependant, certaines contraintes dues au terrain, nous ont amené à adapter notre mode d'administration. Les questionnaires ont été administrés selon la volonté des répondants soit en face à face, soit auto-administrés. Notre souhait initial était d'expliquer les tenants et les aboutissants de la recherche et de déposer les questionnaires. Mais de nombreux éleveurs ont souhaité répondre directement au questionnaire après nous avoir fait visiter leur exploitation.

Cette étude quantitative par questionnaires a été réalisée auprès d'éleveurs ovins, bovins et caprins de quatre départements. 217 questionnaires collectés ont pu être utilisés pour les différents tests. Une analyse factorielle exploratoire par la méthode des ACP et une analyse factorielle confirmatoire ont été menées afin de tester la validité et la fiabilité des instruments de mesure utilisés. Grâce à ces différentes analyses nous avons pu tester la validité convergente et discriminante des instruments de mesure de la recherche. Les résultats des différentes analyses nous ont conduit à épurer certains instruments de mesure utilisés.

- **Test du modèle et résultats**

Compte tenu de l'importance des effets de médiation dans notre thèse nous avons suivi une méthodologie spécifique proposée par Baron et Kenny (1986). Il s'agissait pour nous de savoir si les médiations étaient avérées ou non et plus précisément si les médiations étaient parfaites ou partielles. Après avoir effectué les tests de médiations avec la démarche de Baron

et Kenny (1986), nous avons testé notre modèle globalement, par la méthode des équations structurelles et nous l'avons comparé, comme conseillé par Morgan et Hunt (1994) à un modèle rival construit à partir de fondements théoriques.

La démarche de Baron et Kenny (1986) que nous avons utilisée pour déterminer les effets médiateurs, nous a permis de calculer les effets directs de la justice distributive, de la justice procédurale et de la justice interactionnelle sur les attitudes et les comportements du partenaire vulnérable, que nous avons définie par la revue de la littérature et par l'étude exploratoire qualitative. Nous pouvons conclure que, dans la population étudiée, la perception d'équité influence significativement les comportements et les attitudes du partenaire. Autrement dit, l'équité est une notion essentielle et fondamentale dans la dynamique des relations client fournisseur déséquilibrées puisqu'elle influence la volonté d'investissement, les sacrifices consentis, l'évitement des conflits, les intentions d'opportunisme mais aussi des actes destructeurs de valeur comme les intentions de représailles et les intentions de rupture. Ainsi, la perception d'équité influence la pérennité et la qualité des relations partenariales asymétriques. Sa prise en compte et son acceptation sont une condition sine qua non dans le management des relations interorganisationnelles asymétriques.

Les résultats de notre étude empirique ont montré aussi un impact significatif de la perception de l'équité sur les émotions. Ainsi, ils ont confirmé les résultats de Kumar et al. (1995, 2003). Cependant nos résultats vont plus loin en montrant le rôle central des émotions lors de la perception de l'équité comme le proposent les travaux fondateurs des théories de l'équité. Adams (1965), Homans (1961) suggèrent que le sentiment d'iniquité est accompagné d'une réaction émotionnelle qui conduit l'individu à agir. Les émotions ont pendant longtemps été omises des recherches en sciences de gestion notamment parce que de nombreux travaux se sont focalisés sur les expériences « rationnelles ». Notre recherche et ses résultats montrent que lors des relations interorganisationnelle, il ne faut pas omettre les dimensions interpersonnelles et de ce fait, le côté « irrationnel » des individus, leurs réactions émotionnelles les poussant à agir sous l'effet de la pulsion, et les menant à commettre des actes destructeurs de valeur.

En effet, pour la population étudiée, la plupart des relations de médiations sont parfaites entre les différentes dimensions de l'équité et les comportements et les attitudes des partenaires. Ainsi, lors de ces médiations parfaites, les individus agissent sous le « coup des émotions ». La dimension procédurale engendre une médiation partielle des émotions

négatives et positives seulement lors des réclamations constructives. La dimension interactionnelle, elle, entraîne une médiation partielle des émotions négatives avec les réclamations constructives et les intentions de changer de partenaires. L'une des conclusions principale de notre travail est que les comportements les plus négatifs, les plus destructeurs de valeur pour le partenariat sont issus d'une médiation parfaite. Une autre implication essentielle de notre recherche est que l'émotion positive est essentielle puisqu'elle peut conduire le partenaire vulnérable à améliorer sa relation, à donner plus de lui, à travailler mieux.

Les résultats de la démarche de Barron et Kenny (1986) sont confirmés par les résultats de la comparaison du modèle global à un modèle rival. En effet, les tests effectués sur le modèle rival nous ont montré des résultats médiocres où les indices d'ajustement étaient nettement inférieurs aux critères retenus. En ce qui concerne le modèle global, les différents indices d'ajustement sont satisfaisants et supérieurs au modèle rival.

APPORTS, LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

- **Les apports de la recherche**

L'intérêt de ce travail réside sur un certain nombre d'apports d'ordre théorique, méthodologique et managériaux.

En ce qui concerne les apports à la littérature sur les relations interorganisationnelles, en général ce travail montre tout d'abord la présence des trois dimensions de l'équité dans les relations client fournisseur déséquilibrées. Nous avons pu ainsi montrer que la perception d'équité est une notion importante dans la compréhension du développement des relations client fournisseur déséquilibrées. De plus, nous avons pu montrer que dans le contexte particulier étudié les émotions sont des variables médiatrices et elles ont donc un rôle central qui a longtemps était négligé.

Plus particulièrement ce travail montre que les pratiques équitables engendrent des émotions positives et des comportements et des attitudes créateurs de valeurs et que a contrario, des pratiques inéquitables engendrent des émotions négatives et des comportements et des attitudes destructeurs de valeurs

Les apports méthodologiques sont de deux ordres, tout d'abord par la démarche suivie pour valider les effets médiateurs des émotions qui est issues de la psychologie sociale mais aussi par l'adaptation des échelles de mesure au contexte interorganisationnel.

En ce qui concerne les apports managériaux, nous montrons tout d'abord au partenaire vulnérable ici, le fournisseur qu'il n'a pas à craindre de s'engager dans des relations déséquilibrées puisqu'elles ne sont pas incompatibles avec la coopération et qu'elle ne signifie pas nécessairement de la soumission. Et qu'il pourra être conduit à prendre des initiatives. De plus, s'il sait émettre les signaux montrant à son client l'importance que revêt l'équité et les comportements contrastés que peuvent lui dicté la colère ou la fierté il pourra orienté la relation dans des voies plus ou moins positives, lui donnant un certain sentiment de pouvoir.

En ce qui concerne les apports managériaux pour le client, pour inciter son fournisseur à adopter des comportements créateurs de valeur ou à éviter qu'il ne s'engage dans des comportements destructeurs de valeur, il doit stimuler les émotions positives et plus particulièrement ici la fierté en développant un sentiment d'équité distributive mais aussi procédurale. Par exemple en prenant en considération la pénibilité et la dureté du travail mais aussi en écoutant leur doléance. La dimension interactionnelle comme nous l'avons vu n'influence pas significativement les émotions positives mais sa prise en considération peut réduire les émotions négatives, de ce fait le client doit montrer qu'il s'intéresse aux conditions de travail de son partenaire, le traiter avec considération tout cela est important pour la stabilité des relations client fournisseur.

- **Les limites de la recherche**

Les résultants et les apports que nous venons de présenter doivent bien évidemment être interprétés en ayant à l'esprit un certain nombre de limites qui en réduisent la portée.

La principale limite de ce travail concerne sans nul doute la validité externe des résultats. Nous avons étudié un champ particulier de l'agriculture qui est l'élevage Ce choix est légitimé par la présence de partenariats souvent empreints de déséquilibre, mais aussi principalement par la présence de petites structures qui nous ont permis d'analyser les réactions complexes des individus dans une relation interorganisationnelle et de ce fait, adapter à notre problématique de recherche. Cependant, il conviendrait d'étendre notre

recherche dans des secteurs d'activités ou d'effectuer cette même recherche auprès d'entreprise plus grande.

La deuxième limite concerne le point de vue adopté puisque nous avons étudié seulement le partenaire vulnérable. En effet, notre recherche s'appuie uniquement et volontairement sur la perception du partenaire vulnérable.

La troisième limite concerne l'approche à un instant T que nous avons adopté en utilisant une enquête par questionnaire ce qui réduit la visibilité de la dynamique des relations client fournisseur et de l'équité.

- **Les perspectives de la recherche**

Les résultats de ce travail appellent certainement à un certain nombre de prolongement que nous souhaitons étudier dans l'avenir.

Tout d'abord, il serait intéressant de mettre en place une recherche qui prendrait en compte la dyade et ainsi le point de vue des deux partenaires et pour montrer la dynamique des relations client fournisseur mais aussi la dynamique de la perception de l'équité, une étude longitudinale devrait être menée.

Ensuite pour faire aussi écho à une autre limite de ce travail il paraît important de valider cette recherche dans un contexte où l'entreprise n'est pas assimilée à son dirigeant pour ce faire un changement de secteur d'activité est à envisager.

Une dernière voie de recherche qui mérite d'être privilégiée, est celle de l'étude de la vengeance dans les relations interorganisationnelles déséquilibrées mais aussi dans les relations interorganisationnelles en général. A la lumière des théories de l'équité, notre travail suggère que la vengeance est une réalité dans les relations client fournisseur déséquilibrées ou du moins les intentions de vengeance. Cette notion mérite une étude plus approfondie mais aussi d'être observée comme un comportement et non plus comme une intention.

BIBLIOGRAPHIE

Adams, J. S. (1963). "Toward an understanding of inequality." **Journal of Abnormal and Social Psychology**, Vol. 67, n°5, pp. 422-436.

Adams, J. S. (1965). "Inequity in social exchange." Advances in L. Berkowitz et E. Walster, **Experimental Social Psychology**, Academic Press, New York, pp.43-90.

Andersen, P. H. and R. Kumar (2006). "Emotions, trust and relationship development in business relationships: A conceptual model for buyer–seller dyads." **Industrial Marketing Management**, Vol.35, n°4, pp. 522-535.

Bagozzi, R. (1975). "Marketing as Exchange." **Journal of Marketing** Vol. 39, pp. 32-39.

Bagozzi, R. P. (1975). "Social exchange in marketing." **Journal of the Academy of Marketing Science** Vol. 3 n°3, pp. 314-327.

Bagozzi, R. P., M. Gopinath, et al. (1999). "The Role of Emotions in Marketing." **Journal of the Academy of Marketing Science**, Vol.27 n°2, pp. 184-206.

Bies, R. J. and J. S. Moag (1986). "Interactional justice: Communication criteria of fairness." in Rot J Lewicki et Sheppard et M.H. Bazerman, **Research on Negotiation in Organizations** Greenwich Press, pp. 43-55.

Chebat, J. C. and W. Slusarczyk (2005). "How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study." **Journal of Business Research**, Vol. 58 n°5, pp. 664-673.

Colquitt, J. A., M. J. Wesson, et al. (2001). "Justice at the Millennium : A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research." **Journal of applied Psychology** Vol.86 n°3, pp. 425-445.

Cook, K. S. and R. M. Emerson (1978). "Power, Equity and Commitment in Exchange Networks." **American Sociological Review**, Vol.43 n°5, pp. 721-739.

Dahl, R. A. (1957). "The Concept of Power." **Behavioral Science**, Vol. 2, pp.201-215.

Damasio, A. (2001). **L'erreur de Descartes : La raison des émotions**. Paris, Ed. Odile Jacob

Dwyer, F. R., P. H. Schurr, et al. (1987). "Developing Buyer-Supplier Relationships." **Journal of Marketing**, Vol.51 n°2, pp. 11-27.

Emerson, R. M. (1962). "Power-Dependence Relationships." **American Sociological Review** vol. 27 n°1, pp. 31-41.

Ford, D. (1980). "The development of buyer-seller relationships in industrial markets." **European Journal of Marketing**, Vol.14 n°5/6, pp. 339-353.

Ford, D. (2001). **Understanding Business Marketing and Purchasing**, Ed. Thomson Learning EMEA.

Greenberg, J. (1990). "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow." **Journal of Management**, Vol.16 n°2, pp. 399-432.

Greenberg, J. (1993). "The social side of fairness: Interpersonal and informational classes of organizational justice." in Cropanzano, R. **Justice in the workplace : approaching fairness in human ressource management**, L. Erlbaum Associates , pp. 79-103.

Griffith, D. A., M. G. Harvey, et al. (2006). "Social exchange in supply chain relationships: The resulting benefits of procedural and distributive justice." **Journal of Operations Management**, Vol. 24 n°2, pp. 85-98.

Gundlach, G. T. and P. E. Murphy (1993). "Ethical an Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges." **Journal of Marketing**, vol.57 n°4, pp. 35.

Hakansson, H. (1982). **International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach**, Ed. John Wiley et Sons.

Halinen, A. and J. Tähtinen (2002). "A process theory of relationship ending." **International Journal of Service Industry Management**, Vol.13 n°2, pp.163-180.

Homans, G. C. (1958). "Social Behavior as Exchange." **The American Journal of Sociology** Vol .63 n°6, pp. 597-606.

Homans, G. C. (1961). **Social Behavior: Its Elementary Forms**, Harcourt, Brace & World.

Izard, C. E. (1977). **Human Emotions**. New York, Ed. Plenum.

Jap, S. D. (2001). "" Pie Sharing" in Complex Collaboration Contexts." **Journal of Marketing Research**, Vol. 38 n°1, pp. 86-99.

Kumar, N., L. K. Scheer, et al. (1995a). "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes." **Journal of Marketing Research**, Vol.32 n°3, pp. 348-356.

Kumar, N., L. K. Scheer, et al. (1995b). "The Effect of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers." **Journal of Marketing Research**, Vol.32 n°1, pp. 54-65.

Kumar, N. S., J. Scheer, L. K. (2003). "Reactions to Perceived Inequity in US and Dutch Interorganizational Relationships." **Academy of Management Journal**, Vol. 46 n°3, pp.303-316.

Mohr, J. and R. Spekman (1994). "Characterics of Partnership Success : Partnership Attributes, Communication Behavior, and Conflict Resolution Techniques." **Stratégic Management Journal**, Vol.15, pp. 135-152.

Morgan, R. M. and S. D. Hunt (1994). "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing." **Journal of Marketing**, Vol. 58 n°3, pp.20-38.

Plutchik, R. (1991). **The emotions**, University Press of America.

Ring, P. S. and A. H. V. d. Ven (1994). "Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships." **Academy of Management Review**, vol. 19, pp. 90-118.

Smith, A. K. and R. N. Bolton (2002). "The Effect of Customers' Emotional Responses to Service Failures on Their Recovery Effort Evaluations and Satisfaction Judgments." **Journal of the Academy of Marketing Science**, vol.30 n°1, pp. 5-23.

Tähtinen, J. (2002). "The Process of Business Relationship Ending—Its Stages and Actors." **Journal of Market-Focused Management**, Vol.5 n°4, pp. 331-353.

Thibaut, J. and L. Walker (1978). "A Theory of Procedure." **California Law Review**, Vol. 66 n°3, pp. 541-566.

Turnbull, P., D. Ford, et al. (1996). "Interaction, relationships and networks in business markets: an evolving perspective." **Journal of Business & Industrial Marketing**, Vol. 11 n°3/4, pp. 44-62.

Wilson, D. T. and V. Mummalaneni (1986). "Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation." **Industrial Marketing and Purchasing**, Vol. 1 n°3, pp. 44-58.