

**UNIVERSITE DE PARIS X- NANTERRE**

**ECOLE DOCTORALE ECONOMIE, ORGANISATIONS, SOCIETE**

**DOCTORAT ès SCIENCES DE GESTION**

**Lotfi GAMMOUDI**

**TITRE :**

**Proposition d'un modèle d'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation :  
Une application dans le domaine des services aux PME.**

**Thèse dirigée par M. Christophe BENAVENT, *Professeur,*  
Université de Paris X.**

**Soutenue publiquement le 24 Septembre 2009**

**Jury :**

**M. Christophe BENAVENT, *Directeur de recherche,***

**M. Jean-François LEMOINE,**

***Professeur, LEMNA-IEM, Université de Nantes,***

***Rapporteur,***

**M. Paul Valentin NGOBO,**

***Professeur, LOG-IAE, Université d'Orléans,***

***Rapporteur,***

**M. Eric PEZET,**

***Professeur, Université de Paris X,***

***Suffragant,***

**Mme Dominique ROUX,**

***Maître de Conférences habilité à diriger des recherches, Paris XII***

***Rapporteur.***

*L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse.  
Ces opinions doivent être considérées comme propres à l'auteur.*

*«Sois heureux un instant. Cet instant c'est ta vie.»*  
[Omar Khayyâm]

*À la mémoire de mon grand père Haj MAAMER qui nous a toujours encouragés à poursuivre nos études.*

*À la défunte grande amie Mme Marie-Madeleine DOUSSET qui m'a soutenu durant mon séjour en France.*

*À ma mère, mon père, ma grand-mère, qu'ils trouvent ici ma grande reconnaissance à leur patience durant les années passées à l'étranger. Leur amour m'a appris une vérité facile, simple et innocente : l'audace est la condition de l'amour, c'est la règle des cœurs fidèles.*

## Remerciements

Je tiens à rendre un hommage sincère à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, au bon déroulement de ce travail de thèse. Sans leur aide, cette recherche n'aurait probablement pas pu aboutir....

Je suis très reconnaissant envers mon directeur de thèse, Monsieur le professeur Christophe BENAVENT, chez qui j'ai trouvé l'appui et les directives nécessaires à l'élaboration de ce travail. Je le remercie pour ses encouragements et les longues discussions très ouvertes qui m'ont permis de voir claire le chemin afin d'aboutir à l'achèvement de ce travail de thèse.

Je remercie également les membres du jury, qui ont bien voulu évaluer mon modeste travail de recherche.

Mes remerciements vont aussi aux membres du CEREGE de l'IAE de Poitiers, du CREG de l'IAE de Pau et du CEROS de UPX, qui m'ont donné les moyens pour réaliser certaines étapes de mon projet. Je tiens à remercier particulièrement le professeur Hammadi Matoussi de l'ISCAE de Tunis; Madame Barbarat Merigeault et le professeur Daniel GOUADAIN de l'IAE de Poitiers; le professeur Jacques JAUSSAUD et Monsieur Frédéric CIEUTAT de l'IAE de Pau.

Mon plus gros merci va à mes plus fidèles supporters, mes parents, mes frères et sœurs, tout particulièrement mon frère Jamil, mes oncles et tantes, pour leur soutien et leur amour inconditionnels. Ils ont été ma plus grande source de motivation à aller au bout de mon rêve.

Je remercie singulièrement mon oncle Mohamed Mohsen Gammoudi qui m'a appris un jour que *c'est avec le courage et la volonté qu'on peut atteindre les objectifs visés.*

Je tiens à adresser un merci spécial à tous mes ami(e)s sincères qui ont toujours su m'écouter et m'encourager lorsque le moral n'y était plus.

Je voudrais également remercier surtout ceux qui ont accepté de relire toute ou partie de ma thèse et m'ont fait partie de leurs critiques et suggestions.

Enfin, mes remerciements aux contribuables, aussi bien Tunisiens que Français, pour leur générosité sans fin dans le financement de l'enseignement public. Sans doute, c'est grâce à ce financement que des millions de personnes comme moi dans le monde ont eu la chance de faire les premiers pas vers l'école publique pour s'instruire et défier le schéma de la reproduction sociale.

# Table des matières

<b>Introduction générale</b> .....	<b>1</b>
<b>1. Mise en perspective de la recherche</b> .....	<b>3</b>
<b>2. La question de recherche</b> .....	<b>10</b>
<b>3. La défaillance : un évènement qui peu avoir lieu à tout moment</b> .....	<b>12</b>
<b>4. La défaillance comme violation du contrat relationnel</b> .....	<b>14</b>
<b>5. La défaillance pose une question de responsabilité</b> .....	<b>25</b>
<b>6. Le jugement de la défaillance</b> .....	<b>28</b>
6.1 La défaillance au cœur de l'injustice. ....	29
6.2 La justice, c'est la réparation. ....	32
6.3 Les facteurs d'influences .....	34
<b>8. Approche méthodologique</b> .....	<b>39</b>
<b>9. Déroulement de la recherche</b> .....	<b>39</b>

## *Chapitre I*

### *La violation de la norme de justice comme cadre d'analyse de la défaillance*

<b>Introduction</b> .....	<b>42</b>
<b>1 La nature de la relation</b> .....	<b>42</b>
1.1 La relation d'échange comme contrat .....	46
1.1.1 Des limites du contrat juridique .....	46
1.1.2...au contrat relationnel .....	50
1.2. La relation comme atmosphère .....	56
1.2.1. La notion d'atmosphère .....	57
1.2.2. Les dimensions de l'atmosphère .....	59
1.3. La justice comme norme supra-contractuelle .....	62
<b>2 La défaillance de service en milieu interorganisationnel</b> .....	<b>67</b>
2.1 La notion de défaillance de service : le concept .....	67
2.2 Une analyse interactionniste des défaillances .....	73
2.2.1 L'interaction, élément central dans les activités des services .....	73

2.2.2 L'interaction, variable clé du développement des relations à long terme .....	75
2.2.3 La variabilité des interactions, source de défaillances dans les services. ....	78
<b>3. La défaillance : nature et conséquences .....</b>	<b>81</b>
3.1. La défaillance comme violation du contrat relationnel .....	81
3.2. L'injustice au cœur de la défaillance .....	84
3.3. Les réactions à la défaillance .....	88
3.3.1. De la défaillance à la rupture de la relation d'échange : une question d'arbitrage.....	89
3.3.2. De la prédominance de la prise de parole et ses déterminants en <i>B-to-B</i> .....	94
3.3.3. La finalité de la prise de parole : la recherche d'une réparation. ....	97
3.3.4. Les facteurs d'influence des réactions à la défaillance.....	100
<b>Conclusion .....</b>	<b>113</b>

## **Chapitre II**

### ***La défaillance et la réparation : une question de justice***

<b>Introduction .....</b>	<b>115</b>
<b>1 Les réactions aux défaillances .....</b>	<b>116</b>
1.1 Le comportement de réclamation : une revue de la littérature .....	116
1.1.1 De l'insatisfaction à la réclamation. ....	117
1.1.2 Le champ de définition .....	118
1.1.3. Des antécédents saillants .....	121
1.2. De la réclamation à la réparation : le « Service Recovery ». ....	125
1.3. Limites et perspectives pour notre recherche .....	128
1.3.1 De l'insatisfaction à l'injustice.....	128
1.3.2. La finalité de la réaction du client aux défaillances.....	130
1.3.3. L'oubli de la relation. ....	135
<b>2 De la nécessité d'un modèle général .....</b>	<b>137</b>
2.1 Les hypothèses sous-jacentes au modèle .....	139
2.1.1 La défaillance, une situation de dissonance cognitive .....	139
2.1.2 L'injustice comme norme d'évaluation de la défaillance .....	142
2.1.3. La justice, un acte de réparation. ....	144
2.1.4. L'importance relative des dimensions de la justice.....	147
2.1.5. Les émotions, une réaction à l'injustice de la défaillance .....	149

2.1.6. La finalité des réactions à l'injustice .....	152
2.1.7. L'influence de la relation sur les réactions des clients.....	157
2.3. La structure globale du modèle général d'évaluation .....	<b>162</b>
<b>3. Proposition d'un modèle d'évaluation dans les services B-to-B.....</b>	<b>165</b>
3.1. Un modèle d'évaluation à trois phases.....	166
3.1.1. La 1 <sup>ère</sup> phase : évaluation de la gravité perçue. ....	166
3.1.2. La 2 <sup>ème</sup> phase : évaluation de l'injustice de la défaillance. ....	168
3.1.3. La 3 <sup>ème</sup> phase : évaluation de la justice de la réparation. ....	171
3.2. Les facteurs d'influences des trois phases du modèle .....	174
<b>Conclusion .....</b>	<b>175</b>

## **Chapitre III**

### **Modèle et hypothèses de recherche**

<b>Introduction .....</b>	<b>177</b>
<b>1 Le modèle de base : un processus d'évaluation à trois phases.....</b>	<b>177</b>
1.1 Les trois phases du processus d'évaluation .....	178
1.1.1. Première phase : l'évaluation de la gravité de la défaillance .....	178
1.1.2. Deuxième phase : l'évaluation du degré de l'injustice de la défaillance .....	179
1.1.3. Troisième phase : l'évaluation de la justice de la réparation .....	187
1.2 Les réactions finales du client : une question de justice. ....	193
1.3 Synthèse de la première section.....	201
<b>2 Les modérateurs .....</b>	<b>202</b>
2.1 Le rôle de modérateur des attributs de la défaillance .....	203
2.1.1. La responsabilité perçue .....	204
2.1.2. La prévisibilité de la défaillance.....	206
2.2 Le rôle modérateur des caractéristiques de la relation client-fournisseur.....	212
2.2.1. La dépendance du client .....	216
2.2.2. La distance relationnelle.....	218
2.2.3. La réputation du prestataire .....	220
<b>Conclusion .....</b>	<b>225</b>

## **Chapitre IV**

### **Méthodologie de la recherche**

<b>Introduction .....</b>	<b>226</b>
<b>1. Population étudiée et collecte de données.....</b>	<b>226</b>
1.1. Le choix de la population étudiée : Les PME.....	226
1.2. La collecte de données.....	241
1.3. L'échantillon final .....	256
<b>2. L'opérationnalisation des construits.....</b>	<b>260</b>
2.1. Les conditions d'utilisation des analyses factorielles en composantes principales.....	260
2.2. Les attributs de la défaillance .....	264
2.3. Le concept de justice.....	272
2.4. Les facteurs d'influences de l'évaluation de la défaillance et de la réparation.....	280
<b>3. Une analyse des données adaptée à la taille de l'échantillon.....</b>	<b>289</b>
3.1. Les tests non paramétriques.....	290
3.2. Le choix de l'approche PLS.....	291
3.3. L'analyse des effets modérateurs.....	300
<b>Conclusion .....</b>	<b>306</b>

## **Chapitre V**

### **Test du modèle et des hypothèses de recherche**

<b>Introduction .....</b>	<b>307</b>
<b>1. Des résultats préliminaires .....</b>	<b>307</b>
1.1. Analyse de l'homogénéité de l'échantillon.....	307
1.2. Un test simple pour les corrélations des rangs.....	309
<b>2. Test du modèle de l'évaluation du client de la défaillance et de la réparation .....</b>	<b>311</b>
2.1. Le modèle de mesure.....	311
2.2. Le modèle structurel.....	318
2.3. Comparaison des relations du modèle : rupture Vs continuité de la relation.....	325
<b>3. Les effets modérateurs.....</b>	<b>332</b>

3.1. Un effet modérateur de la responsabilité perçue ? .....	332
3.2. Un effet modérateur de la prévisibilité ? .....	340
3.3. Un effet modérateur de la dépendance du client ? .....	346
3.4. Un effet modérateur de la distance relationnelle ? .....	352
3.5. Un effet modérateur de la réputation perçue du prestataire ? .....	359
<b>Conclusion .....</b>	<b>367</b>

## **Chapitre VI**

### ***Discussion des résultats, contributions, limites et voies de recherches***

<b>Introduction .....</b>	<b>368</b>
<b>1. Discussion des résultats de la recherche.....</b>	<b>368</b>
1.1. Analyse des résultats et discussion .....	368
1.1.1 Les hypothèses du modèle de base.....	369
1.1.2 Les hypothèses sur l'effet de l'évaluation sur la réaction finale du client.....	375
1.1.3 Les hypothèses sur les variables modératrices.....	378
1.2 Synthèse de la discussion des résultats.....	390
1.2.1. La formation des sentiments d'injustice ?.....	392
1.2.2. L'évaluation de la défaillance en terme d'injustice.....	399
1.2.3. L'évaluation de la réparation obtenue en terme de justice .....	401
1.2.4. Les déterminants de la justice de la réparation obtenue .....	403
<b>2. Contributions théoriques et managériales .....</b>	<b>404</b>
2.1. Les contributions théoriques .....	405
2.1.1. Le développement et le test d'un modèle d'évaluation.....	405
2.1.2. La mise en lumière de l'importance des pertes psychologiques.....	406
2.1.3. La mise en lumière de la dynamique de la norme de justice .....	406
2.2. Les contributions managériales.....	407
2.2.1. Pour les chargés de clientèle professionnelle/entreprise.....	407
2.2.2. Pour les prestataires de services .....	409
<b>3. Les limites et les voies de recherches.....</b>	<b>410</b>
3.1. Les limites et les contraintes de la stratégie de recherche .....	411
3.2. Les limites théoriques.....	413
3.3. Les voies de recherches futures.....	415

3.3.1. La prise en compte des réactions des clients dans le modèle.....	416
3.3.2. L'interaction responsabilité/contrôlabilité et le risque d'opportunisme .....	417
3.3.3. Prévisibilité de la défaillance et obligation du conseil .....	419
3.3.4. L'interaction des différentes caractéristiques de la relation .....	421
3.3.5. Le rôle des garanties de services.....	423
3.3.6. L'intégration des normes de <i>Macneil</i> .....	424
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>425</b>
<b>Bibliographie .....</b>	<b>427</b>
<b>Table des illustrations .....</b>	<b>444</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>445</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>448</b>

## Introduction générale

Pour faire face à des marchés de plus en plus compétitifs, dans lesquels l'innovation ne donne que des avantages temporaires, les fournisseurs cherchent aujourd'hui à développer des relations durables et viables avec leurs différents partenaires, principalement les clients. Cette intensification de la concurrence sur les marchés oblige les fournisseurs à mettre en place une stratégie marketing centrée sur le client.

Les enjeux que pose la gestion de la relation client sont identiques pour tous les fournisseurs, sur le marché des biens comme des services, et dans le domaine du Business-to-Customer (*B-to-C*) que du Business-to-Business (*B-to-B*). Il s'agit pour chaque fournisseur d'aller au-delà de la satisfaction du besoin de savoir comment renforcer la confiance du client et de pérenniser ainsi la relation commerciale.

L'objectif étant d'accroître le chiffre d'affaires de l'entreprise et de réduire les coûts.

Si la durabilité de la relation revêt une importance considérable et représente une source de profit incontestable, tant pour le client que pour l'entreprise, elle peut être mise en cause à tout moment par une défaillance substantielle dans le produit ou le service. Certains d'entre nous se rappelleront encore de quelques exemples historiques de dysfonctionnements ou de défaillances dans différents domaines ainsi que leurs conséquences. Par exemple, le 22 décembre 2001, les 750 000 terminaux de paiement chez les commerçants ne répondaient plus, ce qui a entraîné de longues files d'attente en cette période de Noël. Vraisemblablement, l'origine de cette panne est la saturation des serveurs de la

société chargée des autorisations de paiements dépassant 90 euros. Les autorisations de débit prennent habituellement quelques dizaines de secondes. Cette fois, l'attente a frôlé la demi-heure. Pour le groupe *Leclerc*, cela a été la panique totale dans certains centres. Des clients abandonnent leurs chariots pleins. Le groupe *Leclerc* a chiffré son préjudice à 2 millions d'euros. Nous ignorons cependant les conséquences de cette défaillance sur le comportement de la clientèle après avoir fait le tour des centres commerciaux avant de remplir leur caddy. Pour réparer le préjudice du temps perdu, les consommateurs n'avaient-ils pas le droit à une compensation, aussi symbolique soit-elle ? Si oui, qui doit se charger de cette réparation ? Dans ce cas, il va falloir identifier un responsable. Autrement dit, il s'agit de savoir si c'était vraiment la société chargée des autorisations de paiements ou *Leclerc* qui n'ont pas pu anticiper une solution à ce genre de situation ? Cette interrogation se justifie aux regards des conséquences potentielles sur le comportement des clients ainsi que les énormes investissements dans les programmes de fidélisation.

Le corollaire de ces faits est que le « zéro défaut » n'existe pas. La défaillance est inévitable et ses sources sont multiples. Elle peut aller d'un simple incident à une catastrophe. Les exemples sont multiples et montrent surtout que les situations de défaillances diffèrent tant dans leurs natures que leurs causes et conséquences. Plusieurs facteurs permettent de comprendre ces différences : l'objet de la défaillance (produit ou service), la nature des relations et les mécanismes à mettre en place pour résoudre de telles situations au mieux des intérêts des parties impliquées dans l'échange. Chaque défaillance apparaît donc comme une situation singulière. Mais ce caractère singulier n'empêche pas de voir un attribut commun à toutes les défaillances. La défaillance implique un responsable et une victime ; elle exige la réparation des préjudices subis par ce dernier du moment où la responsabilité du défaillant est bien établie.

## 1. Mise en perspective de la recherche

Dans un contexte où la concurrence s'intensifie, la compréhension de telles situations de défaillances et leurs conséquences deviendront critiques pour la réussite des relations d'échanges à long terme avec les clients. Cette obligation repose aussi sur un constat simple et évident que soulignent certaines recherches : il existe une corrélation directe entre le nombre de défaillances et le niveau de satisfaction des clients<sup>(1)</sup>.

Pour tenir compte de l'importance des défaillances dans les produits et services, ainsi que leurs conséquences sur la relation client-fournisseur, le marketing a évolué en élargissant son champ d'investigations. À partir de la satisfaction client, les recherches académiques se sont progressivement orientées vers l'étude des questions relatives à l'insatisfaction et les réponses des clients en termes de comportement de réclamations. Plus récemment, les chercheurs se sont focalisés sur l'étude des stratégies de « *Service Recovery* » pour que chaque fournisseur défaillant puisse réparer les préjudices subis par le client. L'idée clé qui motive ces recherches est simple : le client qui réclame manifeste son choix de continuer la relation au lieu de faire défection, moyennant une réparation<sup>(2)</sup>.

Cependant, force est de constater que la majorité des recherches sur le comportement de réclamation et le « *Service Recovery* » ont été conduites

---

<sup>1</sup> Berry, L. L. et Parasumaran, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, The Free Press, 212p.

<sup>2</sup> Goodwin, C. et Ross, I. (1992): « Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions », *Journal of Business Research*, 25(2), p.149-163.

principalement dans le domaine du consommateur final. Les cadres théoriques et les résultats dans le domaine du *B-to-C* ne sont pas souvent appropriés dans le domaine du *B-to-B*. Des différences fondamentales existent et tiennent à la fois à la structure du marché, le comportement de l'acheteur et les stratégies marketing des fournisseurs<sup>(3)</sup>.

L'objet de notre recherche est donc d'étudier les défaillances et leurs conséquences sur la relation client-fournisseur dans le domaine des services interorganisationnels. En effet, si l'intérêt pour la recherche en marketing interorganisationnel se trouve intensifié, au cours de la dernière décennie, autour du management de la relation avec les comptes clés<sup>(4)</sup>, cependant plusieurs voies de recherches restent encore peu explorées, notamment celles relatives à la gestion des incidents de services entre PME et prestataire de services.

Des études réalisées depuis les années quatre vingt dans les pays industrialisés ont permis d'illustrer les faits relatifs à la montée croissante des activités des services. Plus tard, l'accent a été mis sur les services aux entreprises. D'un point de vue économique, les services aux entreprises représentent un marché qui se caractérise par sa faible transparence et son inefficience<sup>(5)</sup>. Sur ce marché, la concurrence est basée non sur les prix, mais sur l'image et la réputation. En France, une étude, réalisée au début des années quatre vingt dix, souligne l'ampleur des problèmes posés sur ce type de marché. Cette étude

---

<sup>3</sup> Blythe, Jim et Zimmerman, Alan (2005), *Business-to-Business Marketing Management: A global perspective*, Thomson editions, Italy, 400p.

<sup>4</sup> Pardo, Catherine (1997): « Key account management in the business to business field: the key account's point of view », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), p.17-26.

<sup>5</sup> De Bandt, Jacques(1998), *Relations de service, marchés de services*, Editions CNRS, 360p.

montre que dans le cas des services informationnels aux entreprises, les insatisfactions et les récriminations sont réciproques et proviennent des deux acteurs : vendeurs acheteurs. Le tableau ci-dessous présente certains aspects de cette insatisfaction.

Clients –prestataires	Prestataires –clients
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Prestation peu adaptée</li> <li>• Les prestataires cherchent par tous les moyens à vendre des prestations superflues, voire inutiles.</li> <li>• Ne pas avoir les compétences nécessaires</li> <li>• faire payer leurs prestations à des prix élevés, voire exorbitants</li> <li>• Peu de respect des règles déontologiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ne pas savoir ce qu'ils veulent</li> <li>• Ne pas posséder les compétences nécessaires</li> <li>• Ne pas consacrer les moyens nécessaires</li> </ul>

Adaptation de De Bandt, Jacques(1998).

Aujourd'hui, l'offre sur le marché des services aux entreprises couvre un paysage hétérogène composé d'un ensemble d'activités de natures différentes<sup>(6)</sup>. Face à cette demande croissante des services de la part des entreprises<sup>(7)</sup>, les prestataires n'ont souvent que leur réputation à offrir<sup>(8)</sup>. Dans le même temps, les prestataires de services aux entreprises sont souvent dépendants d'un petit nombre de clients, ce qui nécessite des compétences particulières pour le développement et le maintien des relations. Parfois, un seul client peut expliquer une partie considérable des sources de profit et de rentabilité du prestataire du service. Dans des cas similaires, la rupture de la relation représente pour le fournisseur une perte économique considérable, sans parler des conséquences négatives potentielles de la position stratégique sur le

<sup>6</sup> Isaac , Henri (1998) : « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 1 (2), p. 113-135.

<sup>7</sup> Par exemple pour les services relatifs à l'informatique et aux télécommunications, les résultats du 3<sup>ème</sup> baromètre du pouvoir d'achats des TPE-Pme réalisé en Février 2008 par Companeo (1er guide d'achat de services et d'équipements pour les TPE-PME), montrent une augmentation notable de l'achat du matériel informatique. De même, les résultats soulignent que l'achat sur Internet progresse fortement au sein des TPE / PME.

<sup>8</sup> Sauviat, Catherine (1991) : « Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France.», *La revue de l'IRES*, 5 (Hiver), p. 3-32.

marché, son image et sa réputation. C'est l'une des principales raisons qui expliquent les implications et les enjeux des situations de défaillances pour les prestataires. Pour ces derniers, gérer au mieux les réclamations permet d'éviter une éventuelle dissolution des relations d'échanges.

C'est le besoin d'une certaine justice dans la relation que des recherches dans différents domaines ont mis en avant au cours de la dernière décennie. Néanmoins, la mobilisation de ce concept s'est largement développée dans le domaine des services aux consommateurs, plus particulièrement dans l'étude des réclamations dans le comportement du consommateur (*Consumer Complaint Behaviour*) et des stratégies de récupération de service (*Service Recovery*).

Notre objectif est donc double. Le premier consiste à proposer un modèle qui met en évidence l'évaluation à la fois de défaillance et de la réparation dans le domaine des services interorganisationnels. Le second se traduit par l'analyse de l'influence des caractéristiques de la relation client-fournisseur sur le processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Pour atteindre ces deux objectifs, nous avons privilégié une certaine approche de la relation dans le prolongement de la théorie des contrats relationnels en essayant de contribuer à deux niveaux : théorique et pratique.

Sur le plan théorique, les recherches sur les causes et conséquences des défaillances de services restent encore peu développées dans le domaine inter-organisationnel. Certaines soulignent l'importance de la question des défaillances, leurs causes et conséquences dans les relations interentreprises. Elles y voient une perspective de recherche intéressante pour une meilleure compréhension du phénomène de rupture des relations d'échange en business

to business<sup>(9)</sup>. Les rares recherches sur le sujet démontrent l'importance des formes de réclamations verbales<sup>(10)</sup>, le caractère « amical » des résolutions des conflits<sup>(11)</sup> et ses conséquences sur la réputation de l'entreprise. Par conséquent, un modèle décrivant l'évaluation des clients organisationnels des défaillances et des réparations nous permettra d'expliquer d'une part comment de telles situations pourraient être gérées; d'autre part, de comprendre les facteurs de succès d'une gestion efficace des réclamations clients en milieu interorganisationnel.

Sur le plan pratique, notre recherche vise à montrer que la gestion des défaillances représente un processus de gestion à part entière. La défaillance est une source d'insatisfaction pour les clients dont les conséquences à long terme sont parfois désastreuses pour le fournisseur. Ces évidences posent la question de savoir comment gérer au mieux les différentes situations de défaillances qui surviennent dans la relation d'échange client/fournisseur ?

Cette interrogation est d'autant plus juste dans le domaine des services parce que les problèmes et les défaillances sont quasi inévitables<sup>(12)</sup>. Ils sont inévitables dans la mesure où la production du service nécessite une forte

---

<sup>9</sup> Chumpitaz, R. C. (1998), *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque en business-to-business: Application à deux produits et deux services*, Thèse de Doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 521p.

• Bozzo, Cécile (2000), *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention inertie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, 478p.

<sup>10</sup> Ping, R.A.Jr. (1993): « The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect », *Journal of Retailing*, 69 (3), p. 320-52.

<sup>11</sup> Prim-Allaz Isabelle (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, 399p.

<sup>12</sup> Parasuraman A., Berry L. et Zeithaml V. (1991): « Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model », *Human Resource Management*, 30 (3), p. 335-64.

interaction entre le client et le prestataire. Le client varie dans ses attentes et ses caractéristiques. Ces faits n'étant pas sans conséquences sur la qualité à la fois du service et de la relation, il est donc évident que les défaillances apparaissent.

Au cours des dernières décennies, les entreprises de services ont vu se succéder de nombreuses approches destinées à améliorer la qualité. Pourtant, malgré la variété des approches, la méthode « Lean six sigma » vient en complément des systèmes existants pour rassurer le client en garantissant une maîtrise des défaillances par un contrôle du processus de production. Pour les fondateurs du 6 *Sigma*, la qualité passe par la chasse à la variabilité<sup>(13)</sup>. Autrement dit, améliorer la qualité en faisant disparaître les défauts induits par la variabilité des processus.

La mise en évidence de la variabilité montre que le problème central dans la production des services n'est pas seulement la maîtrise de la qualité, mais aussi la capacité du fournisseur à résoudre les dysfonctionnements et les défaillances qui se manifestent. D'un point de vue économique, ces dysfonctionnements se traduisent par des coûts internes et externes. La maîtrise des coûts internes peut aider l'entreprise à mettre en lumière des opportunités d'amélioration de la qualité et lui confère une certaine aptitude à satisfaire les attentes de ses clients. Les coûts externes pour leur part sont plus importants dans la mesure où le contrôle (des dysfonctionnements) échappe partiellement à l'entreprise et constitue de ce fait un moment crucial dans la relation entre le client et le fournisseur. Leur maîtrise permet à l'entreprise d'éviter une remise en cause de la relation commerciale et une menace réelle sur son image et sa

---

<sup>13</sup> George, Michael L. (2005), *Lean Six Sigma pour les services*, traduction de l'anglais par Nathalie Audard, Fadwa Miadi et Francis Simon, éditions Maxima du Mesnil, Paris, 464p.

réputation.

L'ensemble de ces idées exige la mise en œuvre des mécanismes pour gérer les défaillances qui peuvent survenir avant, pendant, et après la rencontre de service<sup>(14)</sup>.

Dans la littérature marketing, aussi bien en b-to-c qu'en b-to-b, c'est autour du concept de la satisfaction que chercheurs et professionnels ont tenté de concevoir et de mettre en place des stratégies de gestion des défaillances. Ainsi, la satisfaction du client doit être au centre des préoccupations des managers. Pour les prestataires de services, cet objectif est d'autant plus important et difficile à atteindre qu'il existe des spécificités des services. Un service de qualité sera qualifié comme tel lorsque les attentes du client seront atteintes ou dépassées dans une atmosphère de convivialité entre le prestataire et le client. Cependant, avec le temps le niveau de satisfaction du client peut décroître pour de quelconques raisons : offres des concurrents, problèmes relationnels, défaillances ou autres situations qui mènent progressivement à la détérioration de la relation, voire à la rupture. Pour cela, il importe à chaque entreprise de réaliser que les différentes formes de réponses aux défaillances véhiculent de réels besoins des clients d'une firme. Des besoins qui incitent les clients à s'engager dans différentes formes de protestation, à ne pas protester et rester fidèle à la firme ou encore à faire défection et changer de fournisseur.

---

<sup>14</sup> Nguyen, N. et LeBlanc, G. (2001): «Corporate image and corporate reputation in customers, retention decisions in services», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8 (4), p.227–236.

## 2. La question de recherche

Dans la littérature marketing, la plupart des récentes recherches sur le sujet des défaillances de produit ou de service associent l'insatisfaction à un concept central : celui de sentiment de la justice. Ces recherches ont mis en exergue la notion de justice et ont exposé brillamment son rôle dans le management des réclamations clients. Cette orientation d'origine nord américaine considère que toute réparation de défaillance est associée à des sentiments de justice.

L'ensemble des études s'appuie sur une idée clé largement développée dans les autres disciplines en sciences sociales : l'importance de la notion de justice pour tout système organisationnel. Cet intérêt est exprimé par deux considérations. La première réside dans le fait que la justice est une vertu en soi que les organisations devraient poursuivre. La deuxième est une vision plus pragmatique dans la mesure où l'absence de justice a des conséquences négatives<sup>(15)</sup>. Plus récemment, Siadou-Martin<sup>(16)</sup> (2004) a identifié, lors d'une expérience de consommation de service, les mécanismes reliant les perceptions de justice du consommateur à une relation durable avec le prestataire.

Dans le domaine des relations interorganisationnelles, les travaux abordent la notion de justice dans des perspectives différentes, mais complémentaires. Dans certains cas, la réputation de juste représente une condition pour établir une relation commerciale<sup>(17)</sup>. Gundlach et Murphy<sup>(18)</sup> (1993) décrivaient l'équité

---

<sup>15</sup> Adams, J. S. (1963): «Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p. 422-436.

<sup>16</sup> Siadou Martin, Béatrice (2006) : *Impact de la justice perçue sur l'évaluation d'une expérience de consommation et sur la relation au prestataire : application au domaine du restaurant* , Thèse de doctorat, Université Montpellier II, 481 p.

relationnelle comme la pierre angulaire du processus de développement d'une relation. Dans ce sens, si les relations interentreprises sont appelées à perdurer, le processus de leur développement à long terme reste tributaire de la capacité des partenaires à résoudre le dilemme suivant : soit maximiser la valeur créée pour soi, soit la distribuer de manière juste avec l'autre pour assurer la pérennité de leur relation. Dans cette perspective, des recherches ont mis l'accent sur l'importance de certaines dimensions de la justice, notamment la justice procédurale<sup>(19)</sup> ou encore la justice distributive<sup>(20)</sup>.

Dans cette recherche, notre objectif est de contribuer à l'étude de l'évaluation par les clients de la défaillance et de la réparation dans le domaine des services aux entreprises. La construction de notre modèle s'appuiera sur des résultats théoriques et empiriques. Ces résultats suggèrent que la dynamique d'une relation d'échange repose sur l'existence de certaines normes souvent non contractuelles. Dans ce sens, la défaillance dans le service, qui peut aller d'un simple incident à une catastrophe, équivaut à une violation de ces normes. Sous cet angle, la gestion des situations de défaillance dans la relation client-fournisseur pose avec elle une question fondamentale :

### **Comment les clients organisationnels évaluent-ils les défaillances et les réparations pour décider de l'évolution potentielle de la relation d'échange avec les fournisseurs défaillants ?**

---

<sup>17</sup>Anderson, E. et Weitz, B. (1989): « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads», *Marketing Science*, 8 (4), p.310-323.

<sup>18</sup> Gundlach, G.T et Murphy, P.E. (1993): « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges», *Journal of Marketing*, 57(4), p.12-35.

<sup>19</sup> Kumar N., Scheer L.K. et Steenkamp E.M. (1995): «The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers », *Journal of Marketing Research*, 32 (1), p.54-65.

<sup>20</sup> Frazier Gary L., Spekman Robert E. et O'Neal Charles R. (1988): « Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 52 (4), p. 52 -67.

Pour répondre à cette question et atteindre nos objectifs de recherche, il semble qu'une tentative de compréhension des causes et des conséquences de ces situations serait difficile sans tenir compte de l'essence même de la défaillance et des différentes parties impliquées. Une première approche, considère que toute défaillance, quelles qu'en soient sa nature et sa forme, est affaiblie momentanément la relation d'échange. Elle se traduit systématiquement par une violation d'un certain contrat relationnel. Dans ce sens, notre approche repose sur une analyse de la relation d'échange comme un système de droits. Par conséquent, la défaillance doit être considérée comme violation d'un contrat particulier entre les partenaires. Cette violation est certaine lorsque l'attribution de la responsabilité est bien établie pour celui qui en a subi les conséquences, en l'occurrence le client. L'attribution de la responsabilité exige un devoir de réparation des préjudices subi par l'autre. Cette réparation sera la condition nécessaire du rétablissement des termes de l'échange.

### **3. La défaillance : un évènement qui peu avoir lieu à tout moment**

De l'acceptation générale de la littérature de la rupture comme un processus<sup>(21)</sup>, la phase du déclin ou de dénouement d'une relation d'échange est synonyme de difficultés. Ces difficultés peuvent apparaître à tout moment de la vie d'une relation d'échange. Elles peuvent aboutir à une rupture partielle ou totale de la relation entre acheteurs et vendeurs. La rupture peut être voulue par les deux partenaires, subie par l'une des parties, ou occasionnée par l'environnement. Autrement dit, à l'exception des situations où la rupture représente la meilleure issue possible, le processus de dissolution peut se déclencher à tout moment, particulièrement lorsque l'un des partenaires défaille de manière substantielle.

---

<sup>21</sup> Halinen, A. et Tahtinen, J. (2002): « A Process Theory Of Relationship Ending », *International Journal of Service Industry Management*, 13 (2), p.163-180.

Les recherches sur processus de dissolution des relations ont utilisé plusieurs termes pour désigner l'ensemble des problèmes que peuvent rencontrer les différentes parties, particulièrement ceux qui sont susceptibles de remettre en cause la durabilité des relations. Nous trouvons ainsi différentes notions telles que : épisodes critiques, évènements négatifs, problème, dysfonctionnement, difficulté, défaut, conflit...etc.

Si les différentes notions renvoient à certaines situations qui sont de nature à provoquer la détérioration progressive de la relation d'échange, elles sont différentes tant dans leur nature que dans leur forme. En effet, les différents termes se réfèrent à des phénomènes divers qui peuvent avoir lieu à tout moment de la vie d'une relation. Dans le même temps, la diversité de ces phénomènes ne permet pas de saisir l'essence des situations problématiques que rencontrent acheteurs et vendeurs.

Ainsi, quelque soit le terme utilisé, de telles situations traduisent généralement un certain manquement dans le fonctionnement « normal » de la relation d'échange. Ce manquement est tout simplement dû au fait que l'un des partenaires a fait défaut et n'a pas respecté les droits de l'autre acquis dans le cadre de la relation d'échange. Le partenaire défaillant se trouve alors dans l'obligation de faire droit à l'autre partie et de lui rendre justice afin d'éviter la déperdition ou l'affaiblissement de la relation.

À partir de l'ensemble des problèmes que posent les notions mobilisées dans la littérature, nous privilégions, dans le cadre de notre recherche la défaillance en tant que terme générique qui peut désigner à la fois les difficultés et les défauts qui peuvent survenir à tout moment, au cours des différentes phases du

développement de la relation d'échange. Notre préférence pour cette notion est justifiée dans la mesure où elle exprime non seulement le fait « de faire défaut », mais surtout que ce défaut renvoie au manquement de droit de l'un des partenaires envers l'autre. Des droits qui peuvent être de nature économique et/ou sociale. Elle impose surtout au défaillant l'obligation de faire droit à son partenaire dans la relation d'échange, afin de lui rendre justice et rétablir la situation. Dès lors, il convient de s'interroger sur la nature de ces droits pour comprendre les défaillances, leurs causes et conséquences dans une relation d'échange donnée.

#### **4. La défaillance comme violation du contrat relationnel**

Dans un contexte économique fortement concurrentiel et caractérisé par la multiplicité des offres, le maintien et le développement des relations avec les clients sont devenus problématiques. D'autant plus que la préoccupation « rationnelle » ne semble pas correspondre à la réalité des relations d'échange en milieu organisationnel<sup>(22)</sup>. Dès lors, les chercheurs dans différentes disciplines, notamment en marketing, se sont interrogés sur la capacité de l'approche rationnelle à concevoir une gestion plus efficace de la relation clients, permettant de créer la différence ainsi que d'accroître la satisfaction et la rétention.

Comme le notent Gundlach et al. <sup>(23)</sup> (1995), l'un des changements majeurs dans les recherches en marketing au cours de la dernière décennie, est la prise

---

<sup>22</sup> Jackson, B. (1985): « Build Customer Relationships that Last», *Harvard Business Review*, 63(6), p. 120-128.

<sup>23</sup> Gundlach, G.T, Achrol R.S et Mentzer, J.T, (1995): « The Structure of Commitment in Exchange», *Journal of Marketing*, 59 (1), p.78-92.

en compte des déterminants sociaux des comportements des différents partenaires dans l'échange économique. Les chercheurs en marketing ont reconnu que les normes sociales représentent une variable explicative de certains comportements dans les relations d'échanges. L'influence de ces variables a été conceptualisée dans différents modèles de la relation d'échange<sup>(24)</sup> et de l'échange relationnel<sup>(25)</sup>.

Dans cette perspective, comprendre la défaillance comme une violation au contrat relationnel renvoie à une hypothèse implicite concernant le lien entre la relation d'échange et le contrat relationnel. C'est l'existence même de ce lien qui va permettre de traduire toutes formes de défaillances dans la relation d'échange par une violation au contrat relationnel. L'acceptation d'une telle hypothèse revient à analyser dans quelle mesure la relation d'échange est le lieu de formation du contrat relationnel entre acheteur et vendeur. La réponse à cette question requiert une importance particulière à l'analyse de la nature de relation d'échange et son processus de développement, notamment dans le domaine des services inter organisationnels. Elle nécessite aussi de s'interroger sur les différents mécanismes qui peuvent être mis en œuvre par les partenaires (les acheteurs et les vendeurs) afin qu'ils puissent gérer les différentes situations de défaillances qui pourraient survenir au fur et à mesure du développement de la relation d'échange.

Dans la littérature marketing, l'étude de la nature des relations d'échange a fait l'objet de différentes traditions de recherches. Au cours des dernières

---

<sup>24</sup> Sarah, Maxwell (1999) : «The Social Norms of Discrete Exchange : Classification and Quantification- Statistical Data Included» , *The American Journal of Economics and sociology*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0254/is\\_4\\_58/ai\\_58496770/pg\\_1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0254/is_4_58/ai_58496770/pg_1)

<sup>25</sup> Kaufmann, P.J et Stern, L.W. (1988): « Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation», *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), p.534-552.

décennies, l'analyse des relations « client-fournisseur » est progressivement passé de l'approche économique classique à l'approche néo-classique, puis de l'approche dyadique ou interactionniste à l'approche relationnelle<sup>(26)</sup>. De ces différentes approches, il est possible de distinguer deux formes de gouvernance des relations inter-firmes : la gouvernance contractuelle et la gouvernance relationnelle<sup>(27)</sup>. Par sa nature, la gouvernance contractuelle repose sur une analyse transactionnelle de l'échange et se sert du contrat pour organiser les rapports entre client et fournisseur. La gouvernance relationnelle quant à elle s'attarde sur le rôle de certaines dimensions sociales (la confiance, la réciprocité et la coopération), dans la régulation de l'échange. Dans ces conditions ce sont des normes relationnelles qui permettent d'encadrer les transactions.

Bien que chacune de ces traditions se distingue dans ces conceptions de la relation d'échange (la nature et la perspective temporelle), elles admettent des limites et se complètent dans l'explication des relations entre acheteurs et vendeurs<sup>(28)</sup>. Dans ce sens, il importe peu de savoir laquelle des approches est la plus pertinente pour comprendre la nature de cette relation car il serait plus intéressant de connaître lesquelles d'entre elles est la plus adéquate pour analyser les comportements des acteurs du marché des services aux entreprises, particulièrement dans la gestion des situations de défaillances. Des recherches antérieures soulignent l'importance des normes relationnelles dans les relations

---

<sup>26</sup> Dampérat, Maud, (2006) : *Proposition d'un modèle de satisfaction interpersonnelle de l'acheteur professionnel*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, CERAG, Université Pierre-Mendès FRANCE de Grenoble.

<sup>27</sup> Gundlach, G.T et Murphy, P.E. (1993): « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges », *Journal of Marketing*, 57 (4), p.12-35.

<sup>28</sup> Griffith, D.A. et Myers, M.B. (2005): « The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships », *Journal of International Business Studies*, 36(3), p. 254-269.

client-fournisseur sur le marché des services<sup>(29)</sup>. Plus récemment, Ivens (2005<sup>30</sup>) a mis en évidence la nature complémentaire des formes contractuelles et relationnelles dans la gouvernance des relations d'échange dans les services business-to-business.

Dans cette perspective, l'analyse des relations d'échange dans le domaine des services aux petites et moyennes entreprises (PME) partage une double problématique avec tous les services organisationnels : le service comme objet d'échange et une clientèle constituée exclusivement de clients organisationnels. Par conséquent, l'analyse de la relation d'échange découlera principalement de deux champs théoriques majeurs : le marketing des services et le marketing industriel. Les services aux entreprises présentent en effet une démarche particulière de la demande comme de l'offre. Ainsi, l'approche interactive apparaît comme un cadre d'analyse adéquat des relations d'échange dans le domaine des services interorganisationnels. La tradition interactive a l'avantage de mettre en évidence le rôle des phénomènes d'interaction dans les échanges. Dans ce sens, cette approche s'intéresse à l'ensemble de la relation entre les partenaires et pas seulement à une transaction spécifique<sup>(31)</sup>. Différents auteurs ont contribué à l'élaboration d'un cadre théorique conceptualisant la relation d'échange comme un processus interactif<sup>(32)</sup>. Le modèle de l'IMP Group en est une parfaite illustration<sup>(33)</sup>.

---

<sup>29</sup> Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004): « Evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, 68(1), p. 1-17.

<sup>30</sup> Ivens, B.S. (2005): « Flexibility in industrial service relationships: the construct, antecedents and performance outcomes », *Industrial Marketing Management*, 34(6), p. 566-576.

<sup>31</sup> Vanhamme, J. (2002) : « La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents mesures et modes», *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (2), p.55 - 85.

<sup>32</sup> Perrien, J. et Ricard, L. (1995): «The Meaning of a Marketing Relationship, A Pilot Study», *Industrial Marketing Management*, 24, p.37-43.

<sup>33</sup> Hakansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, 418p.

Dans le domaine des services interorganisationnels, des tentatives d'adaptation du modèle ont permis de mettre en lumière les perspectives qu'offre le concept d'interaction dans la compréhension du management des entreprises de services aux entreprises<sup>(34)</sup>, les relations entre client et prestataire<sup>(35)</sup> ou encore du comportement d'achat des services aux entreprises<sup>(36)</sup>. Malgré l'importance des points soulignés certaines limites persistent :

- L'idée sous-jacente à la notion d'atmosphère de la relation est que dans les relations d'échanges interentreprises, ce ne sont pas les caractéristiques des personnes qui importent, mais les relations que les personnes tissent et entretiennent entre elles. L'important c'est la qualité de la relation mise en place. Malheureusement, les recherches sur la notion d'atmosphère n'offrent pas de véritables perspectives en termes de validation empirique. Les rares études qui existent donnent des résultats souvent controversés sur la fiabilité des différentes dimensions<sup>(37)</sup>.

- Plusieurs travaux se sont basés sur le modèle de l'IMP Group pour analyser et comprendre les phénomènes de dissolution et de rupture des relations interentreprises<sup>(38)</sup>. Malgré l'importance des résultats, leur apport est resté limité à l'étude des différentes phases de la dissolution de la relation d'échange. En outre, la majorité des études réalisées concernent des relations de partenariat et de coopération interentreprises dans le milieu industriel, ce qui

---

<sup>34</sup> Marion, Frédéric (1998), *La participation du client à la réalisation du service au milieu interorganisationnel*, thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon III.

<sup>35</sup> Arnaud, Jean-Michel (1989) : « Echanges interorganisationnels de services : nature, rôle et implications des différents intervenants », *Revue Française du Marketing*, n°121, p. 67-84.

<sup>36</sup> Mssassi, Saïd (2005) : « Service Interorganisationnel et relations transactionnelles client/prestataire : les modèles de comportement d'achat industriel sont-ils transposables au cas du service ? », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005, 16 p. <http://iris.univ-lyon3.fr/mssassi.pdf>.

<sup>37</sup> Sutton-Brady, C. (2001): « Relationship Atmosphere: The Final Chapter », La 17ème conférence annuelle de l'IMP GROUP, Oslo, 13 p. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/263.pdf>.

<sup>38</sup> Halinen, A. et Tähtinen, J. (2002): « A process theory of relationship ending », *International Journal of Service and Industry Management*, 13(2), pp.163-80

ne représente qu'une catégorie particulière des relations interorganisationnelles. Cela explique le caractère programmé de certaines ruptures des relations interentreprises étudiées et le manque d'intérêt sur l'espace des réclamations, ou encore de protestations, et de ses conséquences sur le développement de la relation d'échange à long terme.

Dans la perspective de notre recherche, nous apportons trois précisions importantes faites par les chercheurs de l'IMP Group :

- La relation d'échange est envisagée dans sa globalité, même si elle reste limitée à un point de vue de court terme. Elle admet un contenu hétérogène associant une dimension économique inhérente à l'échange marchand et une dimension sociale induite par les interactions sociales.

- La relation entre acheteurs et vendeurs ne pourra durer que si les deux parties tirent simultanément profit de cet échange.

- Dans une relation d'échange, connaître le comportement de l'autre partenaire renvoie à un processus interactif créateur d'une atmosphère de confiance et d'engagement.

Compte tenu des limites mentionnées ci-dessus, nous avons fait un choix en privilégiant certaines approches, principalement la théorie des contrats relationnels<sup>(39)</sup>. Le rapprochement entre la théorie des contrats relationnels et

---

<sup>39</sup> Ce courant repose sur les résultats des travaux de Stewart Macaulay, et particulièrement la théorie des contrats relationnels de Macneil :

- Macaulay, S. (1963), « Non-Contractual Relations in business: A Preliminary Study », *American Journal of Sociology*, 28 (1), p.55-67.
- Macneil, I.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.1018-63.
- Macneil, I.R. (1983), « Values in Contract: Internal and External », *North-western University Law Review*, 78(2), p.340-418.
- Macneil, I.R. (1985), « Relational Contract: What We Do and Do Not Know », *Wisconsin Law Review*, 3, p.483-525.

l'approche interactive va nous permettre, d'une part de mieux comprendre le processus de formation du contrat relationnel entre acheteur et vendeur, et d'autre part, de mettre en évidence les dimensions économiques et sociales dans la relation d'échange et leur rôle dans l'émergence des normes au cours du développement des relations interentreprises.

Vraisemblablement, c'est en centrant l'analyse de la relation « client-fournisseur » sur l'interaction que les précisions apportées par les recherches sur le courant interactif apparaissent, aujourd'hui, comme les prémisses de l'approche relationnelle en marketing<sup>(40)</sup>. Néanmoins, si les deux approches admettent la nature socioéconomique de la relation d'échange, l'approche relationnelle se démarque des autres dans son analyse par la focalisation sur la perspective temporelle permettant ainsi l'étude de la relation d'échange dans sa globalité.

Le changement de cette perspective temporelle dans l'analyse des relations « client-fournisseur » entraîne le problème de la prévisibilité du comportement de chaque partenaire par rapport à l'autre. Elle pose aussi la question relative aux mécanismes que nécessite la gestion des différentes phases de la relation d'échange, particulièrement lorsque les interactions induisent des défaillances.

Selon la logique interactive, le problème relatif à la prévisibilité du comportement de l'autre se trouve résolu par la mise en évidence du rôle de la confiance entre les parties. Or, pour un observateur averti, il n'est pas difficile de voir que ce qui importe le plus dans une relation d'échange n'est pas de connaître le comportement de l'autre face aux situations prévues, mais

---

<sup>40</sup> Dampérat, M. (2005), *Op. Cité.*

principalement d'attendre un comportement acceptable de l'autre à l'égard des imprévus. Par conséquent, on peut penser que pour une relation de confiance, les situations de défaillances représentent des moments où les partenaires viabilisent l'existence de règles et codes construits, dans le temps, à partir des interactions directes entre les individus. Mais, si la confiance est nécessaire pour construire et développer les relations entre acheteurs et vendeurs, elle demeure néanmoins limitée pour être efficace dans une perspective de long terme. En effet, de récentes recherches montrent certains effets négatifs de la relation à long terme sur la confiance entre les partenaires de l'échange. Par exemple, Grayson et Ambler<sup>(41)</sup> (1999) suggèrent que: « *Long-term relationships foster relational dynamics that dampen the positive impact of trust [and] commitment* » (p.132).

La genèse de l'approche interactive a permis donc de montrer que le contexte social dans lequel se développe une relation d'échange ne peut pas être ignoré, c'est-à-dire qu'il convient de s'intéresser aux usages qui ont pu se développer entre les parties tout au long de leur relation. Par conséquent, l'instauration d'une relation durable reposerait sur l'implication des différentes parties et l'existence d'une source de satisfaction entre les deux parties de l'échange. Elle s'exprime à travers deux exigences particulières : tout d'abord les parties doivent préserver la relation car celle-ci a une valeur intrinsèque, c'est l'engagement; corrélativement, les parties ont l'obligation d'ajuster leurs prestations de manière à ce que la relation d'échange soit aussi satisfaisante que possible, c'est la satisfaction. Cette norme spécifique s'ajoute aux normes partagées par tous les contrats formels.

---

<sup>41</sup> Grayson, K. et Ambler, T. (1999): « The dark side of Long-Term Relationships in Marketing Services », *Journal of Marketing Research*, 36 (1), p.132-141.

Ainsi, la prise en compte de la dimension temporelle dans l'analyse de la relation d'échange permet de mieux comprendre comment certaines normes émergent entre les partenaires de l'échange. Dans ce sens, la formation de ces normes au fur et à mesure du développement de la relation permet à chaque partie dans l'échange de spécifier ses droits et ses obligations. Autrement dit, les droits et les obligations sont contenus dans des normes que partage l'ensemble des acteurs impliqués dans la relation d'échange.

Nous avons vu que dans le domaine des services les défaillances sont inévitables. À ce niveau d'analyse, la question est de savoir comment les acteurs impliqués dans une relation d'échange parviennent à gérer de telles situations de défaillances. En réponse à cette question, la littérature met en avant plusieurs mécanismes pour la gestion des défaillances dans les produits et services, notamment le marché et les instances judiciaires. La pertinence du marché comme mécanisme de régulation des défaillances a été remis en cause par la théorie des coûts des transactions<sup>(42)</sup>. S'agissant de l'efficacité des instances judiciaires, les conclusions de Macaulay (1963) montraient qu'elle joue un rôle très relatif sinon marginal dans la régulation effective des rapports contractuels interentreprises<sup>(43)</sup>. L'approche relationnelle quant à elle met en évidence l'existence de systèmes de négociations bilatérales qui ne sont en rien institués contractuellement. Ainsi, lorsque des violations du contrat surviennent, leur gestion repose sur l'ajustement des attentes et des normes partagées de comportement qui peuvent sensiblement différer d'un contexte à un autre. C'est à ce niveau d'analyse que la théorie des contrats relationnels de

---

<sup>42</sup> Williamson, O.E. (1979) : « Transaction Cost Economies: The Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics*, 22, p. 233-261

<sup>43</sup> A ce propos l'auteur écrivait : « Vous pouvez régler n'importe quel différent si vous gardez les avocats en dehors de l'affaire. Ils ne saisissent pas l'importance des concessions mutuelles dans les affaires. » (Extrait traduit dans l'article de FROELICHER Thomas, « Les liens sociaux entre dirigeants et déclenchement de la coopération interentreprises », *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 1 (1), Mars, 1998, p. 102).

Macneil (1980) trouve tout son sens et complète l'approche relationnelle.

En effet, pour Macneil les normes sont des principes liant les membres d'un groupe et servant à guider, commander, ou régler les comportements appropriés et acceptables de ces derniers<sup>(44)</sup>. D'après l'auteur, le terme « norme » et le terme « comportement commun » sont synonymes. Les comportements communs sont à l'origine des normes et, c'est parce que les personnes ont des comportements identiques que les normes apparaissent.

Macneil<sup>(45)</sup> a identifié les normes d'échange relationnelles en concluant qu'elles permettent d'anticiper les avantages et les bénéfices d'une relation à long terme. Les recherches en marketing ont tenté de distinguer l'importance de certaines normes relationnelles dans les relations « client-fournisseur »<sup>(46)</sup>. Kaufmann et Stern<sup>(47)</sup> (1988, p.535) quant à eux considéraient que les normes: *«Exist in all exchange behaviour, from very discrete transactions to highly relational exchange »*.

L'idée fondamentale qui se dégage de l'ensemble des travaux sur le contrat relationnel est que les normes sociales représentent un sous ensemble des normes qui régissent toutes formes d'échange économique. Dans ce sens, l'approche relationnelle plaide pour la reconnaissance de la spécificité de la relation d'échange sur au moins trois aspects :

---

<sup>44</sup> Macneil (1980), *Op.Cité.*

<sup>45</sup> Macneil (1981), *Op. Cité.*

<sup>46</sup> Heide, J. B. et John, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships ? », *Journal of Marketing*, 56 (2), p. 32-44  
• Gundlach et al. (1995), *Op.Cité.*

<sup>47</sup> Kaufmann et Stern (1988), *Op. Cité.*

- La formation du contrat relationnel est la résultante d'une maturation et d'un développement qui embrasse, non seulement l'accord formellement conclu, mais aussi la phase des négociations et la prise en compte du contexte dans lequel la relation d'échange va exister.

- En cas de conflit entre les normes ordinaires du contrat et les normes spécifiques, ou encore relationnelles, Macneil estime que ce sont ces dernières qui doivent prévaloir.

- La théorie du contrat relationnel aborde la relation acheteur – vendeur et sa coordination comme un phénomène bilatéral où des adaptations et des ajustements sont permanents. La vocation du contrat relationnel n'est pas de programmer mécaniquement la fin de l'échange, mais d'appuyer la relation en fournissant aux parties les moyens d'en préserver l'avenir et d'en assurer l'harmonisation avec les normes émanant de l'environnement dans lequel évolue chaque relation d'échange. Les entreprises fonctionnent fréquemment avec des normes informelles et des pratiques « habituelles » au secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Ces normes permettent la bonne réalisation du contrat, sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Elles assurent également une certaine flexibilité en évitant de s'enfermer dans les termes d'un contrat classique rigide<sup>(48)</sup>.

---

<sup>48</sup> Macaulay, S. (1963), *Op.Cité.*

*Notons que l'auteur a consacré une grande partie de ses travaux à l'examen des différentes limites du contrat et du système juridique anglo-saxons, aussi bien du côté du Droit que de la sociologie ou encore la psycho-sociologie. Par rapport à notre sujet, il importe aussi de citer deux autres articles du même auteur :*

- Macaulay, S. (1977): « Elegant Models, Empirical Pictures, and the Complexities of Contract », *Law et Society Review*, 11, p. 507-528.
- Macaulay, S. (1985): « An Empirical View of Contract », *Wisconsin Law Review*, p. 465-482.

*Ces articles ainsi que d'autres sont disponibles à l'adresse suivante:*  
<http://www.law.wisc.edu/facstaff/macaulay/papers.html>.

Ce tour d'horizon de la relation d'échange a permis de mettre en évidence le lien entre la perspective temporelle de la relation et l'émergence des normes entre les partenaires de l'échange. Dans ce sens, toute défaillance sera synonyme de violation du contrat relationnel.

## **5. La défaillance pose une question de responsabilité**

Le concept de responsabilité revêt une importance particulière dans l'analyse des défaillances dans les services et leurs conséquences sur le comportement des clients. Prises ensemble, les caractéristiques des services permettent de rendre compte des sources potentielles des défaillances et des difficultés inhérentes à l'attribution de la responsabilité aussi bien pour le client que pour le prestataire. Ainsi, une meilleure compréhension de ces défaillances et de leurs conséquences permettra de constituer les enjeux majeurs que pose l'attribution de la responsabilité.

Afin de traiter le rôle de la responsabilité, ou son rôle éventuel, dans l'analyse des défaillances et de leurs conséquences sur le comportement du client organisationnel, il est important de délimiter le terme « responsabilité ». D'une manière générale, « la responsabilité » signifie être responsable de ses actions. À son tour, le « responsable » désigne quelqu'un, qui doit rendre compte de ses actes à une personne ou à une organisation.

Dans une relation d'échange, la responsabilité du prestataire du service suppose trois éléments : une défaillance, un dommage et un lien de causalité entre les deux. La défaillance est le fait générateur de la responsabilité. Dans ce sens, on peut définir la responsabilité dans une relation comme l'obligation de

répondre du préjudice que l'un des partenaires cause à l'autre. Cette obligation trouve sa source dans l'ensemble des règles et normes, formelles et informelles, qui obligent le partenaire défaillant à réparer le préjudice en offrant une réparation. Ainsi, le principal objectif de l'attribution de la responsabilité est la réparation qui consiste à rétablir les termes du contrat qui avaient été violés par l'auteur de la défaillance, c'est-à-dire le fournisseur.

Dans une perspective relationnelle de l'échange, l'attribution de la responsabilité incombe au client. Il convient donc de s'intéresser davantage aux mécanismes par lesquels le client arrive à attribuer la défaillance à son prestataire de service. Les recherches en marketing sur le sujet font souvent référence à la théorie de l'attribution<sup>(49)</sup>. Dans ce sens, les chercheurs parlent plutôt de la responsabilité du prestataire telle qu'elle est perçue par le client<sup>(50)</sup>. Smith et al. (1999)<sup>(51)</sup> établissent un lien entre l'attribution de la défaillance, la justice perçue et la satisfaction de la réparation accordée au client. Récemment, Chébat et al. (2005)<sup>(52)</sup> expliquent l'importance de la responsabilité perçue par son influence sur l'engagement du client dans le processus de recherche de réparation. Sabadie et al. (2006)<sup>(53)</sup> montrent que les éléments de la justice

---

<sup>49</sup> Weiner, B. (1985): «An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion», *Psychological Review*, 92(4), p. 548-573.

- Folkes, Valérie S. (1984): «Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach», *Journal of Consumer Research*, 10 (Mars), p. 398-408.
- Folkes, Valérie S. (1988): «Recent Attribution Research in Consumer Behavior: A Review and New Directions», *Journal of Consumer Research*, 14 (Mars), p. 548-65.

<sup>50</sup> Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice », *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), p. 47-64.

<sup>51</sup> 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. 356-372.

<sup>52</sup> Chebat, J-C. et Slusarczyk (2005): « How Emotions Mediate the Effects of Perceived Justice on Loyalty in Service Recovery Situations: An Empirical Study », *Journal of Business Research*, 58 (11), p. 664-73.

<sup>53</sup> Siadou Martin, Béatrice (2006), *Op.Cité.*

perçue contribuent à la satisfaction des clients en fonction l'attribution de la responsabilité, unilatérale ou partagée.

Par ailleurs, il est possible d'établir l'importance du rôle de l'attribution de la responsabilité, qui est manifeste sur deux niveaux : le choix des formes de réactions et la nature de la réparation demandée pour rétablir la justice. Bien que l'ensemble de ces éléments soit nécessaire pour comprendre les conséquences de la défaillance sur le comportement du client organisationnel, il reste néanmoins limité pour que l'on puisse appréhender la réalité des relations d'échanges en milieu interorganisationnel. En effet, lorsqu'un client interpelle son prestataire de service, on peut se demander dans quelle mesure l'attribution de la responsabilité est susceptible d'influencer les réactions du client au cours du processus de réparation, sans prendre en considération les sentiments d'injustice induits par la défaillance dans le service. Cette interrogation se justifie au regard des résultats d'une récente recherche qui met en évidence le rôle des sentiments d'injustice dans l'évaluation de l'ampleur de l'insatisfaction du client à la suite d'une défaillance<sup>(54)</sup>. On peut se demander aussi dans quelle mesure l'attribution de la responsabilité, les sentiments d'injustice, ne sont pas eux même influencés par les caractéristiques du prestataire et sa position sur le marché. Autrement dit, les conséquences de l'attribution de la responsabilité en terme de sentiments d'injustice sont-elles de la même intensité du moment que le client se trouve face à un prestataire défaillant ? Les perceptions des conséquences de la défaillance et l'engagement du client dans un processus de réparation se font-elles indépendamment des caractéristiques de la relation d'échange, de la position et du statut qu'occupe le prestataire sur le marché. De même, lorsque des défaillances surviennent avec les clients, les prestataires de services réagissent-ils de la même façon

---

<sup>54</sup> Siadou (2006), *Op. Cité.*

pour gérer les conséquences qui en découlent et pour répondre aux demandes de réparation de leurs clients sans tenir compte de leur statut et position sur le marché ?

## **6. Le jugement de la défaillance**

Pour comprendre la défaillance comme un problème de justice dans la relation d'échange, le concept d'équité apporte un éclairage supplémentaire sur les critères d'évaluation de la relation. Dans cette perspective, une partie fait une contribution à l'autre et en ce faisant, développe une attente d'un retour futur. L'autre partie, ayant reçu quelque chose qu'elle valorise, développe un sens d'obligations suivant certaines normes.

L'idée fondamentale qui nous intéresse est celle stipulant que le client perçoit les actes d'équité comme des contributions qui améliorent la qualité et la désirabilité des relations qu'il entretient avec son fournisseur. Ces contributions l'obligent en retour à la réciprocité de manière à préserver ces relations privilégiées, et ce, par le biais de certains comportements et attitudes volontaires source de traitement équitable. Dans ce sens, les gens retirent plus de satisfaction d'une relation qui leur procure des avantages proportionnels aux coûts.

En somme, l'accent mis sur la perception de l'équité complète la théorie du contrat relationnel des situations de défaillances entre acheteurs et vendeurs. Dans ce sens, les gens désirent généralement quitter la relation autant qu'ils s'y investissent. Une relation ne sera notamment pas équitable lorsque les avantages qu'une personne en retire sont inférieurs à l'apport de celle-ci à la relation. Une telle situation amène une détresse proportionnelle à l'inégalité, et

cette détresse incite les gens à tenter de rétablir l'égalité. Autrement dit, lorsque des défaillances surviennent, elles remettent en causes ces normes et se présentent comme une violation au contrat entre les parties. Chaque partenaire de l'échange appréhende ses droits dans la relation à travers un rapport de contributions/rétributions. La relation d'échange continue tant que chaque partenaire présente une certaine attractivité pour l'autre et le rapport contribution/rétribution respecte la norme d'équité ou de justice.

Une relation entre acheteur et vendeur peut donc perdurer même lorsque des défaillances surviennent. La faveur ou le geste spontané de la part du fournisseur, matérialisé par un traitement juste, répare la défaillance. Pour rétablir l'équilibre dans leurs échanges, les clients se sentiront obligés de payer en retour des bonnes intentions aux actions du partenaire d'échange : le fournisseur.

De ce point de vue, on peut analyser la défaillance dans la relation d'échange comme le manquement à ces droits. Ce manque se traduit par des sentiments d'inéquité et d'injustice. En conséquent, tout manquement à ces droits et le non respect de cette norme d'équité, vis-à-vis de l'un des partenaires, entraîne une obligation de réparation pour l'autre. Cette obligation de réparation n'intervient que lorsque la responsabilité du défaillant est bien établie.

### **6.1 La défaillance au cœur de l'injustice**

En marketing interorganisationnel, les questions relatives à l'évaluation des défaillances, dans le produit ou service, en terme d'injustice restent encore peu présentes dans les recherches. En effet, l'étude de l'évaluation des défaillances représente un phénomène souvent traité en marge des études, portant sur la

rupture et le processus de dissolution des relations d'échanges interentreprises. Ce constat est d'autant plus vrai dans l'étude de la justice dans les relations commerciales entre clients et prestataires de services organisationnels. Ce faible développement des recherches autour de ces questions, des réclamations entre acheteurs et vendeurs organisationnels, s'explique d'une part par les contraintes liées aux études en milieu industriel de façon générale, et d'autre part, aux spécificités du domaine de recherche, les services, aussi bien du côté de la demande que du côté de l'offre.

Au delà des caractéristiques des relations interorganisationnelles, il est important de souligner que le regain d'intérêt à l'intégration de la justice dans l'évaluation des expériences insatisfaisantes et satisfaisantes, est relativement récent. En effet, dans la littérature marketing c'est le concept d'insatisfaction qui a été mobilisé pour comprendre les conséquences des défaillances de produit ou de service. Les réparations de celles-ci ont été analysées par rapport à un autre concept essentiel, celui de la justice. Des recherches dans le domaine des services Business-to-Consumer, notamment le «*Service Recovery*», montrent l'importance de la justice, comme norme, dans la gestion des réclamations clients<sup>(55)</sup>. L'évolution des travaux de recherches sur le concept de justice permet d'en distinguer trois dimensions : distributive, procédurale ou interactionnelle.

Cependant, force est de constater que la majorité des travaux sur l'étude des différentes dimensions de la justice se sont focalisés sur l'étude de la gestion des réclamations clients et l'évaluation des stratégies de réparation à la suite

---

<sup>55</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

d'une défaillance. Comme le rappellent Bowen et al. (1999)<sup>(56)</sup>, les clients attendent d'être traités justement, d'abord lors de la prestation de service et ensuite dans le traitement de leur réclamation à propos d'une défaillance. Les recherches sur la justice perçue, comme critère dans le processus d'évaluation de l'expérience de service, restent peu développées<sup>(57)</sup>. En France, la récente recherche de Siadou-Martin (2006) montre que les consommateurs sont fortement concernés par l'injustice perçue. Celle-ci semble jouer un rôle fondamental dans le processus d'évaluation d'une expérience de consommation. Cette recherche représente une contribution significative sur l'importance de la justice, dans la compréhension du processus d'évaluation du consommateur, de l'expérience du service et la construction de relations durables avec une entreprise (Siadou, 2006 : p374)<sup>(58)</sup>.

En ce qui concerne notre recherche, l'idée clé, qui émerge de ces travaux, est que l'expérience d'insatisfaction est associée à des sentiments d'injustices, qui entraînent à leur tour un ensemble d'actions diverses. Fornell et Westbrook<sup>(59)</sup> considèrent que les réclamations sont, pour le consommateur, un moyen d'exprimer ses sentiments d'injustices en direction du vendeur, lorsqu'il est déçu par produit et/ou lorsqu'il désapprouve la conduite de l'entreprise. L'objectif de ces actions étant de rétablir une certaine situation de justice. Dans ce sens, nous considérons que l'importance de la perception d'injustice est un facteur essentiel dans le déclenchement d'un processus d'évaluation. Ce processus donne lieu à différentes formes de réponses dans lesquelles un client

---

<sup>56</sup> Bowen, David E., Stephen, W. Gilliland et al. (1999): « How Being Fair with Employees Spills Over to Customers », *Organizational Dynamics*, 27(3), p.7-23.

<sup>57</sup> Prim-Allaz I. et Sabadie W. (2005) : « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, 38, Avril-Juin, p. 7-19.

<sup>58</sup> Siadou-Martin (2006), *Op. Cité*.

<sup>59</sup> Fornell, Claes et Westbrook, Robert A (1979): «An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behaviour», *Advances in Consumer Research*, 6 (1), p.105-110.

s'engage, estimant ne pas avoir reçu les bénéfices attendus de l'échange. Les sentiments d'injustices perçus, générés par les défaillances de service, vont jouer un rôle majeur sur la possibilité pour ce dernier d'agir de manière à modifier la situation, notamment sur son comportement de réclamation.

## **6.2 La justice, c'est la réparation**

La littérature sur la gestion des réclamations et la restauration de services suggère que, si les défaillances sont souvent inévitables, elles n'entraînent pas systématiquement la dissolution de la relation d'échange. L'insatisfaction et les réactions aux défaillances conduisent à la rupture, particulièrement lorsque l'injustice perçue n'est pas restaurée.

En effet, l'engagement des clients, dans des formes particulières de réclamations, pose avec lui la question relative aux critères retenus pour décider de l'action et de sa finalité. Vraisemblablement, cette question était jusqu'alors négligée dans les différents travaux. Dans le cadre de notre travail, nous adoptons une approche « critique » de la littérature, afin de montrer que, si les réclamations couvrent une large variété de formes, allant de la protestation dans sa forme la plus simple et élémentaire à des actions plus élaborées comme l'action judiciaire, elles ont une seule finalité : négocier une réparation, ou appliquer la représaille. Nous proposons donc que la recherche d'une réparation suit une économie simple dont Baillergeau et Benavent (2005)<sup>(60)</sup> ont suggéré le processus général. Selon cette économie de la réparation, le client décide de la forme de réclamation, en fonction d'un ensemble de critères, notamment le rapport entre coûts/avantages, ou encore

---

<sup>60</sup> Baillergeau, D. et Benavent, C. (2005) : « La lettre de réclamation: une expérience de justice », Les 10<sup>ème</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 9-10 Novembre.

gains/pertes. Autrement dit, lorsque l'espérance que le fournisseur compense la perte subie à la hauteur de la gravité perçue, on peut s'attendre à ce que le consommateur met en place une stratégie de négociation, qui passe par le signalement de la défaillance, implique certaines formes de contrôle (chantage, dramatisation, dissimulation, recours en justice) et vise à obtenir une substantielle compensation matérielle et morale. Si cette espérance est négative, on comprend la douleur du sujet lorsqu'il passe à la représaille.

D'une revue de la littérature en milieu interorganisationnel, les résultats des recherches antérieures ainsi que ceux de nos entretiens semi-directifs, suggèrent de privilégier la recherche d'une réparation au détriment de la représaille. Ainsi, nous considérons que les plaintes, les réactions des clients aux défaillances, particulièrement les réclamations, ont toutes un seul but : réparer l'injustice subie qui résulte de la faillite du service ou du produit. Cette réparation s'opère en fonction de la perte matérielle, morale et affective générée par la défaillance ainsi que l'injustice perçue par le client. La réparation obtenue va faire à son tour l'objet d'une évaluation en terme de justice. En conséquence, la défaillance conduit à la rupture de la relation lorsque la réparation ne respecte pas ce critère de justice, ou celle perçue comme telle par le client.

Au delà des perceptions du client des niveaux de l'injustice générée par la défaillance et la justice de la réparation obtenue, il existe d'autres facteurs susceptibles d'influencer le processus d'évaluation. La littérature récente en marketing met en avant l'importance des différentes dimensions qui caractérisent la relation client-fournisseur, notamment le pouvoir/dépendance du client, la distance relationnelle entre acheteur et vendeur ou encore la réputation du prestataire sur le marché.

### **6.3 Les facteurs d'influences**

La prise en compte des facteurs d'influences de l'évaluation du client, de la défaillance et de la réparation, repose sur une idée clé. Celle-ci suggère que si les évaluations de la défaillance et de la réparation sont indissociables c'est parce qu'elles se déroulent dans un cadre particulier, celui de la relation client-fournisseur. Cette relation admet un passé, un présent et un futur. Elle se développe au grè de l'évolution des conditions de l'échange. Celles-ci sont déterminées par l'environnement ou le marché, mais aussi par les caractéristiques des acteurs impliqués dans la relation d'échange. Cela est d'autant plus vrai pour les relations interorganisationnelles de services.

L'appréciation des conséquences de la défaillance aura lieu en fonction des ces facteurs. La littérature en marketing interorganisationnel met en évidence une multitude de facteurs de natures différentes. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons trois facteurs d'influences : la réputation du prestataire, la distance relationnelle et le pouvoir/dépendance du client. Ces facteurs caractérisent, respectivement, la position du prestataire sur le marché, la dimension relationnelle et la position du client vis-à-vis du prestataire défaillant.

## 7. Domaine de la recherche

Les recherches dans le domaine des services dégagent un large consensus autour de quatre caractéristiques distinctives que sont l'intangibilité, l'hétérogénéité, la simultanéité et l'inséparabilité<sup>(61)</sup>. De toutes les caractéristiques identifiées, l'une d'entre elles semble très nettement commune à tous les services<sup>(62)</sup> et permet de mieux comprendre la variabilité et ses conséquences en termes de défaillances : l'interaction entre client et prestataire dans le processus de production des services. Rathmal (1974)<sup>(63)</sup> parlait déjà d'une double interaction entre le client et le prestataire. En France, le concept a été approfondi par Langeard et Eiglier (1975, 1987)<sup>(64)</sup> qui proposent une approche d'ensemble du système de production d'un service, qu'ils nomment «*servuction* ». Le service serait alors la résultante de l'interaction entre le client, le support technique nécessaire à la production du service et le personnel en contact.

Dans le domaine des services aux entreprises, Flipo (1999)<sup>(65)</sup> souligne les interactions qui se distinguent par leur contenu et l'intensité du contact avec le client. Dans ce type de prestations de services, les interactions se trouvent au cœur même de la relation client – prestataire. Ces interactions se déroulent dans le cadre d'un processus impliquant plusieurs personnes qui doivent se soumettre à des procédures, ou dans certains cas de services, à une déontologie

---

<sup>61</sup> Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1985): «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, 49(4) , p. 41-50.

<sup>62</sup> Isaac, Henri (1998) : « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 1 (2), p.113-135.

<sup>63</sup> Rathmell, John. M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop Publishers, Cambridge, 232 p.

<sup>64</sup> Eiglier, P. et Langeard, E. (1996), *SERUCTION. Le Marketing des services*, Ediscience International, 205p.

<sup>65</sup> Flipo, J.-P. (1999) : « Pouvoir et Marketing revisité », *Revue Française de Gestion*, 125, Septembre-Octobre, p. 112-127.

précise<sup>(66)</sup>. Elles impliquent des négociations intensives entre acheteur et vendeur. L'objectif de ces interactions est double : d'une part donner aux clients la possibilité d'obtenir une prestation adaptée à la spécificité de leurs besoins, et d'autre part, le co-pilotage ou la gestion commerciale de la relation.

Pour les sociétés de services aux entreprises, le processus d'achat peut prendre plusieurs semaines voire plusieurs mois. Le personnel en contact représente la compétence distinctive qui permet une meilleure unicité du service offert. La prestation de service s'apprécie plutôt dans une période temporelle dont il est difficile de prévoir la durée. Au cours de cette période, des interactions fréquentes se forment entre divers personnes et / ou départements des deux firmes, le prestataire de service et l'entreprise. Comme le souligne certaines recherches<sup>(67)</sup>, l'évaluation du niveau de qualité, et par conséquent, la satisfaction que le client en retirera, proviendra, en grande partie, du degré d'échange avec le personnel en contact, ce que Grönroos (1990)<sup>(68)</sup> définit comme étant le « *moment de vérité* ».

Compte tenu de leur rôle respectif dans la production du service, le personnel en contact et le client deviennent le pôle d'intérêt au moment de l'interaction. Ce rapport privilégié, entre ces deux acteurs, se définit comme un processus *dyadique* basé sur les initiatives des intervenants, dont le rôle et le comportement se modifient tout au long de cette séquence interactive<sup>(69)</sup>. Bien que le processus interactif conditionne la production du service, il représente

---

<sup>66</sup> Les services professionnels par exemples : expertise comptable, audit...

<sup>67</sup> Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1988): « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, 64(1), p.12-40.

<sup>68</sup> Grönroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books , 298 p.

<sup>69</sup> Solomon M., Surprenant C., Czepiel J. et Gutman, E. (1985): « A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter », *Journal of Marketing*, 49(1), p. 95-111.

néanmoins une source importante de variabilité au niveau des résultats de la prestation.

En effet, la réalisation de la prestation est le résultat du processus interactif entre le client et le personnel en contact. Mais, le personnel en contact, comme les clients, sont tous des individus différents, dont les comportements varient d'une situation à l'autre. De plus, la mise en place d'un tel processus nécessite la recherche d'une solution pour gérer au mieux la participation du client à la réalisation du service ? Plus la participation du client est élevée, plus la qualité du résultat va dépendre de son implication dans la réalisation de la prestation. Cela est d'autant plus complexe à gérer lorsqu'il s'agit d'un client organisationnel, dans la mesure où le processus interactif implique souvent la participation de plusieurs personnes. Dans ce contexte, la qualité d'un service devient moins homogène avec une variabilité plus ou moins importante des résultats. Ainsi, la variabilité apparaît comme une conséquence directe, à la fois de la nature intangible du service et le niveau d'interaction des acteurs, dans le processus de production de la prestation.

Dans le même temps, le personnel en contact contribue à la formation du volet émotionnel de l'image organisationnelle telle qu'elle est définie par Nguyen et Leblanc (1994)<sup>70</sup>. Ce volet s'exprime par les éléments psychologiques entourant la prestation. Pour le client, il se traduit par des attitudes et des sentiments, favorables ou non, face au prestataire et à la personne qui lui fournissent le service. L'évaluation, qu'en fera le client organisationnel, s'appuiera sur des expériences passées ou sur des commentaires reçus de son entourage. Dans ce sens, le niveau d'interaction, entre client et personnel en

---

<sup>70</sup> Nguyen, Nha et LeBlanc, Gaston (1994) : « Facteurs déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un service nécessitant un face à face client-prestataire », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11 (3), p.240-250.

contact nécessaire à la production d'un service est de nature à accentuer l'ampleur de la variabilité du résultat de la prestation. Cette variabilité est particulièrement forte si le niveau d'interaction personnelle est élevé, impliquant aussi bien le personnel en contact que le client. Elle peut engendrer un niveau d'émotion et de risque perçu supérieur, autant pour le prestataire que pour le client. Ce risque est difficile à évaluer et il reste instable dans le cas des services aux entreprises. En effet, l'évaluation de la prestation devient plus complexe compte tenu de la variabilité de la régularité des échanges<sup>(71)</sup>.

Dans ce contexte, l'image, la réputation et la crédibilité du prestataire peuvent être minées par une seule mauvaise transaction issue d'une mésentente entre un seul client et une personne qui l'aurait servi. Dans ce sens, le risque de défaillance dû à une mauvaise compréhension des attentes du client sera d'autant plus important que la prestation sera immatérielle. La maîtrise de la variabilité des prestations est donc directement liée à la compétence du personnel qui doit parvenir à déterminer avec précision les besoins du client organisationnel, qui sont souvent la réponse à un problème, exprimé par plusieurs individus et pour lequel il n'y a pas de réponses standardisées<sup>(72)</sup>. Il convient alors à l'entreprise de services de s'assurer de la qualité d'une transaction, qui repose sur le climat existant, pendant le processus de production de la prestation.

---

<sup>71</sup> Woo, Ka-shing et Ennew, Christine T.(2005): « Measuring business-to-business professional service quality and its consequences», *Journal of Business Research*, 58 (9), p. 1178– 1185.

<sup>72</sup> Pour illustrer ces risques de variabilité, quelques travaux de recherches donnent l'exemple des difficultés liées à la reformulation des besoins exprimées par les clients en langage technique dans différents domaines de services aux entreprises :

- Price L., Arnould E. et Deiber S. (1995): « Consumer's Emotional Response to Service Encounters: the Influence of The Service Provider», *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), p. 34-63.
- Bostrom, G. O. (1995): «Successful Cooperation in Professional Services», *Industrial Marketing Management*, 24 (3), p. 151-165.

## **8. Approche méthodologique**

Notre travail repose sur une recherche fondée sur une méthode hypothético-déductive. L'adoption d'une approche hypothético-déductive est justifiée par le fait que la majorité des concepts sur lesquels repose notre recherche sont largement étudiés dans la littérature. Ainsi à partir des théories et des résultats des recherches antérieures nous avons déterminé un modèle théorique de portée générale. Ce dernier a été soumis à la vérification dans une situation particulière. Dans ce sens, une première partie (chapitres 1, 2 et 3) de notre processus de recherche est composée de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du champ d'application. La seconde partie (chapitres, 4, 5 et 6) porte essentiellement sur les résultats de test des hypothèses de notre modèle d'interprétation de l'évaluation de la défaillance et de la réparation dans un type particulier des relations commerciales interorganisationnelles.

## **9. Déroulement de la recherche**

Suivant la logique de nos développements, cette recherche est structurée en six chapitres.

Le premier chapitre s'interroge sur la pertinence de la relation d'échange comme cadre d'analyse de la défaillance et de ses conséquences sur les comportements des acteurs impliqués, notamment le client. A partir d'une revue critique de la littérature dans laquelle s'opposent deux approches différentes (transactionnelle/relationnelle), ce chapitre met en exergue l'importance de la théorie des contrats relationnels et la justice comme norme supra-contractuelle.

Le deuxième chapitre de notre travail est basé sur une revue critique de la littérature sur le comportement de réclamation aussi bien en Business-to-Consumer qu'en Business-to-Business. Il contient trois grandes propositions indispensables à la construction d'un modèle des réactions des clients à la défaillance et à la réparation dans le domaine des services Business-to-Business.

Le troisième chapitre est l'occasion d'établir les liens entre la théorie et les grandes orientations de notre recherche. Ces liens sont présentés sous forme d'un modèle à trois phases. Pour chaque phase, ce chapitre présente les relations entre les variables et les hypothèses de recherche.

Le quatrième chapitre a pour objet la description de notre méthodologie de recherche, de mesure et de test. Dans une première section, la démarche utilisée pour les différentes étapes de la collecte des données est exposée, ainsi que la présentation du questionnaire et l'échantillon de notre enquête finale. Dans une deuxième section, nous présenterons l'opérationnalisation des différents construits de notre modèle en se basant sur la procédure de Churchill (1979) pour vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesures. La troisième section présente en détail les méthodes retenues pour l'analyse des données collectées.

Le cinquième chapitre présente les résultats de notre recherche. Dans une première section nous utilisons les méthodes d'équations structurelles (*Partial Least Squares*) pour tester notre modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Dans une deuxième section, nous présentons les résultats des tests de nos hypothèses relatives aux effets modérateurs à l'aide d'une procédure de comparaison multi-groupes en utilisant l'approche PLS.

Enfin, un sixième chapitre pour présenter en détails les apports, les limites et les implications de cette recherche. En effet, après avoir présente nos résultats d'un point de vue purement statistique dans le quatrième chapitre, nous discuterons dans une première section les principaux résultats obtenus. Nous tenterons surtout de les traduire en recommandations pour les professionnels. Dans une deuxième section, nous attacherons ensuite à montrer les apports et les limites de ce travail tant du point de vue académique et méthodologique que du point de vue managérial. Dans une troisième section, nous présenterons un certain nombre de limites de cette recherche ainsi que les voies de recherche futures.

## Chapitre I

### La violation de la norme de justice comme cadre d'analyse de la défaillance.

#### Introduction

Le but de ce chapitre est de développer un cadre spécifique à l'analyse de la défaillance en milieu interorganisationnel. Dans ce sens, notre objectif est triple. Premièrement, nous présenterons une analyse de la relation d'échange comme un système de droits, économiques et non économiques, qui admet des normes contractuelles formelles et informelles. Deuxièmement, nous montrerons par le biais d'une analyse interactionniste, que toute défaillance dans les services est synonyme d'une violation au contrat relationnel entre client et prestataire. Dans cette optique, une troisième section établira que l'injustice se trouve au cœur de la défaillance, dans la mesure où la justice s'impose comme une norme supra-contractuelle. Sur la base d'une relecture des travaux d'Albert.O. Hirschman<sup>(73)</sup>, nous montrerons aussi que si les clients organisationnels privilégient souvent la prise de la parole face à l'injustice générée par la défaillance, ce choix admet une finalité et des déterminants.

#### 1 La nature de la relation

L'analyse de la nature de la relation fait référence à son objet : l'échange. En marketing comme ailleurs, c'est tout d'abord sous l'angle économique que la

---

<sup>73</sup>Hirschman, O. Albert. (1970), *Défection et prise de parole : théories et applications*, éditions Fayard (L'espace politique), Paris, 205p.

relation client fournisseur a été étudiée. L'échange est ainsi assimilé à un contrat par lequel deux ou plusieurs personnes, physiques ou morales, se donnent respectivement une chose pour une autre. En conséquence, l'analyse des réactions à la défaillance et à la réparation dans les relations interorganisationnelles pose avec elle la question des mécanismes de gouvernance mis en œuvre par les partenaires de l'échange.

En général, dans la littérature managériale, il est communément admis de distinguer entre deux principales stratégies de gouvernance des relations interfirmes<sup>(74)</sup> : la gouvernance contractuelle basée sur le contrat formel et la stratégie de gouvernance relationnelle basée sur les normes sociales et les accords informels<sup>(75)</sup>. Néanmoins, l'analyse unilatérale des formes de gouvernance par les tenants de chacune des deux approches s'est avérée limitée dans l'explication de la réalité complexe des échanges interentreprises. Les études de Stuart Macaulay (1963)<sup>(76)</sup>, pionnières en la matière, sont à cet égard particulièrement intéressantes. Ils abordent le contrat non pas en terme d'outil de sanction, mais d'instrument de communication, d'organisation et de planification de leurs relations<sup>(77)</sup>. Dans ce sens, le contrat sera davantage perçu comme un lien entre les parties dont il est l'œuvre commune. Il serait fondé sur une collaboration entre les parties qui permettra d'obtenir des rapports plus équilibrés, plus égalitaires, empreints d'une importante dimension relationnelle et informelle.

---

<sup>74</sup> Vandaele, D. et al. (2007): « How to Govern Business Services Exchanges: Contractual and Relational Issues », *International Journal of Management Reviews*, 9 (3), p. 237-258.

<sup>75</sup> Lush, R. F. et Brown, J. R. (1996): « Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, 60 (4), p. 19-38.

<sup>76</sup> Macaulay, S. (1963), *Op.Cité.*

<sup>77</sup> Macaulay, S. (1985), *Op.Cité.*

Depuis, les recherches ont évolué d'une analyse unilatérale des formes de gouvernance vers la reconnaissance des interactions entre les mécanismes formels et informels dans la gouvernance des relations d'échanges. Cette évolution est marquée par l'émergence de deux thèses : la thèse de la complémentarité et la thèse de la substituabilité. En effet, l'un des changements majeurs dans les recherches en marketing depuis plus d'une décennie est la prise en compte des facteurs sociaux des comportements des différents partenaires dans l'échange économique<sup>(78)</sup>. A ce propos, Cannon et al. (2000)<sup>79</sup> ont montré la pertinence du rapprochement des ces deux approches dans la compréhension des certaines formes complexes de gouvernance des relations interorganisationnelles.

Dans le cadre de notre recherche, nous analyserons les réactions à la défaillance et à la réparation sous l'angle de la complémentarité des formes contractuelles et relationnelles dans la mesure où leur interaction a été démontrée. Le graphique<sup>(80)</sup> ci-après illustre cette évolution ainsi que les tendances actuelles dans l'analyse de la relation d'échange client-fournisseur.

Nous opterons en faveur de la thèse de la complémentarité des formes de gouvernance dans la mesure où notre recherche porte sur les services aux entreprises.

---

<sup>78</sup> Gundlach G.T, Achrol R.S et Mentzer J.T, (1995): « The Structure of Commitment in Exchange », *Journal of Marketing*, 59, (Janvier), p.78-92.

<sup>79</sup> Cannon, J.P., Achrol, R.S. et Gundlach, G.T. (2000). « Contracts, norms, and plural form governance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, p. 180-194.

<sup>80</sup> Une adaptation de Vandaele, D. et al. (2007), *Op.Cité*.

**Figure 1: Tendances actuelles dans l'analyse des relations clients-fournisseurs**



Plus récemment, Ivens (2005)<sup>(81)</sup> montre que les relations d'échanges client/fournisseur dans le domaine des services business-to-business sont gouvernées par des accords formels et informels.

Dans la section suivante, nous allons voir comment l'échange relationnel vient donc compléter l'échange transactionnel et ce, pour une meilleure compréhension des facteurs de développement et de succès des relations entre le fournisseur et ses clients.

### **1.1 La relation d'échange comme contrat**

Dans la présente section nous montrerons que, si dans la littérature la notion de contrat fait l'unanimité dans l'analyse de l'échange, il semble que c'est sous la forme implicite et incomplète du contrat que certaines approches des relations interfirmes sont les plus pertinentes. Les accords informels permettent de mieux appréhender et comprendre la réalité des rapports fournisseurs-clients organisationnels.

#### **1.1.1 Des limites du contrat juridique**

Compte tenu de la nature économique de l'échange marchand, la notion du contrat se trouve au cœur des approches économiques prédominantes de l'existence des relations inter-firmes. Ainsi, quelque soit la nature de l'échange, les contrats sont toujours conclus de la même façon : une personne offre de donner une chose à quelqu'un contre une autre, de lui fournir un

---

<sup>81</sup> Ivens, Bjoern Sven (2005): « Flexibility in industrial service relationships: the construct, antecedents and performance outcomes », *Industrial Marketing Management*, 34(6), p. 566–576.

service. Dans ces conditions, l'acceptation de l'offre est basée sur le principe du consentement mutuel qui rend le contrat valide. Dès que le contrat acquiert son caractère obligatoire, il devient un moyen donné aux parties afin d'exercer une emprise sur l'avenir.

D'une manière générale, l'analyse des relations inter-firmes revient incontestablement à la théorie des coûts de transactions<sup>(82)</sup> et à la théorie des contrats incomplets<sup>(83)</sup>. Leur mérite est surtout d'avoir mis l'accent sur l'importance du désintéressement des économistes classiques à la question de l'encadrement institutionnel des relations d'échanges. Ainsi, en intégrant cette dimension institutionnelle dans leurs analyses, les deux approches ont tenté de développer une théorie des contrats et de rapprocher l'analyse classique de la réalité des faits économiques.

Malgré les apports significatifs de la théorie des coûts de transactions et des contrats incomplets, des limites persistent. Nous en retenons trois.

La première limite se réfère à la capacité de ces approches d'appréhender toutes les formes des relations interentreprises. Les recherches menées dans différentes disciplines<sup>(84)</sup> ont montré que ces analyses ne sont en effet susceptibles d'expliquer que certaines formes particulières de ces relations.

La deuxième limite tient à la réduction de la forme d'échange entre les

---

<sup>82</sup> Williamson, Oliver (1994): *Les institutions de l'économie*, Inter Editions, 404 p.

<sup>83</sup> Hart, Oliver D. et Moore, John (1990): « Property rights and the nature of the firm », *Journal of Political Economy*, 98(6), p. 1119-1158.

<sup>84</sup> Hart et Moore (1990), *Op.Cité.*

différentes parties au seul objet de l'échange. Les caractéristiques des parties en jeu et la personnalité des acteurs n'ont aucune importance. Cependant, plusieurs recherches ont permis de mettre en évidence l'importance de ces aspects tacites et informels. Par exemple, dans le contrat de travail et dans les relations entre constructeurs automobiles et sous-traitants<sup>(85)</sup>. Plus particulièrement, dans le cas des alliances inter-entreprises les contrats, lorsqu'ils existent, reposent souvent sur des clauses très vagues<sup>(86)</sup>.

Enfin, une troisième limite concerne les mécanismes avec lesquels les acteurs organisationnels règlent les situations de défaillance et les conflits qui surviennent au cours de la validité du contrat. En effet, si au moment de l'accord, les attentes des deux parties peuvent être « adaptées » et « alignées », rien ne garantit qu'elles se réalisent. Les conditions de l'interaction peuvent en effet évoluer avec le temps en fonction de l'évaluation (positive ou négative) de la relation ainsi qu'avec l'apparition de nouvelles opportunités. Ces dernières peuvent conduire l'un ou l'autre des partenaires à ne pas honorer ses engagements initiaux. Au delà des facteurs explicatifs de ces défaillances liées à l'inexécution du contrat, la question est surtout de savoir comment client et fournisseur gèrent de telles situations ? Sur ce point, les positions des approches classiques et néoclassiques sont relativement identiques, dans la mesure où il n'existe pas de mécanismes internes de régulation. Les défaillances et les conflits qui en résultent sont gérés à travers des mécanismes extérieurs de contrôle.

---

<sup>85</sup> Baudry, B. (1991) : « Une analyse des contrats de partenariat: l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, 56 (2), p. 46-57.

<sup>86</sup> Ciborra, C. U. (1990), *Alliances as learning experiments: Cooperation, competition and change in high tech industries*, In L.K. Mytelka (eds). *Strategic partnership, State, firms and international competition*, Pinter Pub. London. Cité par Baudry (1991), *Ibid*.

Pour l'approche classique, c'est le marché qui permet de résoudre des situations de défaillances dans les produits et les services. Cette résolution se traduit généralement par la rupture de la relation entre acheteur et vendeur, voire même la disparition pure et simple de ce dernier en raison de l'intensité de la concurrence et la fluidité des informations sur le marché. Pour les néoclassiques, en cas de défaillances dans le produit ou service, les acteurs doivent faire appel au système juridique. Or, comme l'avait montré Macaulay (1963), les recours au système judiciaire sont rares et la plupart des contrats réels tiennent à l'importance de l'aspect tacite, implicite et informel des relations d'échanges.

Quelles que soient ces explications, la présence de contrats implicites dans la réalité est de nature à limiter la portée de ces approches. A ce niveau d'analyse, il n'est pas difficile de voir, à travers la distorsion entre les analyses théoriques (essentiellement transactionnelles) et la réalité des faits économiques, l'existence des engagements à caractère informel et tacite dans les relations interentreprises. En effet, la présence de contrat implicite dans les relations interentreprises pose un problème dans la mesure où son exécution n'est garantie par aucun système formel, le contrat n'étant donc pas forcément exécutoire.

En dépit des limites soulignées ci-dessus, les chercheurs en marketing interorganisationnel se sont orientés progressivement vers d'autres approches permettant de mieux comprendre la nature de la relation d'échange : la théorie des contrats relationnels. Dans ce sens, les résultats de certaines recherches apportent un éclairage supplémentaire : l'absence de facteurs facilitateurs et de mécanismes efficaces de résolution de conflits ne peut que contribuer à la

détérioration des relations d'affaires<sup>(87)</sup>.

### 1.1.2 ...au contrat relationnel

La mise en évidence de l'importance des contrats relationnels revient aux travaux d'Ivan Macneil.

Le contrat relationnel de Macneil se focalise sur le concept de relation dans l'analyse de l'échange. Le mécanisme principal sur lequel repose un contrat relationnel est celui de l'interdépendance économique et sociale. Cette interdépendance émerge au fur et à mesure du développement des interactions entre les partenaires<sup>(88)</sup>.

La perspective transactionnelle de l'échange n'accorde pas un traitement particulier à de telles dimensions ; d'où la critique de Macneil du modèle des transactions discrètes et le bien fondé d'une réduction du phénomène contractuel à ce modèle. Ainsi, en adoptant une démarche essentiellement descriptive, Macneil a cherché à montrer que la logique des contrats est beaucoup plus profonde et ne se limite pas à leur simple image juridique. Dans ce sens, son approche présente l'intérêt de proposer une théorie pour comprendre les dimensions sociales fort importantes dans la relation d'échange.

Dans cette perspective, l'auteur donne une définition explicite de ce qu'est

---

<sup>87</sup> Halinen, A. et Tähtinen, J. (2002): « A process theory of relationship ending », *International Journal of Service Industry Management*, 13(2), p.163-80.

<sup>88</sup> Dwyer, Schurr et Oh (1987), *Op. Cité*.

l'échange. Pour lui, le terme « échange » ne se limite pas à un paiement réciproque calculé en fonction de ce que la partie a initialement donné. Il distingue la « transaction » de la « relation ». Pour l'auteur, la transaction ne soulève pas le problème de la coopération. En effet, pour chaque transaction les valeurs échangées sont connues avec certitude et sont transférées simultanément d'une partie à une autre. À l'opposé, la relation pure prend place sur une durée indéfiniment longue entre des parties dont l'identité est clairement établie. Les valeurs échangées sont difficiles à évaluer avec précision.

Dans un premier temps, l'auteur définissait le contrat comme une projection d'un échange dans le futur<sup>(89)</sup> puis, il a modifié cette définition. Le contrat n'est désormais ni plus ni moins que l'ensemble des relations entre les parties en vue de projeter un échange dans le futur<sup>(90)</sup>. Cependant, cette définition rejette la notion de contrat à exécution instantanée<sup>(91)</sup> puisque l'échange doit se situer dans le futur. C'est pourquoi Macneil l'a ensuite remplacée par la définition suivante : le contrat est l'ensemble des relations entre les personnes (physiques ou morales) qui ont échangé, sont en train d'échanger, ou s'attendent à échanger dans le futur. Par conséquent, toutes les relations entre les personnes qui échangent, que l'opération d'échange se déroule dans le passé, le présent ou le futur, forment un contrat. Autrement dit, pour l'auteur, tout échange est contrat, au sens relationnel du terme.

---

<sup>89</sup> Macneil, I. R. (1974) dans son article « The many futures of contracts », écrivait au titre II (p. 712): « *Contract: projecting exchange into the future. Contract- as the term is used her-is the projection of exchange into the future.* ».

<sup>90</sup> Macneil I. R. (2000) dans son article « Relational contract theory: unanswered questions », écrivait (p. 877): « *Contract means relations among people who have exchanged, are exchanging, or expect to be exchanging in the future.* ».

<sup>91</sup> Boismain, Corinne (2005), *Les contrats relationnels*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 526p.

Par ailleurs, Macneil (1980, 1981) <sup>(92)</sup> a identifié les normes relationnelles en concluant que les normes sociales permettent d'anticiper les avantages et les bénéfices d'une relation d'échange, notamment à long terme. À ce niveau, il convient de préciser que lorsque Macneil fait référence aux normes<sup>(93)</sup>, il nous fait part des caractéristiques principales des diverses formes de contrat qui permettent d'effectuer des échanges entre partenaires. Pour l'auteur, une norme est une composante de l'échange et contribue, par conséquent, à établir une relation fructueuse. De ce fait, les normes sont des principes sociaux et organisationnels fondamentaux. Les individus doivent se baser sur ces mêmes normes afin d'établir une relation. Elles nous indiquent ce qui devra être pris en compte au cours de l'évolution d'une relation entre partenaires économiques.

Enfin, même si pour Macneil le contrat reste une modalité contraignante de réalisation des échanges entre les hommes, il est d'abord un contrat relationnel. La préférence de Macneil pour ce type de contrat fait référence à son caractère dynamique puisqu'il est supposé évoluer avec les valeurs et les normes relationnelles que partagent les acteurs impliqués dans la relation d'échange. Ces valeurs relationnelles mèneront les contractants à passer outre aux termes de leur convention pour assurer le maintien de leur rapport d'échange. Dans ce sens, la coopération et l'adaptation aux changements représentent deux mécanismes efficaces pour faire face aux aléas de la réalité économique. Ainsi, en cas de conflit entre les normes ordinaires du contrat et les normes spécifiquement relationnelles, Macneil estime que ce sont ces dernières qui doivent prévaloir. C'est ce caractère essentiellement relationnel que l'approche classique et néoclassique de l'échange ne prend pas en compte ou traite de façon insatisfaisante.

---

<sup>92</sup> Macneil (1980, 1981), *Op.Cité.*

<sup>93</sup> Macneil, I. R (1969) : « Whither contracts », *Journal of Legal Education*, 21 (4), p. 403-418.

Avec la mobilisation de la théorie des contrats relationnels, la relation d'échange devient donc, une relation « privilégiée ». Elle se développe entre deux parties, dites partenaires d'échange, par le biais de séries d'échanges mutuels mais pas nécessairement simultanés. Une partie fait une contribution à l'autre et, ce faisant, développe une attente future d'un retour. L'autre partie, ayant reçu quelque chose qu'elle valorise, développe un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960)<sup>94</sup>. La relation et sa coordination deviennent donc un phénomène bilatéral où des adaptations et des ajustements auront lieu en permanence. Ces ajustements reposent sur des attentes et des normes de comportement partagées qui peuvent différer largement d'un contexte à un autre<sup>(95)</sup>.

En somme, le premier mérite de la théorie des contrats relationnels est d'avoir analysé la nature de la relation d'échange dans une perspective temporelle. Dans ce point de vue, toute relation d'échange possède un présent, repose sur le passé et espère continuer dans le futur. Elle comporte des probabilités élevées d'interactions futures et un désir de poursuivre la relation à long terme<sup>(96)</sup>.

Le second mérite de cette théorie réside dans l'identification d'un ensemble de facteurs explicatifs de la dynamique des relations d'échanges tout au long de leur cycle de vie. L'un des premiers résultats à l'origine de ces apports revient aux enquêtes de Macaulay (1963)<sup>(97)</sup> qui montrent que l'instauration de la

---

<sup>94</sup> Gouldner, Alvin W. (1960): « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », *American Sociological Review*, 25 (2), p. 161-178.

<sup>95</sup> Thibaut, J. W. et Kelley, H. H. (1959), *The Social Psychology of Group*, New York, John Wiley et Sons, 313p.

<sup>96</sup> Ganesan Shankar (1994): « Determinants of a long- term orientation in buyer-seller relationship», *Journal of Marketing*, 58 (2), p.1-24.

<sup>97</sup> Macaulay, S. (1963), *Op. Cité*.

confiance au sein de la relation d'échange et l'adoption d'attitude coopérative permettent de diminuer le recours aux contrats formels. Selon Macaulay (1963)<sup>(98)</sup>, les entreprises fonctionnent fréquemment avec des normes informelles et sur des pratiques « habituelles » au secteur d'activité dans lequel elles opèrent. Ces normes permettent la bonne réalisation du contrat sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Elles assurent également une certaine flexibilité en évitant de s'enfermer dans les termes d'un contrat juridique rigide.

Dans la littérature marketing, le recours au contrat relationnel a émergé comme une solution relativement satisfaisante, permettant de pallier les limites du marché et aux contraintes de l'engagement rigide du contrat formel ou juridique. Dans ce sens, les relations d'échanges interorganisationnelles se sont révélées être un champ d'application privilégié au contrat relationnel. En effet, dans le domaine des relations interentreprises, il est impossible et déraisonnable de vouloir fixer un ensemble complet de règles de fond. De même, il est complètement illusoire de chercher à avoir une emprise sur le futur. Néanmoins, les parties doivent s'efforcer de déterminer des règles qui organiseront le processus de développement de leur relation, telles que : l'anticipation et la prévision de modes de règlement des situations imprévues (défaillance, litiges...), ainsi que les procédures de négociation des accords (modalités pour réviser les conditions de vente...).

Dans cette perspective, les recherches en marketing interorganisationnel ont permis d'identifier une variété de normes relationnelles<sup>(99)</sup>. Certaines

---

<sup>98</sup> Macaulay, S. (1963), *Op.Cité.*

<sup>99</sup> Prim-Allaz, Isabelle (2000), *Les ruptures de relations de long terme entre organisations : contribution à l'étude des déterminant – une application aux relations banques/PME*, Thèse de doctorat, 399p.

recherches, menées dans différents contextes, s'accordent à dire que les normes relationnelles ont un effet significatif sur les transactions économiques inter-firmes. Par exemple, Ayers, Dahlstrom et Skinner (1997)<sup>(100)</sup> ont montré l'effet négatif des normes relationnelles de flexibilité, de solidarité et d'harmonisation de conflit sur le succès d'un nouveau produit.

Achrol et Mentzer (1995)<sup>(101)</sup> ont trouvé que cinq des normes relationnelles peuvent être considérées comme des variables clés agissant comme médiateur sur l'engagement à long terme : l'intégrité du rôle, la mutualité, la flexibilité, la solidarité et l'harmonisation de conflit. Heide et John (1992)<sup>(102)</sup> ont mis aussi en évidence l'importance des normes de flexibilité, de solidarité et de l'échange d'informations. Cependant, la conceptualisation et l'opérationnalisation de ces normes en marketing ont fait de l'objet de certaines critiques. Ivens et Blois (2004) ont identifié les écarts entre le sens de la notion de norme chez Macneil et son interprétation en marketing ainsi que des contradictions dans les résultats de certaines recherches empiriques sur l'opérationnalisation des normes relationnelles<sup>(103)</sup>.

De leur côté, Durif et al. (2008)<sup>(104)</sup> ont mis en exergue deux résultats majeurs. Le premier porte sur l'identification des problèmes d'ordre épistémologique et méthodologique dans l'opérationnalisation et la mesure de la théorie du contrat

---

<sup>100</sup> Ayers, Dahlstrom et Skinner (1997), *Op.Cité.*

<sup>101</sup> Gundlach et al. (1995), *Op.Cité.*

<sup>102</sup> Heide, J.B et John, G. (1992): « Do Norms Matter in Marketing Relationship? », *Journal of Marketing*, 56(2), p. 32-44.

<sup>103</sup> Ivens, Bjoern S. et Keith J. Blois (2004): « Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution », *Marketing Theory*, 4 (3), p.239-263.

<sup>104</sup> Durif F., Paulin M. et Bergeron J. (2008), « The operationalization of Macneil's relational norms in interfirm exchanges: a descriptive meta-analysis », congrès de l'AMA 2008 (American Marketing Association), 8-11 août, San Diego, USA.

de Macneil. Le second résultat concerne la mise en évidence de la nécessité d'approfondir la compréhension et l'interrelation entre les différentes normes relationnelles.

Parallèlement aux travaux de Macneil, certaines recherches pionnières en marketing industriel ont suggéré une approche de l'analyse de la relation d'échange basée sur le concept d'interaction sociale et d'atmosphère.

## 1.2. La relation comme atmosphère

La notion d'atmosphère qui nous intéresse ici fait référence aux travaux du l'IMPGroup. Ainsi, depuis les premiers travaux fondateurs<sup>(105)</sup>, le modèle proposé par ce groupe présente l'originalité d'avoir envisagé les relations clients/fournisseurs encadrées dans un réseau composé de dyades en interaction, et non comme une succession de transactions localisées entre acteurs anonymes. Chaque relation se développe en fonction d'une structure et d'un processus<sup>(106)</sup>.

Comme pour le contrat relationnel, l'une des critiques fondamentales adressées à l'approche classique du contrat et à la théorie des coûts de transaction porte sur le faible intérêt accordé aux mécanismes hybrides de gouvernance. Mais ici, à la différence du contrat relationnel, l'analyse de la nature de la relation d'échange est basée sur une approche psychosociologique à travers la notion

---

<sup>105</sup> Ford, D. (1980); Hakansson, H. (1982), *Op.Cité.*

• Hakansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, 418p. <http://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>.

<sup>106</sup>Hakansson, H. et Snehota, I. (1995), *Op.Cité.*

d'atmosphère et de ses dimensions.

### 1.2.1. La notion d'atmosphère

En milieu industriel, Jackson (1985)<sup>107</sup> a constaté que les relations entre fournisseur et client sont souvent très proches, durables et coopératives. Pour l'auteur, ni l'internalisation des transactions ni le recours au marché ne permettent de décrire ces relations. En d'autres termes, ce sont plutôt les interactions sociales entre les acteurs qui forment l'atmosphère spécifique à chaque relation d'échange.

En effet, la reconnaissance de la nature sociale de l'échange a permis de mettre en exergue la notion de relation entre les organisations et de la distinguer des épisodes d'échange entre l'acheteur et le vendeur<sup>(108)</sup>. Dans ce sens, les interactions sur les marchés interentreprises sont considérées comme l'élément fondateur des relations « client-fournisseur »<sup>(109)</sup>. Pour les chercheurs de ce courant, les interactions sont perçues comme le lieu privilégié de la construction des réseaux de relations interorganisationnelles.

Comme le rappelle Cova et Salle (1992)<sup>110</sup>, le modèle d'interaction est fondé sur une représentation des marchés industriels qui s'articule autour de trois principales caractéristiques. La première porte sur la pertinence d'analyser

---

<sup>107</sup> Jackson, B.B. (1985): « Build Customer relationship that last », *Harvard Business Review*, 63(6), p. 120-128.

<sup>108</sup> Ford, David (1980): « The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), p. 339-353.

<sup>109</sup> Håkansson, Hakan (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction Approach*, England, John Wiley et Sons, 406p.

<sup>110</sup> Cova, B. et Salle, R. (1992) : « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel. », *Recherche et Applications en Marketing*, 7 (2), p.83-106.

séparément le fournisseur et le client alors qu'il existe une véritable interdépendance entre les deux organisations. La deuxième est liée à la stabilité des relations sur les marchés industriels dans la mesure où le nombre de fournisseurs susceptibles de répondre à un besoin donné est finalement limité. Par conséquent, une relation de dépendance mutuelle existe entre l'acheteur et le vendeur : le nombre d'acheteurs potentiels est réduit. Troisièmement, le client et le fournisseur sont actifs, chacun poursuit une stratégie et possède un pouvoir sur la relation.

Dans cette perspective, la relation dyadique fournisseur/client devient synonyme d'interactions dynamiques où les entreprises échangent, partagent et valorisent certaines ressources<sup>(111)</sup>. Ces ressources articulées au sein de la dyade constituent progressivement, au fur et à mesure des interactions, des investissements spécifiques au sens de Williamson<sup>(112)</sup>. La répétition de ces interactions, produit des mécanismes sociaux qui aident les acteurs à se coordonner, s'adapter et prolonger leurs relations d'échange. Ce prolongement s'inscrit dans l'atmosphère de la relation qui en caractérise la qualité. Dans le même temps, les relations d'échanges créent des liens complexes qui permettent de gérer les négociations et les conflits inhérents à toute relation durable.

L'ensemble de ces éléments et mécanismes, qui caractérisent les interactions entre client et fournisseur, constitue l'atmosphère de la relation, c'est-à-dire le climat ou l'ambiance régnant entre les deux organisations. Celle-ci conditionne l'interaction et est conditionnée par elle. Dans la perspective d'une meilleure

---

<sup>111</sup> Young, L. C. et Wilkinson, I.F. (1997) : « The Space between: towards a Typology of Interfirm relations Business », *Journal of Business to Business Marketing*, 4 (2), p. 53-97.

<sup>112</sup> Williamson (1985), *Op.Cité.*

compréhension du concept de l'atmosphère, plusieurs recherches ont contribué à l'identification de certaines de ces dimensions.

### **1.2.2. Les dimensions de l'atmosphère**

Young et Wilkinson (1997) <sup>(113)</sup> définissent l'atmosphère de la relation comme un système de perceptions, d'émotions, de croyances et d'attitudes croisées spécifiques aux parties concernées. Ces éléments évoluent en fonction des circonstances et de l'environnement d'une manière générale.

L'atmosphère de la relation peut être considérée comme stable lorsque ces éléments sont reproduits dans le temps, suite aux actions de l'entreprise envers ses partenaires. Si les conditions changent, l'atmosphère existante peut devenir instable et de nouvelles formes de relations peuvent voir le jour à travers divers mécanismes d'équilibre<sup>(114)</sup>. Ces changements de l'atmosphère sont donc inhérents à la dynamique de toute relation d'échange. Ils permettent surtout l'émergence de nouvelles formes de relations. Dans la littérature marketing, ce dynamisme est appréhendé à travers les différentes phases de développement de l'échange, de la naissance à la rupture, en passant par les phases de croissance et de maturité. Quant aux mécanismes d'équilibre, ils sont représentés par l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer le processus de développement de la relation. Ils font références aux différentes dimensions de l'atmosphère.

---

<sup>113</sup> Young et Wilkinson (1997), *Op.Cité.*

<sup>114</sup> Roehrich, Gilles et Spencer, Roberts (2004) : « L'atmosphère de la relation : dimensions et structure », Congrès International de l'Association Française de Marketing, Saint Malo 6-7 mai 2004, 32 p.

D'une revue de la littérature nous avons pu retenir certaines de ces dimensions. Le tableau ci-dessous donne une liste indicative et non limitative.

**Tableau 1: Les différentes dimensions de l'atmosphère**

Dimensions	Significations
<b>La confiance</b>	Une croyance partagée que chacune travaillera dans le meilleur intérêt des deux parties. Permet de réduire les coûts de transaction ; favorise l'engagement réciproque et le maintien des relations à long terme <sup>(115)</sup> .
<b>La coopération et le conflit</b>	Deux caractéristiques antagonistes et distinctes de la relation entre deux parties. Deux dimensions dominantes régulant la relation d'échange. Deux concepts qui tendent à être négativement reliés <sup>(116)</sup> . Affectant l'accomplissement des objectifs individuels ou mutuels <sup>(117)</sup> .
<b>L'engagement</b>	Se réfère tout d'abord à la volonté des partenaires de l'échange de continuer la relation. L'engagement conduit à des investissements successifs et à certains sacrifices à court terme <sup>(118)</sup> . Source d'obligations réciproques dans la relation d'échange <sup>(119)</sup> .

---

<sup>115</sup> Morgan et Hunt (1994), *Op.Cité.*

<sup>116</sup> Skinner S., Gassenheimer J. B. et Kelley S. W. (1992) « Cooperation is Supplier Dealer Relationships. », *Journal of Retailing*, 68 (2), p.174-193.

<sup>117</sup> Stern, Louis W. et Reve, T. (1980): « Distribution channels as political economies: A framework of comparative analysis », *Journal of Marketing*, 44(3), p.52-64.

<sup>118</sup> Morgan et Hunt (1994), *Op.Cité.*

<sup>119</sup> Andersson U., Johanson M. et L. Silver (1996): « What's up in distribution and marketing channels: an analysis of three concepts frequently applied in marketing research », 12ème conférence annuelle de l'IMPGroup, Karlsruhe.

<p><b>Interdépendance et Pouvoir</b></p>	<p>L'interdépendance dans la relation d'échange se définit comme une situation où les deux parties sont mutuellement dépendantes l'une de l'autre. Elle rend la coopération des acteurs indispensable mais elle reste limitée par l'exercice du pouvoir.</p> <p>L'exercice du pouvoir entre partenaires est nuisible au développement des relations d'échanges à long terme<sup>(120)</sup>.</p> <p>Lawler et Yoon (1993<sup>(121)</sup>) 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.</p> <p>Dès lors qu'un partenaire sent que la situation est injuste ou inégale, il commencera à se désengager<sup>(122)</sup>.</p>
<p><b>La proximité des partenaires dans la relation</b></p>	<p>La proximité dans les relations interpersonnelles (Dampérat(2006)<sup>(123)</sup>. Elle se réfère au degré du « mutual friendship » et les liens que partagent acheteur et vendeur<sup>(124)</sup>.</p> <p>Les liens interpersonnels et l'existence de normes favorisent la réussite des échanges à travers la négociation, l'exercice du pouvoir, la gestion des conflits et l'adaptation des moyens entre acheteur et vendeur<sup>(125)</sup>.</p>
<p><b>L'adaptation</b></p>	<p>Une source de valeur de la relation<sup>(126)</sup> conditionnée par la nature des interactions entre partenaires. Elle exige des moyens et nécessite du temps.</p> <p>Les adaptations contribuent à l'amélioration de la qualité, l'augmentation du niveau de satisfaction des clients et favorisent l'interaction entre les partenaires<sup>(127)</sup>.</p>

<sup>120</sup> Anderson et Narus (1990) ; Morgan et Hunt (1994), *Op. Cité.*

<sup>121</sup> Lawler, E. J. et Yoon, J. (1993): « Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange », *American Sociological Review*, 58(4), p. 465-48.

<sup>122</sup> Ohmae, K. (1989): « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, 67(2), p.143-154.

<sup>123</sup> Dampérat (2006), *Op.Cité.*

<sup>124</sup> Wilson, David (1995): « An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships », *Academy of Marketing Science*, 24 (4), p. 335-45

<sup>125</sup> Bagozzi, R.P. (1978): « Sales Performance Satisfaction as a function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors », *Journal of Marketing Research*, 15 (4), p. 517-531.

<sup>126</sup> Walter, A. et Ritter, T. (2003): « The Influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (4/5), p. 353-365.

<sup>127</sup> Grönroos, C. (1991), *Op.Cité.*

La prise en compte des apports de la théorie des contrats relationnels et les spécificités du modèle proposé par l'IMPGroup nous amènent à reconsidérer la relation d'échange comme un système de droits. Dans ce sens, l'existence de la relation d'échange et son processus de développement restent tributaires de la vérification systématique par les partenaires d'un certain nombre de normes. L'objet de la section suivante (1.3) est de montrer que la mobilisation de la norme d'équité apporte un éclairage supplémentaire dans la compréhension de la relation d'échange comme système de droits. Dans ces conditions, nous montrerons que la justice s'impose comme une norme supra contractuelle et un critère d'évaluation du respect des droits dans toute relation d'échange.

### **1.3. La justice comme norme supra-contractuelle**

Dans ses travaux, Macneil ne développe pas la justice comme une norme particulière caractérisant un type de contrat par rapport à un autre<sup>(128)</sup>. L'auteur évoque plutôt la justice comme une norme faisant partie de la catégorie des normes supra-contractuelles<sup>(129)</sup>. Autrement dit, la justice concerne toutes les formes de contrat d'échange, aussi bien transactionnelles que relationnelles. Nous allons voir surtout que le développement de toute relation est lié au respect de cette norme de justice.

Nous avons vu que le contrat relationnel accorde une place centrale au dynamisme de la relation d'échange. Cette conception de la relation est celle sur laquelle repose la théorie de l'échange social dans la mesure où l'échange est défini par rapport à un horizon temporel intégrant aussi bien le passé, le

---

<sup>128</sup> Boismain, C. (2005), *Op.Cité.*

<sup>129</sup> Ivens, Bjoern S. et Blois K. J. (2004), *Op.Cité.*

présent et le futur. Afin de montrer l'importance de la justice dans cet horizon temporel, nous ferons un détour par la norme d'équité et ses implications. Notre référence à cette norme s'explique par le fait qu'elle est à la base des différentes conceptualisations de la justice.

D'une manière générale, la notion d'équité reflète un rapport entre les outputs et les inputs. Elle embrasse la notion de partage, de proportionnalité aussi bien des risques que des profits. De toutes les mesures des outputs de la relation, l'équité capture l'idée de coproduction<sup>(130)</sup>. Ainsi, lorsqu'une partie fait une contribution à l'autre, elle développe l'attente d'un retour dans le futur. L'autre partie, ayant reçu quelque chose qu'elle valorise, développe un sens d'obligation suivant la norme de réciprocité de Gouldner (1960)<sup>(131)</sup>. Néanmoins, comme le cas des normes relationnelles, les obligations des deux partenaires de la relation d'échange restent souvent non spécifiées, diffuses et valorisées. Dans ces conditions, les dimensions d'atmosphère vont se substituer aux accords formels pour garantir l'exécution des obligations. Ainsi, la confiance entre les parties est appelée à jouer un rôle important dans le respect des obligations et le maintien de la relation d'échange. Comme le note Blau lui-même (1964, p.98)<sup>(132)</sup>, « *l'établissement de relations d'échange implique des investissements qui constituent un engagement envers l'autre partie. Puisque l'échange social exige de faire confiance aux autres quant à leur réciprocité, le problème initial est de prouver sa propre capacité à être digne de confiance* ».

---

<sup>130</sup> Gummesson, E. (1987): « The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships », *Long Range Planning*, 20 (4), p. 10-20.

<sup>131</sup> Gouldner, Alvin W. (1960), *Op. Cité*.

<sup>132</sup> Aryee S., Budhwar P. S et Chen Z. X. (2002): « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal Of Organizational Behavior*, 23(3), p. 267 – 285.

Par ailleurs, Blau (1964, p.94) <sup>(133)</sup> souligne qu'« *en se déchargeant de leurs obligations des services reçus, les individus démontrent leur loyauté et l'expansion graduelle du service mutuel* ». La réciprocité renforce et stabilise donc la relation de confiance, qui constitue l'axe sur lequel s'établit l'échange social.

Dans la perspective de notre raisonnement, l'échange entre acheteurs et vendeurs peut être initié par un traitement équitable du fournisseur vis-à-vis des clients. L'idée est que la faveur ou le geste spontané de la part du fournisseur, matérialisé par un traitement juste, prouve la capacité de celui-ci à être digne de confiance et engendre ainsi une obligation de réciprocité pour le client. Pour rétablir l'équilibre dans leurs échanges, les clients se sentiront obligés de payer en retour des bonnes intentions et actions du partenaire d'échange qu'est le fournisseur. C'est en ce sens que la théorie de l'échange social permet d'appréhender les perceptions de la justice comme étant un processus basé sur la reconnaissance des personnes avec lesquelles on entretient une relation d'échange. Autrement dit, pour prédire la stabilité d'une relation, il est important d'en connaître le « pour » et le « contre ». Le « pour » représente l'ensemble des facteurs qui incite les personnes à poursuivre la relation ; il peut être aussi bien positif que négatif. Les facteurs positifs renvoient, par exemple, à la satisfaction, la coopération ou encore la réciprocité tandis que les facteurs négatifs font références aux coûts matériels potentiels associés au choix de la rupture. Le « contre » se réfère à des facteurs qui incitent les personnes à rompre la relation. Il peut comprendre des facteurs tels que le regret et la déception causée par des défaillances répétitives dans le produit ou le service, ou encore l'attractivité des offres alternatives.

---

<sup>133</sup> Blau (1964), *Op.Cité.*

De ce point de vue, la relation d'échange sera considérée comme inéquitable lorsque les avantages qu'une personne en retire sont inférieurs à l'apport de celle-ci à la relation. La situation de défaillance dans le produit ou service représente une parfaite illustration de l'inéquité. Une telle situation amène en effet une incompréhension qui est de nature à inciter les parties lésées à tenter de rétablir l'équité. A ce propos, la théorie de l'échange fournit une explication des raisons pour lesquelles une relation serait perçue comme injuste. Le respect des droits de chaque partie est essentiel. Le client comme le fournisseur s'attendent à ce que les relations soient à long terme profitables et caractérisées par la réciprocité. Le partenaire qui ne fait pas les efforts nécessaires pour respecter ses engagements et rendre la relation équitable pourrait être perçu comme une personne indifférente et la relation pourrait sembler ne plus être profitable. En outre, la personne dont les droits ne sont pas respectés peut se sentir trompée ou trahie; elle peut même vouloir mettre fin à la relation.

L'idée essentielle qui se dégage est l'accent mis sur la perception de l'équité. Les personnes désirent généralement retirer d'une relation autant qu'ils y investissent. Cependant, nous avons montré que toute relation d'échange admet une dimension économique et une dimension sociale. Ainsi, les personnes retireront plus de satisfaction d'une relation qui leur procure non seulement des avantages proportionnels aux coûts, mais qui améliore la qualité et la désirabilité de l'échange par le biais de certains comportements et attitudes volontaires. Dans ces conditions, nous parlerons de la justice comme norme d'évaluation.

En marketing, la satisfaction, notamment de la relation, est souvent présentée dans la littérature comme synonyme de performance et comme un résultat

important des relations d'échange<sup>(134)</sup>. Cependant, la notion d'équité comme résultat aussi important que la satisfaction n'a été considérée que récemment. Cela est d'autant plus vrai dans les relations interorganisationnelles<sup>(135)</sup>. Gassenheimer, Houston et Davis (1998, p. 324)<sup>(136)</sup> fondent le concept d'équité de la relation sur la théorie de la justice distributive et trouvent que les perceptions de justice ont une conséquence sur l'intention de chaque partie à s'engager dans une relation. La contribution de chaque partie apporte à la relation une valeur et en reçoit en contrepartie une rétribution. L'équité de la relation sera atteinte lorsque chaque partie considèrera que la récompense distribuée est proportionnelle à sa participation en termes de ressources, de temps et de compétences.

En guise de conclusion, rappelons que nous sommes partis des limites du contrat formel dans l'analyse de la relation d'échange. Face à cette approche restrictive, nous avons montré que la théorie du contrat relationnel de Macneil apporte plus de réalisme dans l'analyse de la nature de la relation d'échange client-fournisseur. Cette nature se réfère à des dimensions économiques et non économiques. Elle se réfère aussi à des aspects formels et informels. D'où notre idée qu'il serait plus raisonnable d'appréhender la relation d'échange comme un système de droits formels et informels. Ces droits font référence à des obligations de nature économique et sociale. Pour approfondir ce raisonnement, la prise en compte des résultats des travaux de Macaulay (1963) suggère qu'il s'agit plutôt des mécanismes internes qui contribuent à la régulation de la relation d'échange. Ces mécanismes internes se réfèrent aux

---

<sup>134</sup> Smith, J. Brock et Donald, W. Barclay (1997): « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships », *Journal of Marketing*, 61 (1), p. 3-22.

<sup>135</sup> 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), p.322-337.

<sup>136</sup> Gassenheimer J. B., Houston, F.S. et Davis, C.J. (1998), *Op.Cité.*

normes partagées et aux composantes de l'atmosphère de la relation. Au cœur de ces mécanismes transactionnels et relationnels se trouve la norme de justice qui conditionne le maintien et le développement des relations d'échanges.

Maintenant, la question est de savoir comment et à quels moments de la vie d'une relation ces mécanismes opèrent ? Pour répondre à cette question nous proposons dans la section suivante une analyse de la situation de défaillance, notamment dans le domaine des services interorganisationnels.

## **2 La défaillance de service en milieu interorganisationnel**

Dans la première section de ce chapitre, nous avons conclu que les relations client-fournisseur s'établissent, se maintiennent et se développent tant que les droits des parties sont respectés. Cette deuxième section cherche à savoir comment les acteurs organisationnels, notamment le client, réagissent en cas de défaillance dans le service. Pour cela, nous procéderons en deux étapes. Dans une première étape, nous mettrons en évidence la réalité complexe des défaillances en montrant que la défaillance dans les services est avant tout un problème d'interactions. Lors de la seconde étape, et compte tenu de la nature immatérielle et intangible des services, nous mettrons en évidence le fait que la défaillance apparaît comme une violation à un contrat relationnel.

### **2.1 La notion de défaillance de service : le concept**

Plusieurs recherches ont tenté de classer les différents types de défaillance dans les services<sup>(137)</sup>. Dans le domaine des services, il est communément admis par

---

les chercheurs de distinguer la défaillance de résultat de la défaillance du processus<sup>138</sup>. Dans la première catégorie, le prestataire n'arrive pas à honorer ses engagements vis-à-vis du service de base attendu dans le processus d'échange. Dans la seconde, les défaillances du processus de service renvoient à la manière dont le client reçoit le service. Cependant, si les différentes classifications renvoient à certaines situations, qui sont susceptibles d'affaiblir momentanément la relation d'échange, elles sont différentes tant dans leur nature que dans leur forme. En conséquence, une partie des recherches en marketing s'est focalisée sur les enjeux des défaillances et leurs conséquences sur le développement de la relation client-fournisseur, notamment la rupture.

Compte tenu de la diversité du phénomène étudié, une démarche visant à comprendre et conceptualiser les défaillances dans les produits et services, leurs causes et conséquences, requiert de la part du chercheur un certain effort de précision et de définition de l'ensemble des notions utilisées. Dans ce sens, nous suggérons dans le tableau ci-dessous une synthèse des concepts utilisés selon que la défaillance et la rupture soient subites ou programmées.

Une défaillance est dite subite lorsque son contrôle échappe aux partenaires. Elle est souvent accidentelle et trouve ses origines dans l'environnement. Dans ces conditions, la défaillance peut entraîner soit une rupture subite, soit une rupture programmée. Dans le premier cas, le contrôle de la défaillance et de ses conséquences échappe complètement aux partenaires. C'est le cas des situations de crises économiques. Dans le second cas, l'un des partenaires peut envisager la rupture. Cette volonté unilatérale se traduit par un affaiblissement

---

<sup>137</sup> Smith et al. (1998), *Op.Cité.*

• Weber, K. et Sparks, B.A. (2006): « Social Identity's Impact on Service Recovery Evaluations in Alliances », *Annals of Tourism Research*, 33 (3), p. 859-863.

<sup>138</sup>Zarrouk, Zoubir (2008), *Injustice, Compensation et Qualité de la relation Le cas d'une défaillance volontaire : le surbooking*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE-UPPA, 381p.

de la relation et le dénouement progressif des liens avec le partenaire défaillant.

Le deuxième cas de figure est celui où la défaillance est programmée. Autrement dit, l'un des partenaires dispose d'un pouvoir de contrôle (informationnel, technique ou encore technologique) sur la défaillance. Dans ces conditions, la rupture subite prend forme d'une décision prématurée portant sur la résiliation du contrat ou la sortie de la relation. La rupture peut aussi être programmée. Une telle situation se traduit par un commun accord entre les partenaires visant à mettre fin à la relation commerciale et à poser les modalités nécessaires à sa mise en œuvre.

**Tableau 2 : Une typologie des relations entre défaillance et rupture**

		Rupture	
		Subite	Programmée
Défaillance	Subite	<b>Détérioration de la relation</b> <i>(Deteriorating relationship)</i> Hedaa (1993)	<b>Affaiblissement</b> <i>(Fading relationship)</i> Gronhaug et al. (1999)
		<b>Défection/abandon</b> <i>(Customer defection)</i> Colgate et al. (1996)	<b>Dénouement</b> <i>(Ending)</i> Tähtinen et al. (2000); Stewart (1998a)
	Programmée	<b>Résiliation/terminaison</b> <i>(Termination)</i> Giller et Matear (2000); Haugland (1999); Havila (1996); Havila et Wilkinson (1997); Hocutt (1998); Mitchell et al. (1992); Ping (1993); Roos (1999); Rosson (1986); Tähtinen et Halinen-Kaila (1997)	<b>Dissolution</b> <i>(Dissolution)</i> Alajoutsijärvi et al. 2000; Perrien et al. 1994; Perrien et al. 1995; Ping (1993); Ping et Dwyer (1992); Tähtinen and Halinen (1999)
		<b>Départ</b> <i>(Exit/Exit intention)</i> ABolton 1998; Gadde and Mattsson 1987; Gassenheimer et al. 1998; Håkansson and Snehota 1995; Hedaa (1993); Ping (1995; 1999); Stewart (1998b)	<b>Divorce/divorce</b> Perrien et al. (1994); Perrien et al. (1995)

*Adaptation et mise à jour de Tähtinen et Halinen (1999).*

À ce niveau d'analyse, nous pouvons avancer que l'un des éléments clé qui

distingue les différentes situations ci-dessus c'est la capacité des partenaires à gérer les causes et les conséquences des défaillances. D'ailleurs, certaines recherches sur le sujet avancent que les défaillances peuvent engendrer des situations conflictuelles entre les partenaires<sup>(139)</sup>. Les conclusions de Macaulay montrent que les instances judiciaires jouent un rôle très relatif sinon marginal dans la régulation effective des rapports contractuels interentreprises. À ce titre, des recherches suggèrent que la gestion de telles situations repose souvent sur la mobilisation de certaines normes ou valeurs partagées par les partenaires de l'échange<sup>(140)</sup>. Pour certains, les défaillances représentent une opportunité pour le client et le fournisseur de se tester mutuellement en fonction de normes et valeurs qu'ils partagent à travers des systèmes de négociation bilatérale<sup>(141)</sup>. Pour d'autres recherches, c'est souvent l'occultation de ces dimensions qui pose des problèmes sérieux et mène à une détérioration progressive de la relation entre partenaires, voire même à la rupture ou au « divorce »<sup>(142)</sup>.

Plus particulièrement, le processus d'achat des services dans le domaine interorganisationnel peut prendre plusieurs semaines, voire plusieurs mois. Des interactions fréquentes se forment entre diverses personnes (et / ou départements) des deux firmes, le prestataire de service et l'entreprise. Dans ce sens, Mayaux et Flipo (1995)<sup>(143)</sup> soulignent que, quel que soit le type de service accompli, on retrouve quelque part la relation prestataire-personnel en contact-client. Dans la définition qu'ils donnent de la relation de service, Eiglier et

---

<sup>139</sup> Macaulay, S. (1963), *Op. Cité*.

<sup>140</sup> Ganesan, Shankar (1994): « Determinants of a long- term orientation in buyer-seller relationship», *Journal of Marketing*, 58 (2), p. 1-24.

<sup>141</sup> Bozzo (2000), *Op. Cité*.

<sup>142</sup> Alajoutsijärvi et al. (2000 ), *Op. Cité*.

<sup>143</sup> Mayaux, F. et Flipo, J. P. (1995) : Marketing des services : rien à faire sans la confiance. In F. BIDAULT, P.Y. GOMEZ et G. MARION, eds, *Confiance, Entreprise et Société*. Paris : ESKA, p. 151-162.

Langeard (1994)<sup>(144)</sup> insistent sur le fait que la manière dont se déroule une prestation de service a une importance aussi forte sur la performance perçue que le résultat lui-même.

De ce point de vue, poser la question des défaillances dans les services permet de se rendre rapidement compte des difficultés inhérentes à l'identification de ses sources multiples. En effet, outre les conditions relatives à la production et la consommation des services, plusieurs facteurs peuvent contribuer à l'accroissement des sources de défaillances, notamment le recrutement de nouveau personnel en contact, l'utilisation de nouvelles technologies entre client et prestataire de service et la conquête de nouveaux clients...<sup>(145)</sup>. D'où l'intérêt de s'interroger sur la nature des défaillances dans le domaine des services.

Notre analyse ci-dessus des défaillances de service dans les relations interorganisationnelles nous amène à s'interroger sur la nature intrinsèque de toute défaillance. En effet, si traditionnellement la défaillance dans les services est analysée dans la perspective du paradigme de confirmation des attentes, les études dans le prolongement des résultats de Macaulay suggèrent d'aller au-delà de la seule notion d'insatisfaction dans notre raisonnement. Cette perspective peut s'avérer pertinente lorsqu'il s'agit des services aux entreprises.

Afin de comprendre la nature d'une défaillance, nous partons de l'existence des

---

<sup>144</sup> Eiglier, P. et Langeard, E. (1994) : « Relation de service et marketing », *Relations de service, marchés de services*, sous la direction de J. DeBandt et J. Gadrey, CNRS éditions, colloque *Recherche et Entreprise*, p. 85-100.

<sup>145</sup> Michel, S. (2001): « Analysing service failures and recoveries: a process approach », *International Journal of Service Industry Management*, 12 (1), p.20-33.

normes dans la relation d'échange. Dans le prolongement de la théorie de Macneil et les résultats de Macaulay, ces normes sont synonymes de contrat relationnel. Par sa nature, ce type de contrat repose souvent sur un ensemble de droits, formel et/ou informel, acquis par chaque partie au cours du développement de la relation d'échange. Dans ce sens, l'apparition d'une défaillance sera synonyme d'une violation du contrat relationnel entre les partenaires ; autrement dit, la violation des normes garantissant les droits de chacun des partenaires dans la relation d'échange. En conséquence, une défaillance de service correspond non seulement à une violation du contrat formel, mais surtout à une violation des normes de la relation telles que le respect des promesses, la réciprocité ou encore le principe de justice<sup>(146)</sup>.

Dans la perspective de notre recherche, nous proposons donc de parler de la défaillance comme terme générique qui désigne à la fois les difficultés et les défauts qui peuvent survenir à tout moment, au cours des différentes phases du développement de la relation d'échange.

Cette conception est justifiée dans la mesure où nous considérons la défaillance comme une notion qui exprime non seulement le fait de faire défaut, mais surtout parce que ce défaut renvoie au manquement de droits de l'un des partenaires envers l'autre.

Par conséquent, tout moment critique entre les partenaires de l'échange se traduit par un certain manquement dans le fonctionnement « normal » de la relation. Ce manquement est tout simplement dû au fait que l'un des partenaires a fait défaut et n'a pas respecté les droits que l'autre a acquis dans

---

<sup>146</sup> Zarrouk, Z. (2008), *Op.Cité.*

le cadre de la relation d'échange, droits qui peuvent être de nature économique et/ou sociale. Elle impose surtout au défaillant l'obligation de rétablir les droits de son partenaire dans l'échange afin d'éviter la déperdition ou l'affaiblissement de la relation.

Compte tenu de la prédominance de l'approche interactionniste dans l'analyse des activités de service, nous suggérons dans ce qui suit une analyse des défaillances sur la base de la notion d'interaction<sup>(147)</sup>.

## **2.2 Une analyse interactionniste des défaillances**

Dans la littérature, la prise en compte de l'interaction dans les activités de services remonte aux années soixante dix avec Rathmell (1974)<sup>(148)</sup> qui soulignait l'existence d'une double interaction entre le client et le vendeur. Cette double interaction s'explique par la concomitance de la production du service à sa consommation. Des travaux ultérieurs ont permis l'approfondissement de la notion d'interaction.

### **2.2.1 L'interaction, élément central dans les activités des services**

Que ce soit dans les échanges industriels ou les services aux entreprises, il est communément admis aujourd'hui que les interactions interviennent

---

<sup>147</sup> Solomon M., Surprenant C. F., Czepiel J. et Gutman E. (1985): « A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter », *Journal of Marketing*, 49 (1), p. 99-111.

<sup>148</sup> Rathmell, John M. (1974), *Marketing in the service sector*, Winthrop, Cambridge, cité par Courbatov O. (2003) : *L'intégration du consommateur par le « Knowledge Marketing »*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 371p.

fréquemment entre les individus représentant les parties à l'échange<sup>(149)</sup>. Les résultats de certaines recherches réalisées en marketing dans différents domaines mettent en évidence l'importance de la dimension interactive. À ce titre, les chercheurs en marketing industriel montrent que les échanges relationnels sont fortement liés à la notion d'interaction : les relations de pouvoir dans les canaux de distribution<sup>(150)</sup>, la confiance entre les parties de l'échange<sup>(151)</sup>, le développement de la relation<sup>(152)</sup>, la continuité de la relation<sup>(153)</sup>.

Langeard et Eiglier (1987)<sup>(154)</sup> exposent son importance dans les services et ce, à deux niveaux. D'une part, les services supposent un contact direct prestataire/client : l'acheteur doit en effet, à un moment donné, être en contact avec l'entreprise qui offre le service. D'autre part, le client participe au processus de prestation d'un service ; son adhésion étant nécessaire pour que le service soit fourni dans de bonnes conditions d'efficacité. Les auteurs proposent le modèle de « *servuction* » pour décrire la coproduction du service. Dans la perspective de ce modèle, le service serait la résultante de l'interaction entre trois éléments : le client, le support physique nécessaire à la production du service, le personnel en contact avec les clients.

---

<sup>149</sup> Iacobucci, D. et Ostrom, A. (1996): « Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce », *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), p. 53-72.

<sup>151</sup> Moorman Ch., Deshpande R. et Zaltman G. (1993): « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, 57 (1), p. 81-101.

<sup>152</sup> Ford D. (1980), *Op.Cité*.

<sup>153</sup> Anderson, E. et Weitz, B. (1989): « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads », *Marketing Science*, 8 (4), p. 310-323.

<sup>154</sup> Langeard et Eiglier (1987), *Op.Cité*.

Dans le cas des services aux entreprises, les recherches mettent en exergue leur spécificité par rapport aux autres types de services. Hite et Fraser (1988)<sup>(155)</sup> soulignent certaines caractéristiques distinctives des services *Business-to-Business*. Ils sont complexes car les performances sont difficiles à évaluer, leurs effets sont souvent retardés à cause du jugement post-achat. Dans ces conditions, il est évident que les clients des services aux entreprises font face à un défi particulièrement important, relatif à l'évaluation du niveau de la qualité des services rendus. Chacun des éléments clés du processus de satisfaction/dissatisfaction présente des difficultés pour les clients en termes d'attentes, de performance perçue et des jugements post-achat.

### **2.2.2 L'interaction, variable clé du développement des relations à long terme**

Comme nous l'indiquions lors de l'introduction, il existe dans la littérature plusieurs modèles pour analyser les phases successives de développement d'une relation. Ces modèles se placent dans la perspective du client et supposent implicitement que la rentabilité est meilleure au fur et à mesure que la relation se développe. Parmi l'ensemble de ces travaux, celui de Dwyer et al. (1987)<sup>(156)</sup> est particulièrement intéressant. En effet, les auteurs adoptent dans leur approche des résultats issus de la psychologie sociale. Ils utilisent les phases de développement des relations interpersonnelles pour décrire les relations interentreprises. Sur la base des travaux de Macneil (1978, 1981, 1983)<sup>(157)</sup>, Dwyer et al. (1987) suggèrent alors de recourir au concept d'échange relationnel pour désigner ce type particulier de relation caractérisée par une

---

<sup>155</sup> Hite et Fraser (1988), *Op. Cité.*

<sup>156</sup> Dwyer et al. (1987), *Op. Cité.*

<sup>157</sup> Macneil (1978, 1981, 1983), *Op. Cité.*

interdépendance élevée, des efforts communs pour atteindre les objectifs, et une préoccupation pour les bénéfices futurs restreignant la poursuite des intérêts individuels. Dans ce sens, les auteurs mettent l'accent sur le rôle des relations interpersonnelles et proposent un modèle en cinq phases : la prise de conscience, l'exploration, l'expansion, l'engagement, la dissolution.

Dwyer et al. (1987)<sup>(158)</sup> donnent une variété d'activités qui caractérisent une relation telles que : l'interaction sociale, la communication, la coopération, la négociation et l'échange d'information. Certaines de ces activités sont faiblement ritualisées dans les transactions discrètes, mais jouent un rôle important dans l'échange relationnel. Dans la lignée des travaux de Macneil, les auteurs proposent que l'interaction sociale soit génératrice de confiance et de compréhension. Dans le même temps, les parties d'une relation d'échange ont besoin de confiance et de compréhension lorsque des adaptations et des ajustements s'imposent.

Comme le suggèrent les auteurs, dès la phase d'exploration, les interactions « acheteur-vendeur » ont un rôle primordial dans l'établissement et le développement des relations « client-fournisseur ». Dwyer et al. (1987) indiquent qu'il est nécessaire de tenir compte des coûts et récompenses tant au niveau factuel que psychologique pour le développement des relations « client-fournisseur ». Ils distinguent les coûts économiques (argent, livraison) et sociaux, et les récompenses tangibles et intangibles de la relation. Concernant les relations interpersonnelles, Les auteurs mettent l'accent sur le processus d'attraction basé notamment sur la similarité en termes de croyance, de valeur et de personnalité. Les auteurs insistent surtout sur les processus de

---

<sup>158</sup> Dwyer et al. (1987), *Op. Cité.*

communication et la négociation qui renforcent la proximité et permettent l'adaptation mutuelle en fonction des attentes et objectifs de chaque partie.

Les relations interpersonnelles sont ainsi à la base de l'établissement de la compatibilité, de la confiance entre entreprises partenaires<sup>(159)</sup>. Cette compatibilité, qui correspond au partage de valeurs communes et d'ouverture de la communication entre partenaires, est également centrale pour le maintien des relations<sup>(160)</sup>. Avec le temps, les relations entre l'acheteur et le vendeur peuvent se développer en profonde amitié<sup>(161)</sup>. Les individus peuvent développer de forts attachements personnels qui conduisent à maintenir les relations<sup>(162)</sup>. De manière plus précise, Mummalaneni et Wilson (1991)<sup>(163)</sup> indiquent que les acheteurs et vendeurs ayant de fortes relations interpersonnelles sont plus engagés dans le maintien de leur relation que les partenaires ayant des liens sociaux moins importants.

En somme, la nature des interactions apparaît comme un déterminant de l'engagement dans la relation et du succès de la coopération entre entreprises. Ce sont les interactions qui conduisent les membres de chaque organisation à réduire la propension à dissoudre la relation<sup>(164)</sup>. Paradoxalement, nous allons

---

<sup>159</sup> Morgan, R.M. (2000): « Relationship Marketing and Marketing Strategy» in Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Eds.): Handbook of Relationship Marketing, Sage Publications, p. 3–38.

<sup>160</sup> Mohr, J. et Spekman, R. (1994): « Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and Conflict Resolution Technics », *Strategic Management Journal*, 15 (2), p. 135-152.

<sup>161</sup> Blois, K. (2007), *Op. Cité.*

<sup>162</sup> Wilson, D.T. (1995), *Op.Cité.*

<sup>163</sup> Mummalaneni V. et Wilson D.T. (1991): « The Influence of a Close Personal Relationship between a Buyer and a Seller on the Long-Term Future of their Role», cite par Mavondo F.T. et Rodrigo E. M. (2001): «The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China », *Journal of Business Research*, 52 (2), p.111-121.

voir que ce sont ces mêmes interactions qui sont souvent à l'origine des défaillances de service dans les relations client-fournisseur.

### **2.2.3 La variabilité des interactions, source de défaillances dans les services**

D'une manière générale, les prestations de services peuvent présenter un haut degré d'hétérogénéité en termes d'interaction. Certes, l'importance des interactions dans le domaine des services et la complexité des relations client-prestataire peuvent être nuancées. Des facteurs permettent de comprendre ces différences d'un service à un autre, tels que le degré d'implication des membres, les caractéristiques des acteurs et le marché (B-to-C ou B-to-B).

Dans le domaine des services aux consommateurs, les conséquences d'une mauvaise prestation se trouvent atténuées dans la mesure où le nombre de transactions banalisées rend toujours la perception du client final aléatoire.

En revanche, les services aux entreprises se distinguent par une relation beaucoup plus suivie, plus continue. Généralement, les mêmes chargés de la clientèle professionnelle rencontrent régulièrement leurs interlocuteurs dans les entreprises. Le rôle que jouent les chargés de la clientèle professionnelle est important pour le prestataire de services ; il suffit d'une mauvaise prestation pour que tous les efforts réalisés en amont se trouvent atténués, voire annulés<sup>(165)</sup>.

---

<sup>164</sup> Morgan (2000), *Op. Cité.*

<sup>165</sup> Malaval, Philippe (1999) : *L'essentiel du marketing B to B*, Publi Union, 250p.

Malaval (1999) utilise la notion de variabilité pour désigner à la fois cette hétérogénéité et les difficultés de standardisation des services. En effet, dans la réalisation de service le facteur humain entre en compte: plus celui-ci est important, moins la prestation sera uniforme. Deux facteurs peuvent expliquer la variabilité des interactions : la nature immatérielle des services et la participation du client<sup>(166)</sup>.

De par leur caractère immatériel, les services sont difficilement standardisables. L'immatérialité de la prestation de service pose deux problèmes fondamentaux dans le processus d'évaluation du résultat d'une prestation. Premièrement, le résultat de la prestation ne se mesure souvent qu'à l'instant où la prestation s'achève. Ce résultat s'apprécie sur un horizon temporel dont il est difficile de déterminer à l'avance la durée. En outre, l'effet diffus du temps de la prestation empêche clairement de distinguer l'influence précise de la prestation d'éventuels autres facteurs explicatifs. Par conséquent, le client ne peut appréhender le résultat exact pour nombre de prestations. Deuxièmement, l'immatérialité de la prestation se manifeste aussi dans la difficulté d'évaluation de sa qualité. Il n'y a pas, comme dans le cas des biens tangibles, de caractéristiques objectives sur lesquelles le client et le prestataire peuvent baser l'évaluation du résultat. Alors, l'évaluation se base essentiellement sur des représentations a priori du résultat, qui elles-mêmes dépendent pour l'essentiel de l'expérience que le client possède de la prestation<sup>(167)</sup>.

Comme il n'y a pas de base objectivable, il est difficile de parvenir à un accord

---

<sup>166</sup> Malaval, Philippe (1996): *Marketing Business to Business*, Publi-Union, 800p.

<sup>167</sup> Folkes, Valérie S. (1994), *Op. Cité.*

sur ce que doit être le résultat de la prestation<sup>(168)</sup>. Le risque d'une mauvaise compréhension des attentes du client sera d'autant plus important que la prestation sera immatérielle, dans la mesure où le travail du personnel en contact consiste à traduire les besoins exprimés par les clients<sup>(169)</sup>. Aussi, le client recourt souvent à des éléments extérieurs au cadre strict de la prestation, tels que : le bouche à oreille et les perceptions des autres acteurs du comportement du prestataire de service dans le temps.

La seconde source de variabilité provient du facteur humain, c'est-à-dire du client et le personnel en contact qui participent à la production du service. En effet, l'inséparabilité du processus de production et de consommation implique la présence des clients durant le processus de production de service, et par voie de conséquence, un haut degré d'interaction avec le personnel en contact.

La présence du personnel en contact, bien qu'indispensable pour la production du service, est donc de nature à accentuer la variabilité de la prestation. En effet, cette présence conditionne fortement la qualité de service comme le suggère de nombreux modèles de management services<sup>(170)</sup>. Ainsi, le fait que le service soit délivré par une personne entraîne automatiquement la variabilité de la prestation. Cette variabilité de la performance du personnel en contact peut avoir plusieurs origines : mauvaise compréhension des attentes du client, fautes du personnel, dimension extra marchande de la prestation.

---

<sup>168</sup> Westbrook, R.A. (1980): « A rating scale for measuring product/service satisfaction», *Journal of Marketing*, 44(4), p 68-72.

<sup>169</sup> Price, Linda L.; Arnould, Eric J. et Tierney, Patrick (1995): « Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance», *Journal of Marketing*, 59 (2), p. 68-78.

<sup>170</sup> Parasuraman et al, (1991), *Op. Cité*.

Quoi qu'il en soit, l'ensemble de ces caractéristiques impose aux prestataires une gestion différente de la relation avec les clients. Cette gestion serait basée sur des démarches différentes du marketing classique des produits. Dans ce sens, l'importance de l'interaction dans les services et la variabilité d'une situation à une autre apparaît comme une explication plausible des défaillances. La compréhension des sources de défaillance représente la variable clé pour mieux concevoir les mécanismes nécessaires à la gestion de la relation avec les clients dans de telles situations.

### **3. La défaillance : nature et conséquences**

Si dans la perspective économique le contrat formel est à la fois le support et le garant des droits des parties, ces derniers n'ont pas une nature exacte dans la perspective relationnelle. Les modalités de leur exécution ne sont jamais spécifiées à l'avance mais laissées à la discrétion des parties de l'échange dans le sens de Blau (1964 ; p.91-92)<sup>(171)</sup>. Se pose alors la question de savoir comment réagissent les partenaires dans une relation d'échange donnée lorsque l'un d'eux a failli à ses obligations envers l'autre ? Comment de telles situations de défaillance peuvent-elles être comprises ?

#### **3.1. La défaillance comme violation du contrat relationnel**

Les normes que propose Macneil nous fournissent une grille de lecture très détaillée susceptible de favoriser notre compréhension de la nature d'une

---

<sup>171</sup> Blau, Peter Michael (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley et Sons, 352p.

défaillance ainsi que ses conséquences. Macneil précise que la formation d'un contrat relationnel est la résultante d'une maturation et d'un développement qui embrasse, non seulement l'accord formellement conclu, mais aussi la phase des négociations, la prise en compte du contexte dans lequel la relation d'échange va exister. L'échange relationnel apparaît donc comme quelque chose de vivant et d'évolutif.

Pour l'auteur, l'échange relationnel a vocation à perdurer. En conséquence, mettre un terme à la relation est une question délicate. Autant la fin d'un échange transactionnel peut être synonyme d'extinction des obligations qui en découlent, autant la fin d'un échange relationnel est toujours un événement malheureux, signifiant généralement un échec entre les parties.

Autrement dit, Macneil considère que la vocation du contrat relationnel est d'être à durée indéterminée dans la mesure où l'échange relationnel est ouvert sur l'exécution des différentes obligations, car il comporte des lacunes dans sa planification. Ainsi, c'est un contrat incomplet qui doit être rempli, à la fois par l'exécution qui réalise la promesse originelle mais aussi par l'adjonction d'engagements contractuels destinés à donner vie au contrat relationnel<sup>(172)</sup>.

Par ailleurs, la théorie des contrats relationnels plaide aussi pour la reconnaissance de la spécificité des relations d'échange, notamment face aux situations imprévisibles. Ainsi, pour assurer la flexibilité des contrats relationnels et leur adaptation à des circonstances imprévues, Macneil suggère un processus d'ajustement du contrat. Ce processus d'ajustement se déroule en trois étapes : d'abord à l'amiable entre les parties, puis à défaut d'accord

---

<sup>172</sup> Les contrats cadre et le contrat de travail constituent une parfaite illustration de ce que sont les contrats dans l'approche relationnelle.

consensuel, par le biais de médiateurs, voire d'une révision judiciaire. Il insiste particulièrement sur le fait que cette procédure doit être à l'image du contrat relationnel lui-même : pas nécessairement bipolaire, prospectif et pas seulement rétrospectif, souple dans les solutions mises en œuvre.

Néanmoins, si le rôle de certaines normes est communément admis par les chercheurs, en l'occurrence la norme solidarité<sup>(173)</sup>, les résultats de certaines études empiriques sont souvent contradictoires. Par exemple, la solidarité est envisagée par Lush et Brown (1996)<sup>(174)</sup> comme l'un des éléments constitutifs du comportement relationnel du commercial. Crosby et al. (1990)<sup>(175)</sup> ainsi que Boles et al. (2000)<sup>(176)</sup> mettent en évidence le rôle déterminant du comportement relationnel sur la satisfaction de l'acheteur. Corrélativement, d'autres recherches en milieu interorganisationnel montrent que l'incapacité des vendeurs à répondre aux attentes du client est un facteur déterminant de l'insatisfaction<sup>(177)</sup>. Dans le même registre, l'aide apportée par le fournisseur lorsque le client se trouve dans une situation difficile a été validée comme ayant un rôle déterminant sur la satisfaction des clients à l'égard de la relation « client-fournisseur »<sup>(178)</sup>.

---

<sup>173</sup> Dwyer et al. (1987), *Op.Cité*.

<sup>174</sup> Lush, R. F. et Brown, J. R. (1996): « Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, 60 (4), p. 19-38.

<sup>175</sup> Crosby L. A., Evans K. R. et Cowles D. (1990): « Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54 (3), p. 68-81.

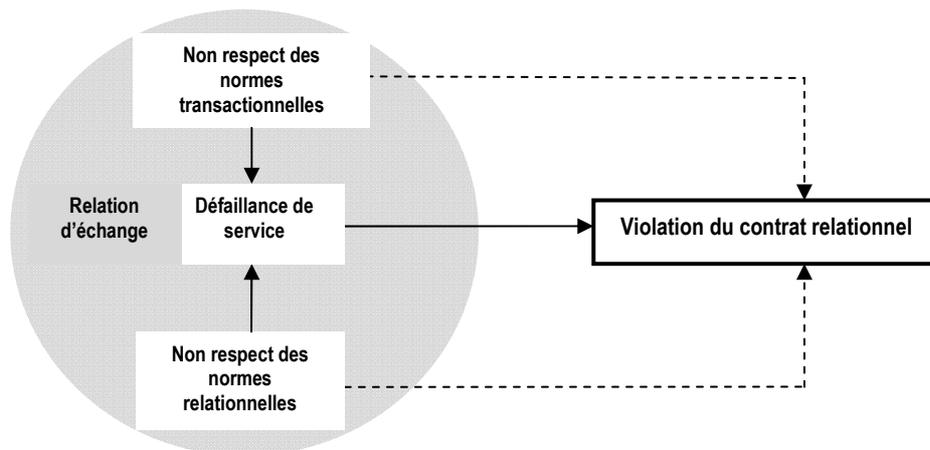
<sup>176</sup> Boles J. S., Johnson J. T. et Barksdale H. C. (2000): « How salespeople build quality relationships: A replication and extension », *Journal of Business Research*, 48 (1), p. 75-81.

<sup>177</sup> Hansen S. W., Powers T. L. et Swan J. E. (1997): « Modelling industrial buyer complaints: Implications for satisfying and saving customers », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (4), p. 12-22.

<sup>178</sup> Joseph W. B., Gardner J. T., Thach S. et Vernon F. (1995): « How industrial distributors view distributor supplier partnership arrangements », *Industrial Marketing Management*, 24 (1), p. 27-36.

Ainsi, en cas de défaillance, de problèmes ou de conflit, les différentes parties de l'échange devront tenir compte de l'ensemble de ces sources d'engagement. De ce point de vue, l'auteur considère que si une norme n'est pas présente, le contrat disparaît. Par conséquent, lorsqu'une défaillance survient dans la relation client-fournisseur, elle devient synonyme d'une violation du contrat relationnel.

Notre analyse sous l'angle des apports de la théorie des contrats relationnels suggère donc que quelque soit sa source, une défaillance dans le produit ou service correspond au non respect des normes instaurées au sein de la relation d'échange. Ce sont ces normes qui permettent de déterminer si nous sommes en présence d'un contrat.



**Figure 2: Les normes dans la relation d'échange et défaillance**

### 3.2. L'injustice au cœur de la défaillance

En marketing, l'idée selon laquelle toute transaction contient une promesse

implicite de justice trouve ses origines dans un article de Bagozzi (1975)<sup>(179)</sup> portant sur l'analyse de l'échange dans une perspective sociale. Ainsi, selon ses recommandations sur l'utilité d'une telle perspective en marketing, plusieurs recherches ont tenté d'abord d'intégrer la norme d'équité dans l'analyse de l'échange marchand<sup>(180)</sup>, puis de comprendre le rôle de la justice comme norme d'évaluation dans les relations client-fournisseur<sup>(181)</sup>. Les premières recherches ont tenté de clarifier son rôle dans l'échange commercial et son pouvoir explicatif du comportement du consommateur. Elle fut tout d'abord utilisée dans le domaine des transactions de ventes, et plus récemment dans le cadre des relations entre les professionnels de la santé et les Caisses d'Assurances Maladies<sup>(182)</sup>.

Comme nous l'avons souligné, c'est le paradigme de confirmation/disconfirmation qui a été souvent mobilisé dans la littérature marketing pour comprendre l'évaluation d'une expérience de consommation et ses conséquences sur le comportement du client. Dans la perspective de ce paradigme, une défaillance dans le produit ou service correspond à une disconfirmation des attentes et se traduit par une insatisfaction. L'étude de l'influence conjointe de l'équité perçue et de la non-confirmation des attentes sur la satisfaction des clients revient incontestablement à Oliver et Swan (1989 a et b)<sup>(183)</sup>. De même, les résultats de la méta-analyse menée par Szymanski et

---

<sup>179</sup> Bagozzi, Richard P. (1975), *Op.Cité.*

<sup>180</sup> Oliver, R. L. et Swan, J. (1989 a): « Equity and Disconfirmation Perceptions as influences on Merchant and Product Satisfaction », *Journal of Consumer Research*, 16 (3), p. 372-383.

<sup>181</sup> Siadou-Martin, B. (2006) ; *Op.Cité.*

<sup>182</sup> Sabadie W., Prim-Allaz I. et LLOSA S. (2006) : « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice », *Recherche et applications en marketing*, 21(3), p.47-64.

<sup>183</sup> Oliver, R. L. et Swan J. (1989 a), *Op.Cité.*

Henard (2001)<sup>(184)</sup> ne sont point surprenants. Les auteurs montrent que l'équité est un déterminant majeur de la satisfaction, aussi important que le processus de disconfirmation des attentes.

De part leurs caractéristiques spécifiques, les services se sont vite avérés comme le domaine privilégié des investigations théoriques et empiriques pour la majorité des recherches traitant du rôle de la justice dans les relations commerciales. En effet, les services sont par définition intangibles, hétérogènes et nécessitent une participation active du client à la « *servuction* »<sup>(185)</sup>. De ce fait, les clients peuvent éprouver des difficultés à évaluer un service ou à évaluer la performance du prestataire<sup>(186)</sup>.

Cependant, c'est dans le domaine des réclamations et des stratégies de réparation que la théorie de l'équité a été le plus mobilisée. Ce courant de recherche, principalement nord-américain, a initié la conceptualisation actuelle de la justice en marketing. L'intégration effective de la justice perçue dans l'évaluation d'une expérience de consommation n'a eu lieu que tardivement, notamment à partir de la recherche de Smith et al. (1999)<sup>(187)</sup>. Ces derniers ont mis en évidence la nécessité d'intégrer l'influence de la justice perçue et la non-confirmation des attentes dans un modèle de satisfaction vis-à-vis d'une

---

Oliver, R. L. et Swan J. (1989 b): «Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A field Survey Approach », *Journal of Marketing*, 53 (2), p. 21-35.

<sup>184</sup> Szymanski, David M. et David H. Henard (2001): « Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), pp.16-35.

<sup>185</sup> Eiglier, P. et Langeard, E. (1996), *SERVUCTION. Le Marketing des services*, Ediscience International, 205p.

<sup>186</sup> Seiders Kathleen et Leonard L. Berry (1998): « Service Fairness: What it is and What it Matters », *The Academy of Management Executive*, 12(2), p.8-20.

<sup>187</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

rencontre de service. Dans cette perspective, Sabadie (2000)<sup>(188)</sup> a proposé l'intégration des théories de la justice dans un modèle d'évaluation de service. Plus récemment, Siadou (2006)<sup>(189)</sup>, s'est focalisé sur l'étude de la justice perçue lors de la prestation même du service (*Service Delivery*) et non lors de réclamations a posteriori (*Service Recovery*). Dans la même veine, Aurier et Siadou (2007)<sup>(190)</sup> ont montré à travers une étude qualitative expérimentale, l'importance des jugements en terme d'injustice des expériences de consommations insatisfaisantes. Les auteurs ont surtout identifié l'existence d'un niveau macro de la justice perçue qui serait l'une des caractéristiques clés des pratiques dans un secteur donné de service.

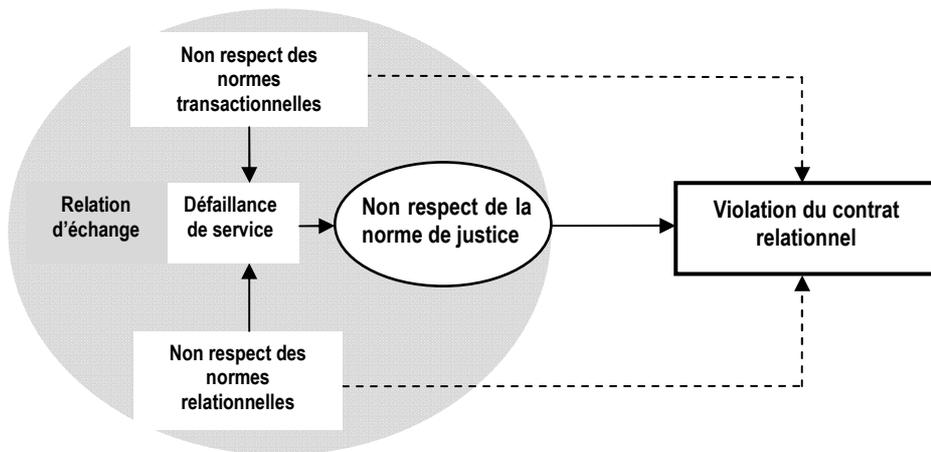
De notre acceptation de la justice comme norme supra-contractuelle, chaque partie se doit donc de la respecter dans sa relation avec l'autre. Autrement dit, chacun attend un comportement « juste » de la part de son partenaire de l'échange. Une telle démarche place le processus d'évaluation de l'échange dans le domaine de la justice perçue. Par conséquent, toute défaillance dans le service sera perçue, par celui qui la subit à la fois comme violation au contrat relationnel et une injustice.

---

<sup>188</sup> Sabadie et al. (2006), *Op.Cité.*

<sup>189</sup> Siadou (2006), *Op.Cité.*

<sup>190</sup> Aurier et Siadou (2007)



**Figure 3 : L'injustice et la défaillance comme violation au contrat relationnel**

Les sentiments d'injustice sont de nature à déclencher des réactions chez les clients organisationnels. Bien que l'analyse de ces réactions soit largement développée dans les recherches antérieures, nous avons souhaité nous focaliser davantage sur leur spécificité dans le domaine interorganisationnel.

### 3.3. Les réactions à la défaillance

Pour analyser les situations de défaillances et leurs conséquences, les chercheurs en marketing B-to-B<sup>(191)</sup> font souvent référence aux travaux d'A.O.Hirschman (1971)<sup>(192)</sup>.

Sur cette base, nous reprenons ce cadre théorique pour analyser les réactions aux défaillances des clients organisationnels en terme d'arbitrage

<sup>191</sup> Ping, R. (1993, 1999), Geyskens et Steenkamp (2000); Op.Cité.

<sup>192</sup> Hirschman, O. A. (1970), *Défection et prise de parole : théories et applications*, éditions Fayard (L'espace politique), Paris, 205p.

défection/prise de parole. Nous montrerons qu'en milieu interorganisationnel cet arbitrage n'est pas neutre et admet une dimension stratégique<sup>(193)</sup>. 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 constaterons 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. Les résultats d'une analyse thématique de contenu confirment notre analyse<sup>(194)</sup>.

### **3.3.1. De la défaillance à la rupture de la relation d'échange : une question d'arbitrage**

#### **a) L'arbitrage défection/prise de parole dans l'analyse d'Albert.O. 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 la loyauté. L'une des premières questions sur laquelle il s'est penché 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 savoir si face à une défaillance, le client mécontent envisage de faire défection ou de prendre la parole ?

---

<sup>193</sup> Frigant, Vincent (2000), Op.Cité.

<sup>194</sup> *La présentation de ces entrevues, des résultats ainsi que la méthode d'analyse sont présentés en détails au quatrième chapitre. Les varbatims mettant en évidence la recherche de réparation et les facteurs d'influences sont présentés en détails dans l'annexe 1.*

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 terme de rapport coût/avantage.

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 défection<sup>(195)</sup>. Ainsi, quand la défection s'avère impossible, la prise de parole est un recours non seulement probable mais fortement privilégié<sup>(196)</sup>. Dans ce sens, la défection apparaît comme étant l'action envisagée prioritairement, la prise de parole fait figure de « résidu » (p. 58-59).

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 est privilégiée par rapport à la prise de parole. Pour lui 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 des possibilités concrètes de sortie se présentent pour décider de faire défection, il faut encore juger à priori peu rentable la prise de parole. En d'autres termes, la décision de

---

<sup>195</sup> A ce propos, l'auteur fait tout d'abord remarquer que : *« quiconque ne fait pas défection est susceptible de prendre la parole »* (p. 59).

<sup>196</sup> *« 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).

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 semble ne pas correspondre à la réalité des relations d'échanges dans le domaine du *B-to-B*. D'ailleurs, dès le troisième chapitre l'auteur commence à nuancer la portée générale de son analyse de l'arbitrage défection/prise de parole<sup>(197)</sup>. De même, dans le dernier chapitre (1971, p.187), il revient sur son analyse 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.

---

<sup>197</sup> « *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).

## **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 qui s'inscrivent généralement dans le moyen et long terme<sup>(198)</sup>. La présence d'investissements spécifiques<sup>(199)</sup>, aussi bien économiques que relationnels, dans les relations d'échanges interentreprises, rend souvent le choix de la défection plus coûteux que la prise de parole<sup>(200)</sup>. 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<sup>(201)</sup>.

Le caractère stratégique de l'arbitrage repose sur l'idée selon laquelle la réaction du client organisationnel aux défaillances n'est ni neutre, ni

---

<sup>198</sup> Morgan, R. M. et Hunt S. (1994): « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58 (3), p. 20-37.

<sup>199</sup> Cette analyse revient surtout à la théorie des coûts de transaction développée par O. Williamson et la théorie de l'agence.

<sup>200</sup> 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), p.322-337.

<sup>201</sup> 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, 272 pages.

« instinctive »<sup>(202)</sup>. Contrairement à ce que laisse penser le modèle initial de Hirschman, nous sommes en faveur des conclusions de certaines recherches qui considèrent 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<sup>(203)</sup>.

Dans cette perspective, chaque client va orienter son organisation vers un comportement de défection ou 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 organisations. Prendre la parole dans le cas des relations inter firmes 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, elle est une solution envisageable si le client estime que son expression sera perçue et intégrée par le fournisseur défaillant. Pour qu'elle 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 défaillance. 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

---

<sup>202</sup> C'est du moins ce que laisse entendre le passage suivant où 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)

<sup>203</sup> Frigant, Vincent (2000), *Op.Cité.*

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

### **3.3.2. De la prédominance de la prise de parole et ses déterminants en B-to-B**

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<sup>(204)</sup>.

Dans le domaine du marketing interorganisationnel, la majorité des recherches sur le sujet des réactions aux défaillances souligne l'importance des formes verbales de la réclamation<sup>(205)</sup>, le caractère «*amical* » des résolutions des conflits<sup>(206)</sup>.

L'idée qui émerge de l'ensemble de ces recherches est simple. Si la défaillance demeure une source potentielle de conflit et de rupture, les relations d'échanges

---

<sup>204</sup> Ganesan (1994); Morgan et Hunt (1994), *Op.Cité.*

<sup>205</sup> Ping, R. A.Jr.(1993): « The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunities and neglect », *Journal of Retailing*, 69 (3), p.320-352.

<sup>206</sup> Prim A. (2000); Chumpitaz (1998); Bozzo (2000), *Op.Cité.*

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<sup>(207)</sup>.

A ce stade, 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<sup>(208)</sup>. Les coûts associés à la construction d'une nouvelle relation dissuadent les clients<sup>(209)</sup>. Les liens que développent clients et fournisseurs à travers leurs relations commerciales peuvent aussi constituer des barrières à la sortie<sup>(210)</sup>.

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

---

<sup>207</sup> Macaulay (1963); Macneil (1981), *Op.Cité.*

<sup>208</sup> Ping, R. (1993), *Op.Cité.*

<sup>209</sup> Gronhaug, K. et Gilly, M.C. (1991): « A Transaction Cost approach to consumer Dissatisfaction and Complaint Actions », *Journal of Economic Psychology*, 12(1), p.165-183.

<sup>210</sup> Ping, Robert A. (1999): « Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel », *Journal of Retailing*, 75 (2), Jr p. 218 - 241.

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 consentons aussi que cette même préférence des clients organisationnels suive 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.

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 pour la forme verbale des réclamations. Dans ce qui suit, nous montrerons que la prise de parole en *B-to-B* 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 constaterons l'importance de

deux caractéristiques clés, à savoir : le pouvoir/dépendance et la distance relationnelle.

### **3.3.3. La finalité de la prise de parole : 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 cela, 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 verrons aussi que cette finalité suit une économie particulière<sup>(211)</sup>.

Dans cette logique, nous pensons que le choix de la prise de parole par le client pour obtenir une réparation suit une économie particulière dont Baillergeau et Benavent (2006) ont suggéré le 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 respectant les intérêts de chaque partie.

---

<sup>211</sup> Baillergeau et Benavent (2006), *Op.Cité.*

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. Cette recherche (de 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.

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 donnée. L'analyse du discours montre que les médiateurs admettent le caractère fatal des défaillances dans toute relation. 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 l'échange. Selon le médiateur (M1), il faut « *Premièrement, beaucoup d'effort d'anticipation pour voir les situations problématiques.... Deuxièmement, 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* ».

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 produite 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.

### 3.3.4. Les facteurs d'influence des réactions à la défaillance

Le caractère stratégique de l'arbitrage défection/prise de la parole pose avec lui la question des facteurs qui influencent la décision du client face à un fournisseur défaillant. La revue de la littérature nous a permis d'identifier trois facteurs clés : pouvoir/dépendance du client, la distance relationnelle et la réputation du prestataire. Notre analyse de contenu des entretiens réalisés confirment l'importance de ces facteurs d'influences.

#### a) Pouvoir et dépendance du client

La dépendance mutuelle est à la base de la situation d'interdépendance du client et du fournisseur<sup>(212)</sup>. Pour le client, 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. Bien que le sujet de la dépendance du client soit largement étudié dans la littérature, une grande partie des recherches s'est focalisée sur les relations organisationnelles dans les canaux de distribution. Pour cela, nous avons souhaité vérifier comment les situations de dépendance se manifestent dans des relations PME – prestataire de service pour lesquelles chaque partie est dotée d'une certaine autonomie. Plus particulièrement, cette démarche s'est avérée pertinente dans la mesure où nous nous intéressons à un cas particulier de la relation commerciale : la défaillance dans le service.

---

<sup>212</sup> Marjolein C.J. Canie et al (2007): « Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach », *Industrial Marketing Management*, 36 (2), p. 219 – 229.

Ainsi, l'analyse de contenu thématique du discours sur les conditions relatives à la gestion des défaillances met en évidence un consensus entre les différents répondants : certains aspects de la dépendance et du pouvoir affectent les réactions aux défaillances. Pour quelques dirigeants, les réactions posent la question de choix, de la présence d'alternatives et du poids du prestataire défaillant sur le marché : « ... *Quand vous choisissez un prestataire, vous restez liés.....* » (D5<sup>213</sup>) ; « ...*La solution de changer de fournisseur n'était pas envisageable. Changer le système du jour au lendemain n'est pas une chose facile...* » (D3) ; « ...*mais tu sais ce que signifie de travailler avec une grande multinationale lorsque tu es une PME.* » (D9).

Pour les dirigeants, les réactions sont associées aussi à une logique de pouvoir dans la gestion des situations de défaillance. Ainsi, certains dirigeants se trouvant à la tête d'une entreprise qui pèse dans la région déclarent : « *Nous en sommes au stade où on peut se permettre d'éliminer certains prestataires* ». (D4). Naturellement, parce que : « ...*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). Comme il s'agit des dirigeants de PME, des répondants soulignent l'association du pouvoir avec certains facteurs. Par exemple le poids économique : « *Nous sommes une PME...ça les intéresse pas...un petit compte...* ». (D8) ; « *Je suis à la tête d'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). Le besoin financier peut aussi créer une situation de dépendance et affecte le processus de gestion des défaillances dans le service : « ... *Lorsqu'on est en situation de besoin de financement on ne peut pas se permettre de changer de banque....* ». (D1). : « *Je me suis rendu compte*

---

<sup>213</sup> D5, D6...D9, correspond au codage des dirigeants.

*que pour une structure comme la nôtre c'est le banquier qui a les cartes en main. » (D9); « On était pris à la gorge à la suite du refus de financement... ». (D6)*

Enfin, le consensus souligné plus haut est partagé avec une autre catégorie de répondants : les médiateurs interentreprises. A ce propos, l'un des médiateurs (M2) interrogé nous explique : « ...lors de la gestion des situations 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... ».

#### **b) La distance relationnelle**

Dans la littérature marketing, la notion de distance porte sur plusieurs aspects, tels que : la distance sociale, la distance technologique et la distance géographique<sup>(214)</sup>. 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<sup>(215)</sup>, 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

---

<sup>214</sup> Ford, D. (1980), *Op.Cité.*

<sup>215</sup> Hakansson et Snehota (1995), *Op.Cité.*

le développement de la relation 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 *B-to-B* soulignent l'importance de la dimension relationnelle, ou encore distance relationnelle<sup>(216)</sup>, la proximité interpersonnelle<sup>(217)</sup> et le caractère stratégique des compétences relationnelles dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel<sup>218</sup>. Dans le domaine des services, Gronroos (1990)<sup>(219)</sup> reconnaît aussi cette importance dans l'étude des relations 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<sup>(220)</sup> et des services<sup>(221)</sup>. De récentes recherches mettent en évidence l'importance des relations interpersonnelles et la connaissance personnelle dans le domaine interorganisationnel<sup>(222)</sup>.

L'une des implications majeures pour notre recherche est que les relations

---

<sup>216</sup> Gassenheimer et al. (1998), *Op.Cité.*

<sup>217</sup> Dumpérat (2004), *Op.Cité.*

<sup>218</sup> Persais, É. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ? », *Revue française de Gestion*, 30(148), p.119-145.

<sup>219</sup> Gronroos (1990), *Op.Cité.*

<sup>220</sup> Morgan et Hunt (1994), *Op.Cité.*

<sup>221</sup> Gummesson, (1995), *Op.Cité.*

<sup>222</sup> Dampérat (2004), *Op.Cité.*

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)<sup>(223)</sup>, considèrent la communication comme un indicateur de vitalité de la relation et comme un facteur important dans le maintien et le développement des relations entre les parties. L'étude d'Abbad (2007)<sup>(224)</sup> 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. De même, l'analyse de contenu du discours des différents répondants met en évidence le rôle de la communication, le caractère informel de la

---

<sup>223</sup> Mohr, J. et Spekman, R. (1994), *Op.Cité.*

<sup>224</sup> 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<sup>ère</sup> journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, 29 mars.

communication, la connaissance personnelle et la reconnaissance du client dans la relation. Nous-en retenons dans ce qui suit certains extraits<sup>(225)</sup>.

Pour savoir pourquoi certaines situations de défaillances aboutissent à des conflits et ne peuvent être gérées par les partenaires dans la relation, les médiateurs et les chargés d'affaires professionnelles 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 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)<sup>226</sup>. 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, quelle que soit la nature de la défaillance, les partenaires peuvent toujours régler les problèmes en faveur 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*

---

<sup>225</sup> Pour le détail des extraits voir annexe 1.

<sup>226</sup> M1, M2 et M3 correspond au codage des médiateurs interentreprises.

*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 problèmes qui peuvent survenir.».*

### **c) La réputation du prestataire**

Aujourd'hui, il est communément admis que la réputation influence le comportement des acteurs sur les marchés. Une revue de la littérature montre que le concept de réputation se trouve au carrefour des réflexions de plusieurs disciplines<sup>(227)</sup>. Dans les différentes disciplines du management, l'influence de la réputation d'entreprise sur la perception des parties prenantes est bien établie et justifiée<sup>(228)</sup>.

D'une manière générale, il existe plusieurs mécanismes par lesquels une entreprise crée et développe une réputation. D'abord, l'expérience et les résultats des transactions passées avec l'entreprise. Ensuite, l'âge de l'entreprise permet aux observateurs de minimiser l'incertitude sur les transactions futures à partir de l'historique du comportement passé de l'entreprise sur le marché. Enfin, un troisième mécanisme non moins important et qui fait référence au respect de certains principes par l'entreprise, codes de conduite ou encore la conformité de ses activités à certaines normes sociales,

---

<sup>227</sup> Gammoudi L. et Benavent C. (2005) : « Réputation organisationnelle et comportements d'entreprise : de la pertinence du concept à l'ambiguïté des liens », Communication aux 5èmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion, organisée par l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion. Tabarka, les 10, 11 et 12 mars 2005.

<sup>228</sup> *Les recherches sur le rôle de la réputation sur le marché sont multiples et appartiennent à des disciplines différentes. La publication de la Corporate Reputation Review depuis 1997 met en évidence l'importance du concept ainsi que la diversité des perspectives de recherches dans les différentes disciplines en management.*

techniques, industrielles...

Sur les marchés, chercheurs et praticiens attribuent plusieurs rôles clés à la réputation. Le tableau ci-dessous dresse une liste indicative des différents rôles de la réputation recensés dans la littérature.

La réputation comme :	Auteurs
Un signal	Akerlof (1970) ; Kollok (1994) ; Mark Spence (1973, 1974) ; Klein et Leffer (1981) ; Milgrom et Roberts (1986) ; Weight et Camerer (1988), Kreps et Wilson R. (1982) ; Heap et Varoufakis (1995)
Une présomption de confiance	Luhmann (1979)
Une source de valeur	Kreps et Wilson (1982) ; Milgrom et Roberts (1982) ; Caves, R.E. and Porter, M.E. (1977) ; Grant (1991) ; Hall (1992) ; Mahoney et Pandian (1992) ; Grunig J.E. et Hung F.C. (2002)
Un mécanisme pour faire respecter les engagements	Akerlof (1970) ; Sauviat (1992)

**Tableau 3 : Les différents rôles de la réputation sur le marché.**

Dans la littérature marketing, il existe de nombreux éléments qui permettent d'appréhender le rôle de la réputation du fournisseur sur le marché<sup>(229)</sup>. Il est possible aussi d'affirmer que son influence sur le comportement de l'acheteur est justifiée d'un point de vue théorique et empirique<sup>(230)</sup>. Même si la modélisation du comportement d'achat de services des clients organisationnels reste une tâche difficile<sup>(231)</sup>, nous avons pu identifier *deux niveaux*

<sup>229</sup> Bennett, Roger et Gabriel, Helen (2001): « Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6/7), p.424-38.

<sup>230</sup> Levitt, Theodore (1967): « Communications and industrial Selling », *Journal of Marketing*, 31 (2), p.15-21.

<sup>231</sup> Ruth N. Bolton, Katherine N. Lemon et Peter C. Verhoef (2008): « Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision », *Journal of Marketing*, 72 (1), p. 46-64.

*d'influence de la réputation : sur le groupe de personnes impliquées dans l'achat et sur les situations d'achat. C'est sur le marché des services que ces deux niveaux d'influence de la réputation sont appelés à jouer un rôle important sur le comportement des clients<sup>(232)</sup>. Comme le rappelle Sauviat (1992)<sup>233</sup> en matière de services, un marché est conclu qu'avant que la prestation ne soit réalisée, le service est testé par le client autrement, par la réputation du prestataire ou par une première expérience. En somme, la perception d'une réputation forte serait associée à des attentes fortes de la part du client, tout au long du processus de développement de la relation d'échange avec le fournisseur.*

Par ailleurs, force est de constater que les études récentes sont rares et ne s'intéressent que partiellement à l'importance de la réputation de l'entreprise dans les différentes phases du processus d'achat du client organisationnel<sup>(234)</sup>. Dans ce sens, si certaines études ont permis de mettre en exergue le rôle de la réputation dans le choix du fournisseur<sup>(235)</sup>, d'autres se sont contentées de souligner l'importance de certains aspects intangibles dans la création de la valeur pour le client<sup>(236)</sup>; l'importance de l'aspect émotif<sup>(237)</sup>; une forte

---

<sup>232</sup> Nous trouvons ainsi que certaines entreprises mettent en avant la relation entre leurs réputations et ces différentes caractéristiques. Par exemple, **Geodis** : « associer notre réputation à la vôtre » ; **PriceWaterHouse** « Notre bonne réputation est plus importante à nos yeux que le profit à court terme » ; Sur le site de **THUASNE** est écrit « **THUASNE** a construit sa réputation sur la qualité de son écoute des professionnels de la santé et du sport et sur la qualité de ses produits et services » ; **Deloitte** « Notre réputation de fournir des services professionnels de haut niveau en toute éthique et toute indépendance nous vaut la confiance de nos clients et de nos collaborateurs ». **Siemens** : « Siemens a acquis une réputation internationale dans la production de produits de pointe qui satisfont les attentes des clients dans le monde entier ».

<sup>233</sup> Sauviat, C. (1991), « Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France », *La revue de l'IRE*, 5 (Hiver), pp. 3-32.

<sup>234</sup> Mudambi, S. M., Doyle, P., et Wong, V. (1997): « An exploration of branding in industrial markets », *Industrial Marketing Management*, 26 (5), p.433-446.

<sup>235</sup> Bharadwaj, Neeraj (2004): « Investigating the decision criteria used in electronic components procurement », *Industrial Marketing Management*, 33(4), p. 317-323.

sensibilité des acheteurs aux attributs intangibles du produits<sup>(238)</sup>. Certains chercheurs mettent l'accent sur certaines facettes de la réputation. Par exemple, Anderson et Weitz (1988, 1992)<sup>(239)</sup> soulignent que la réputation de la justice d'un partenaire est l'un des facteurs explicatifs de la continuité des relations d'échange.

En marketing, certaines recherches offrent des résultats empiriques permettant de justifier la prise en compte de cette influence, même si elles restent limitées dans leur perspective de généralisation<sup>(240)</sup>. Néanmoins, l'étude de l'influence de la réputation dans la littérature et les explications données souffrent de sérieuses limites. Nous ne retenons que trois limites principales :

- La première concerne l'interchangeabilité des concepts utilisés : réputation et image d'entreprise<sup>(241)</sup>. Il convient donc de prendre en compte ces limites pour contribuer à l'élaboration des éléments distinctifs de la réputation d'entreprise par rapport à l'image. Pour cela, notre analyse de la réputation privilégiera sa dimension sociale avec le recours à des notions issues d'autres disciplines de sciences sociales, notamment la théorie de l'attribution en psychologie sociale. Par conséquent, la réputation sera le produit d'un processus d'attribution sociale de comportements particuliers associés à des

---

<sup>236</sup> Kumar, Anand et Grisaffe, Douglas B. (2004): « Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer value, and Behavioral Intentions in B-to-B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(4), p. 43-74.

<sup>237</sup> Mudambi et al. (1997), *Op.Cité.*

<sup>238</sup> Chumpitaz, R. C. (1998), *Op.Cité.*

<sup>239</sup> Anderson et Weitz (1988, 1992), *Op. Cité.*

<sup>240</sup> Herbig, Paul; Milewicz, John; Golden, Jim (1994): « A Model of Reputation Building and Destruction », *Journal of Business Research*, 31(1), p. 23-31.

<sup>241</sup> Groenland, E.A.G. (2002): « Qualitative research to validate the RQ-dimensions », *Corporate Reputation Review*, 4(4), pp.308-315.

attentes spécifiques.

- La deuxième limite se rapporte aux différents rôles que pourrait jouer la réputation sur le marché. En effet, la plupart des recherches ont tenté d'établir des liens entre la réputation du fournisseur soit avec les critères du choix du fournisseur, soit avec la performance commerciale des vendeurs, ou encore avec quelques facettes du comportement de l'acheteur organisationnel. En somme, des situations qui n'impliquent pas des défaillances dans la relation d'échange entre vendeurs et acheteurs. L'analyse des effets de la réputation sur les comportements des acteurs en situations de défaillances reste encore inexplorée. Autrement dit, l'étude de l'influence de la réputation sur le comportement des clients à la suite d'une expérience négative, reste peu développée. En dépit de cette limite, nous proposons donc de se focaliser sur l'influence de la réputation sur l'évaluation du client confronté à une situation de défaillance dans le service ainsi que son évaluation de la réparation obtenue du prestataire défaillant.

- La troisième limite fait référence à un rôle particulier de la réputation que la littérature en marketing<sup>(242)</sup> ne semble pas accorder un intérêt particulier : la réputation comme garantie de la réalisation des engagements contractuels informels<sup>(243)</sup>. En effet, lors de la première section de ce chapitre nous avons mis en évidence les limites associées à la formation des contrats dans les relations client-fournisseur, plus particulièrement dans le domaine des services.

---

<sup>242</sup> Seshadri, Sudhi et Mishra, Randhir (2004) : « Relationship marketing and contract theory », *Industrial Marketing Management*, 33(6), p. 513-526.

<sup>243</sup> Abhijit V. Banerjee and Esther Duflo (2000) : « Reputation Effects And The Limits Of Contracting: A Study Of The Indian Software Industry », *The Quarterly Journal of Economics*, 115 (3), p. 989-1017.

Dans le cadre de notre recherche, l'importance de la réputation sera aussi appréhendée à travers son rôle de garantie de l'exécution des engagements pris dans les relations d'échanges client-fournisseur, particulièrement dans les situations où le fournisseur défaille d'une manière substantielle. L'hypothèse principale suggère que c'est en fonction des perceptions qu'ont les clients de la réputation du fournisseur que certaines des actions seront engagées pour réparer les préjudices subis. En effet, sur plusieurs marchés, les contrats formels spécifient d'une manière imprécise des devoirs et des obligations de chacun des contractants. Cela est d'autant plus vrai lorsque les transactions sont complexes et s'étalent dans le temps. Dans ce cas, une description complète et parfaite des actions à entreprendre risque d'être trop coûteuse, voire impossible à mettre en œuvre en cas de modifications des circonstances. Dès lors, on a recours au contrat relationnel. Celui-ci sert à structurer les relations, à définir les attentes communes, à indiquer les mécanismes de prise de décision. Il ne s'agit pas de rédiger un contrat complet, mais plutôt de définir les relations entre les parties. Dans cette perspective, la réputation joue le rôle d'une garantie à moindre coût pour la fréquence des transactions, et les incitations à construire et à développer des relations d'échanges. Elle représente surtout l'un des mécanismes permettant d'assurer le respect des engagements aussi bien du côté de l'acheteur que du vendeur.

Nous considérons donc que la prise en compte de l'influence de la réputation réside dans le fait que celle-ci est associée à un ensemble d'attentes de la part des parties prenantes d'une manière générale et des clients en particulier. Ces attentes concernent la qualité, aussi bien des produits/services que la relation avec le personnel de l'entreprise, ainsi que le comportement de cette dernière sur le marché.

L'idée centrale qui émerge est que la perception d'une bonne réputation sur le

marché est généralement associée dans l'esprit des clients à des croyances et des attentes fortes. Dans ce sens, une situation de défaillance dans le service déjoue les attentes du client. Dans la perspective de la théorie de dissonance cognitive, plus la réputation perçue du fournisseur est forte et la gravité de la défaillance est importante, plus la déception du client est importante. Cela est d'autant plus vrai lorsque le client s'aperçoit que la responsabilité de la défaillance incombe au fournisseur. En conséquence, la dissonance cognitive du client s'amplifie et la tension vécue sera maximale, notamment en présence d'une réputation forte sur le marché. La responsabilité du fournisseur, ou perçue comme telle par le client, jouera donc le rôle d'une variable dissonante supplémentaire dans la mesure où elle est incohérente avec les croyances socialement partagées à propos du fournisseur en question.

Afin de réduire cette tension créée par la contradiction entre la réputation perçue et la défaillance, le client va chercher tout d'abord à modifier cette situation « inconfortable » par rapport à ses croyances et ses attentes. A ce titre, l'expérience et l'historique de la relation peuvent jouer un rôle important sur la tension créée par la situation de défaillance. Dans ce sens, deux cas extrêmes sont possibles. Le premier est celui où le client a déjà rencontré avec le même fournisseur des événements similaires. La dissonance cognitive est alors faible dans la mesure où elle ne déjoue pas ses attentes. Inversement, lorsque le client n'a pas rencontré avec le fournisseur des situations similaires dans le passé. La tension créée par la dissonance cognitive qui est elle-même la conséquence de la défaillance, sera plus forte et poussera le client à chercher les moyens adéquats pour la réduire. Compte tenu du caractère social de la réputation, le client, pris seul face à cette situation de défaillance, n'aura pas beaucoup de marge de manœuvre pour agir sur ces croyances partagées à propos du fournisseur, du moins dans le court et moyen terme.

Nous envisageons aussi la réputation comme mécanisme permettant de faire respecter les engagements. Ce mécanisme ne peut fonctionner efficacement que dans le cadre d'un échange relationnel. Dans ce dernier, on accordera le pouvoir de décision, en cas d'événements imprévus ou de défaillance, à l'entité qui souffrirait le plus d'une éventuelle atteinte à sa réputation. Ce devra être l'entité qui a les plus longues perspectives d'avenir et qui effectue des échanges avec la plus grande fréquence. Ainsi, plus les transactions sont fréquentes, durables et rentables, plus les incitations à construire et à maintenir une bonne réputation sont grandes. Cette approche semble plus appropriée avec la réalité des échanges dans le domaine des services aux entreprises, qui sont plus complexes et s'inscrivent souvent dans le moyen et le long terme. Ainsi, la réputation associée à l'espérance d'un gain futur contribue plus au bon déroulement de ces négociations que la menace d'une action en justice. C'est dans ce sens que nous considérons la réputation comme un mécanisme non-contractuel important pour la gouvernance des relations d'échanges.

Enfin, compte tenu des limites relevées à propos de l'opérationnalisation du concept de réputation, nous lui donnerons le statut d'une variable modératrice sur la relation entre les attributs de la situation de la défaillance et ses conséquences en termes de sentiments d'injustices. Le choix d'intégrer cet effet modérateur est aussi dicté par la nature du marché des services d'une manière générale et celui des services aux entreprises en particulier.

## **Conclusion**

Nous avons souligné que la littérature récente sur l'analyse de la relation client-fournisseur met en évidence les limites d'une lecture fondée essentiellement sur la quête de l'efficacité économique. Les apports de la théorie de Macneil nous ont permis de donner une relecture des défaillances dans les services

comme une violation au contrat relationnel entre acheteur et vendeur. Vue sous cet angle, la défaillance pose avec elle la question des critères sur lesquels se basent les clients pour décider de leurs réactions envers le fournisseur défaillant. À ce titre, nous avons montré que la mobilisation de la norme de justice offre de nouvelles perspectives à l'analyse des défaillances et de leurs conséquences sur la relation client-fournisseur. Dans ce sens, l'apport de ce chapitre est double. Premièrement, la théorie des contrats relationnels donne une vision élargie de la notion de relation « client-fournisseur » dans une perspective à long terme, en prenant en compte à la fois les dimensions économique et sociale. Deuxièmement, la norme de justice offre à son tour une explication à la dynamique des relations « client-fournisseur ». Celles-ci ne peuvent perdurer et se développer dans le long terme que lorsque les partenaires veillent au respect des droits de chaque partie et perçoivent une certaine justice dans les résultats de l'échange. De ce point de vue, toute défaillance se traduit par des sentiments d'injustice chez les clients organisationnels et déclenche un ensemble de réactions. Sur la base d'une relecture du paradigme d'Albert.O. Hirschman nous avons mis en évidence que les réactions des clients sont influencées par plusieurs facteurs. La prédominance de la prise de la parole en milieu interorganisationnel admet une finalité : la recherche d'une réparation. À ce niveau d'analyse, il convient de s'interroger sur la façon dont les clients organisationnels évaluent la défaillance de service et la réparation en terme de justice.

## Chapitre II

### La défaillance et la réparation : une question de justice

#### Introduction

L'idée centrale qui se dégage du premier chapitre est que toute défaillance est synonyme d'une violation du contrat relationnel entre le client et le fournisseur. Cette violation représente le facteur générateur d'un processus d'évaluation chez le client en terme d'injustice ainsi que des réactions à l'encontre du fournisseur. L'une des formes des réactions la plus étudiée est la réclamation. Celle-ci pose avec elle la question de la réparation, aussi symbolique soit elle, et ses conditions pour l'obtenir. La finalité étant le rétablissement de la justice dans la relation d'échange.

D'une revue de la littérature, force est de constater que les thèmes de la défaillance, la réclamation et la réparation ont été beaucoup plus étudiées dans le domaine du *B-to-C*. Les recherches dans le domaine du *B-to-B* restent encore peu développées. Malgré les efforts déployés et la variété des théories mobilisés, on ne dispose pas d'un cadre théorique intégrant l'ensemble des faits établis.

À partir d'une revue critique de la littérature sur le sujet aussi bien en *B-to-C* qu'en *B-to-B*, ce chapitre a pour objet d'y contribuer et comporte trois grandes propositions. La première porte sur une taxonomie des réactions à la défaillance fondée sur une économie de la réparation. La deuxième propose un modèle général des réactions des clients aux défaillances. Ce modèle général met en évidence le rôle d'un facteur clé, souvent négligé dans la littérature : la relation. La troisième suggère un modèle d'évaluation de la défaillance et de la

réparation dans le domaine des services interorganisationnels.

## **1 Les réactions aux défaillances**

Dans cette section nous présenterons les résultats d'une revue critique des recherches sur le comportement de réclamation du consommateur. Nous montrerons que malgré le nombre important des recherches sur le sujet, certaines limites subsistent. À partir de l'analyse de ces limites, nous formulerons notre proposition d'un modèle général des réactions des clients à la défaillance et à la réparation.

### **1.1 Le comportement de réclamation : une revue de la littérature**

Au cours des dernières décennies, l'étude des conséquences de la défaillance sur le comportement du consommateur, et notamment la réclamation, a suscité l'intérêt de nombreux chercheurs en marketing. Leurs apports sont loin de former une théorie du comportement de réclamation de l'acheteur. Le besoin d'un modèle général explicatif, exprimé au début des années 90 par certains chercheurs<sup>(244)</sup>, reste toujours d'actualité<sup>(245)</sup>. Le thème central qui relie ces recherches est la relation entre les causes de l'insatisfaction du consommateur et ses conséquences sur la performance commerciale des entreprises<sup>(246)</sup>. Il se prolonge en examinant comment les firmes peuvent compenser les

---

<sup>244</sup> Kolodinsky, J. et Aleong, J. (1990): « An Integrated Model of Consumer Complaint Action Applied to Services: A Pilot Study », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 3, p.61-70.

<sup>245</sup> Chebat, J.C. et Slusarczyk (2005), *Op.Cité.*

<sup>246</sup> 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.356-372.

défaillances<sup>(247)</sup>.

### 1.1.1 De l'insatisfaction à la réclamation

Dès 1991, Gronhaug et Kvitastein<sup>(248)</sup> estimaient le nombre des articles publiés sur le sujet entre 800 et 900. Ces travaux aboutissent à une variété de typologies portant sur les formes de réclamations et sur les consommateurs réclamants<sup>(249)</sup>. Ils éclairent aussi sur les critères utilisés par les plaignants (critère de justice par exemple), et les effets de certaines variables de situations (attribution par exemple) de variables d'actions (nature et montant des compensations). Au-delà de la diversité des typologies, il semble qu'il y ait un consensus entre les chercheurs sur le concept de *Consumer Complaint Behavior* (CCB)<sup>(250)</sup>. Le comportement de réclamation est la conséquence directe d'un mécontentement, ou d'une insatisfaction, relative à une situation ou expérience de consommation d'un bien ou d'un service. Il vise à protester et à réparer le dommage subi. Ce comportement peut prendre une large variété de formes allant de la protestation dans sa forme la plus simple et élémentaire à des actions plus élaborées. Certains chercheurs critiquent cette approche trop large et restreignent le champ de la réclamation à la réponse directement

---

<sup>247</sup> Tax, S. et Brown, S. (1998b), «Recovering and Learning from Service Failure», *Sloan Management Review*, 40(1), p. 75-88.

Tax, S.S., Brown, S.W. et Chandrashekar, M., (1998a): «Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 62(2), p. 60-76.

<sup>248</sup> Grønhaug, Kjell et Kvitastein, Olav (1991): « Purchases and Complaints: A Logit-Model Analysis », *Psychology et Marketing*, 8(1), p. 21-35.

<sup>249</sup> Crié, Dominique(2001) : « Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de Réclamation», *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (1), p.45-63.

<sup>250</sup> Singh, Jagdip (1990): « A Typology Of Consumer Dissatisfaction Response Styles», *Journal of Retailing*, 66 (1), p. 57-43.

adressée à l'entreprise<sup>(251)</sup>.

### 1.1.2 Le champ de définition

Pour comprendre le concept de réclamation nous rappellerons d'abord que dans la littérature la réclamation est considérée avant tout comme une manifestation d'insatisfaction, orientée principalement vers l'entreprise. A partir de cette idée, nous mettrons l'accent sur l'importance des nouvelles formes de protestations et leurs implications.

#### a) La réclamation, manifestation de l'insatisfaction

D'un point de vue théorique, les recherches sur le comportement de réclamation se sont basées sur certains cadres conceptuels qui fournissent une structure de base pour la construction des différentes typologies existantes. Ainsi, à la question pourquoi les consommateurs réclament, le paradigme de la confirmation/disconfirmation<sup>(252)</sup> représente la pierre angulaire sur laquelle se structure l'analyse de l'insatisfaction et de toutes les typologies des consommateurs réclamant/non réclamant.

Selon le paradigme de la confirmation/disconfirmation, la satisfaction est définie comme étant *l'état psychologique du consommateur résultant d'une comparaison entre ses attentes initiales et la qualité perçue après l'achat et la*

---

<sup>251</sup> Sabadie, W. et Prim-Allaz, J. (2005): « Gestion des réclamations et relation de service: Proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire », Actes du XXI congrès AFM, Nantes.

<sup>252</sup> Oliver, R. L. (1980): « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing research*, 17 (4), p. 460-469.

*consommation d'un produit/service. C'est un processus d'évaluation par lequel un consommateur compare la réalisation de ses attentes par rapport aux performances réelles du produit ou service*<sup>(253)</sup>.

Dans la littérature, l'identification de différentes formes de manifestations de l'insatisfaction, comportementales et non comportementales, a permis de développer de nombreuses catégories, ou taxonomies, de réponses des consommateurs à l'insatisfaction (pour une revue de la littérature voir Crié (2003)). Dans ce sens, les recherches se sont intéressées premièrement à des types particuliers du comportement de réclamations, notamment les réclamations adressées aux entreprises.

#### **b) La réclamation, action tournée vers l'entreprise**

Dans une synthèse des différents travaux, Crié (2001)<sup>(254)</sup> précise que la réclamation est considérée comme faisant partie d'un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue. Ainsi, l'acception française suggérée par certains chercheurs semble être plus étroite que l'acception anglaise. En effet, certains chercheurs Français considèrent que la réclamation relève d'un ensemble d'actions explicites orientées directement vers l'entreprise. Par exemple Sabadie et al. (2006)<sup>(255)</sup> définissent la réclamation comme : « *une demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction, impliquant la responsabilité de l'organisation, telle que perçue par le client.* » Cette forme de

---

<sup>253</sup> Ibid.

<sup>254</sup> Crié (2001), *Op. Cité.*

<sup>255</sup> Sabadie et al. (2006), *Op. Cité.*

réclamation est qualifiée de constructive et comprend « *les réclamations amicales* ». En conséquence, l'action de réclamation se trouve réduite aux cas où le récepteur est l'organisation mise en cause<sup>(256)</sup>.

Les autres formes d'expressions relèveront plutôt des réponses à l'insatisfaction, dans la mesure où elles sont adressées à des destinataires autres que l'entreprise en question, à savoir le bouche à oreille négatif, le recours à des associations de défense de consommateurs, l'action de justice ou encore le changement de fournisseur. Pour certains chercheurs, cette distinction est fondamentale et présente un intérêt stratégique pour la mise en place d'un système de collecte et de traitement de réclamations client permettant de prévenir et de réduire les ruptures des relations commerciales<sup>(257)</sup>.

À partir des acceptions avancées dans la littérature de la notion de réclamation, deux remarques méritent d'être évoquées. Premièrement, il semble que si elles admettent la nature publique et l'importance de l'action de réclamer dans la définition du comportement de réclamation, elles divergent néanmoins sur l'importance du destinataire dans la classification des différentes formes de réponses à l'insatisfaction. Dans ce sens, l'acception française apparaît plus restrictive que l'anglaise dans la mesure où elle ne retient dans sa définition que les actions de réclamation dont l'objet est la proposition d'améliorations formulées vers l'entreprise<sup>(258)</sup>. Or, cette dernière catégorie ne représente qu'une partie des actions de protestation que peuvent mener les consommateurs contre l'entreprise. Deuxièmement, si chacune de ces deux acceptions offre des perspectives à l'analyse des actions des réclamations adressées directement aux

---

<sup>256</sup> Sabadie, W. et Prim-A. (2005), *Op.Cité.*

<sup>257</sup> Prim-Allaz, Isabelle (2000), *Op.cité.*

<sup>258</sup> Sabadie et Prim-A. (2005), *Op.Cité.*

entreprises, elles disent peu sur les autres formes de protestation des consommateurs, qui relèvent plutôt d'une nature publique, contre les entreprises dont ils pensent être victime. En effet, force est de constater qu'au cours des dernières décennies les actions publiques impliquent souvent des actions beaucoup plus collectives qu'individuelles. L'objectif de ce type d'action étant d'influencer les actions futures de l'entreprise, de sensibiliser sur certains problèmes ou encore d'avertir le public des consommateurs d'une façon générale. En outre, les recherches récentes en psychologie sociale et en marketing mettent en évidence l'importance de certaines formes de réactions qui se distinguent par leur caractère agressif<sup>(259)</sup>.

Parallèlement à l'étude des différentes formes de réactions des clients à l'insatisfaction, les chercheurs se sont surtout intéressés aux antécédents et aux conséquences de chacune des catégories de réactions identifiées. En dépit de la diversité de facteurs mis en avant par les chercheurs, nous ne retiendrons que les antécédents clés.

### **1.1.3. Des antécédents saillants**

La littérature suggère que la relation entre la défaillance et le choix des modes d'action par le client n'est pas toujours linéaire. Si l'insatisfaction est l'effet générateur, les réponses du consommateur et ses réactions aux défaillances, aux dysfonctionnements diffèrent. Elles restent influencées par un ensemble de variables individuelles et situationnelles largement étudiées<sup>(260)</sup>. Au-delà des divergences sur l'influence de ces catégories de facteurs, un consensus semble

---

<sup>259</sup> Beugré, C. (2005): « Reacting aggressively to injustice at work: a cognitive stage model », *Journal of Business and Psychology*, 20(2), p. 291-30.

<sup>260</sup> Crié, D. (2001, 2003), *Op.Cité*.

émerger de la littérature sur certains antécédents saillants communs à toutes les formes de réponses, à l'insatisfaction, à savoir la gravité de la défaillance et la responsabilité perçue.

#### **a) La gravité de la défaillance**

Dans le domaine des services, Smith et al. (1999)<sup>(261)</sup> distinguent deux attributs communs aux incidents (ou dysfonctionnements): le type et l'importance. Dans le cadre de cette étude sur les réparations de services, les auteurs ont montré que chacun des deux attributs a un effet sur la justice perçue dans la réponse de l'entreprise.

Certaines études sur l'importance de l'incident mettent en avant deux effets essentiels<sup>(262)</sup>. Le premier, plus l'importance de l'incident est forte, telle qu'elle est perçue par le client, plus l'échange est considéré comme inéquitable. Le second suggère que la perception d'un incident d'une grande importance incite le client à s'engager dans des actions susceptibles de nuire à l'entreprise de différentes manières : rupture de la relation ou bouche à oreille négatif (le client devient un prescripteur négatif). Levesque et al. (1996)<sup>(263)</sup> ont montré que le taux de défection des clients augmente avec l'importance de l'incident. D'autres recherches montrent que l'importance de l'incident a un effet sur les

---

<sup>261</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité*.

<sup>262</sup> Hoffman K. D., Kelly S. W. et Rotalsky H. M. (1995): « Tracking Service Failures and Employee Recovery Effort », *Journal of services Marketing*, 9 (2/3), p. 49-61.

<sup>263</sup> Levesque Terrence J. et McDougall Gordon H.G. (1996): « Customer Dissatisfaction: The Relationship Between Types of Problems and Customer Response », *Canadian journal of administrative sciences*, 13(3), p.264-76.

stratégies de réparation de service par le prestataire<sup>(264)</sup>.

Par ailleurs, Smith et al. (1999) suggèrent que les clients évaluent d'une part l'impact des défaillances en terme de pertes et d'autre part, les « gains » attendus de la réparation. Les auteurs soulignent que les clients auront tendance à estimer que les pertes subies, à la suite d'une défaillance, sont plus importantes que leur équivalent de « gain » qu'ils recevront de la part du prestataire dans son effort de réparation de la défaillance. Les résultats des études expérimentales menées démontrent que plus les pertes subies par les clients sont significatives, plus la relation d'échange avec le prestataire est considérée comme inéquitable.

Les conséquences d'une défaillance en terme de gravité perçue restent tributaires d'autres facteurs. Les résultats de certaines recherches en marketing soulignent que l'attribution de la responsabilité joue un rôle dans l'évaluation des conséquences de la défaillance.

#### **b) L'attribution de la responsabilité**

La revue de la littérature sur les déterminants des réactions du client met en avant le rôle de l'attribution de la responsabilité. Les théories de l'attribution représentent un cadre théorique adéquat pour comprendre le rôle de la responsabilité, plus particulièrement la théorie de l'attribution causale. Dans cette perspective, la théorie de l'attribution causale fournit une base pour comprendre comment les consommateurs réagissent en fonction de la manière

---

<sup>264</sup> Mc Collough M. A., Berry L. L. et Ydav M. S. (2000) : « An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery », *Journal of service research*, 3(2), p. 121-137

• Smith et al. (1998), *Op.Cité.*

dont ils expliquent les causes de l'insatisfaction<sup>(265)</sup>. La responsabilité (client ou prestataire), la stabilité (fréquence) de l'incident et la contrôlabilité (la capacité du prestataire à éviter cet incident), pourraient influencer les sentiments d'injustices et les réactions des clients.

Plusieurs études ont montré que l'attribution externe de la cause admet une relation positive avec le type de réponse adopté par le consommateur insatisfait. Par exemple, quand l'échec d'un produit/service est attribué à l'entreprise, les clients auront tendances à estimer qu'ils méritent une compensation et des excuses<sup>(266)</sup>. Les consommateurs peuvent aussi manifester leurs mécontentements envers l'entreprise et procèdent à un bouche à oreille négatif<sup>(267)</sup>. Inversement, dans le cas des attributions internes, il y a une forte probabilité que les consommateurs insatisfaits ne fassent rien. S'agissant de la stabilité temporelle, Bitner et al. (1990)<sup>(268)</sup>, par exemple, trouvent que les clients sont moins insatisfaits dans une rencontre de service lorsque l'échec est attribué au personnel de contact, et se produit au sein des locaux du prestataire. Enfin, la contrôlabilité pose la question de savoir lequel, des acteurs, contrôle les facteurs qui ont causé la défaillance ou l'incident. Ainsi, si les clients attribuent une expérience de service décevante à une cause externe incontrôlable, leurs évaluations seront moins orientées vers le prestataire. Cependant, quand les échecs sont considérés comme contrôlables, la réaction du client aura pour cible l'entité perçue comme ayant le pouvoir de contrôle.

---

<sup>265</sup> Folkes, Valerie S. (1984): « Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach », *Journal of Consumer Research*, 10 (4), p. 398-408.

<sup>266</sup> Folkes, Valérie S. (1984), *Op. Cité.*

<sup>267</sup> Folkes, V. S. (1988): «Recent Attribution Research in Consumer behavior: A Review and New Directions », *Journal of Consumer Research*, 14(Mars), p. 548-565.

<sup>268</sup> Bitner M.J., B.H. Booms et M. Stanfield Tetreaul, (1990): « The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents», *Journal of Marketing*, 54 (Janvier), p.71-84.

Folkes (1984)<sup>(269)</sup>, par exemple, a trouvé que lorsque la défaillance d'un produit est perçue comme contrôlable par l'entreprise, les clients se fâchent et auront un désir de se venger sur les affaires du fournisseur.

Après avoir établi la nature des réactions à la défaillance et ses antécédents clés, la question est maintenant de savoir comment le fournisseur défaillant va réagir à la réclamation de son client. Pour répondre à cette question, une grande partie des recherches en marketing s'est développée autour de la notion du « *Service Recovery* ». L'objectif étant d'analyser comment répondre au mieux pour faire face aux conséquences de la défaillance sur le comportement du client.

## **1.2. De la réclamation à la réparation : le « *Service Recovery* »**

Contrairement aux recherches sur le comportement de réclamation, les premiers travaux sur le « *Service Recovery* » ne se sont apparus que tardivement vers la fin des années 80<sup>(270)</sup>. Le terme « *Service Recovery* » fait référence aux actions prises par une entreprise lorsqu'elle est confrontée à une défaillance ou un dysfonctionnement de service<sup>(271)</sup>. L'objectif de ces actions est de transformer un client insatisfait en client satisfait. Sur un plan conceptuel, la plupart de ces recherches mobilisent le paradigme de

---

<sup>269</sup> Folkes, Valérie S. (1984), *Op.Cité*.

<sup>270</sup> Bell, C. R. et Zemke, R. E. (1987): «Service Breakdown: the Road to Recovery», *Management Review*, 76(10), p. 32-35.

<sup>271</sup> Seth Nitin, Deshmukh S.G., Vrat Prem (2005): « Service quality models: a review», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), p. 913-949.

Cet article est disponible à cette adresse :

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0400220903.html>

disconfirmation des attentes<sup>(272)</sup> comme cadre conceptuel pour expliquer les mécanismes par lesquels les actions du « *Service Recovery* » influencent la satisfaction du client réclamant.

Dès les premiers travaux, le concept de « *Service Recovery* » a été analysé comme la réponse de l'entreprise aux clients réclamants à la suite d'une expérience insatisfaisante<sup>(273)</sup>. Dans cette perspective, les recherches ultérieures ont accordé une plus grande importance à ce concept comme élément primordial dans l'élaboration des stratégies défensives en marketing. Les programmes de fidélisation, le management des réclamations et les garanties offertes représentent quelques aspects de ces stratégies défensives, dont le principal objectif est la chasse à la défection du client<sup>(274)</sup>.

Le « *Service Recovery* » se présente donc comme un ensemble d'actions prises par un fournisseur défaillant, afin de minimiser le taux de défection des clients réclamants, en leur proposant une réparation à la hauteur des préjudices qu'ils ont subis<sup>(275)</sup>. De ce point de vue, le « *Service Recovery* » ne se limite pas à la simple réparation du service mais se prolonge pour comprendre les actions que nécessite l'apaisement de la colère des clients mécontents<sup>(276)</sup>. Ainsi, pour Hart

---

<sup>272</sup> Oliver, R. L. (1981): « Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings », *Journal of Retailing*, 57 (3), p.49-68.

<sup>273</sup> Andreasen, A.R., Best A. (1977): « Consumer complaints – does business respond ? », *Harvard Business Review*, 55(4), p.93-101.

<sup>274</sup> Fornell, C et Wernerfelt, B. (1987): « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A theoretical Analysis », *Journal of Marketing Research*, 24(4), p. 337-346.

- Reichheld, F. et Sasser, W.E. (1990): « Zero defections: quality comes to services », *Harvard Business Review*, 68(5) , p.105-111.

<sup>275</sup> Hart C., J. L. Heskett, et Sasser, W. (1990): « The Profitable Art of Service Recovery », *Harvard Business Review*, 68(4), p.148-156.

<sup>276</sup> Kenney, M. J. (1995): « Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery », *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), p.52-62.

et. al. (1990)<sup>(277)</sup> la finalité du « *Service Recovery* » est de récupérer les clients que l'entreprise a perdus ou risque de perdre à la suite d'une expérience de consommation insatisfaisante, et d'en minimiser le taux de défection. Dans ce sens, le « *Service Recovery* » exige des actions positives qui sont de nature à affecter le comportement du client et l'encourager à devenir fidèle à l'entreprise. Certaines études montrent qu'en cas de défaillance de produit ou service, les clients attendent du fournisseur tout d'abord de reconnaître le problème, puis de mettre en place les procédures nécessaires pour compenser les pertes subies<sup>(278)</sup>.

De notre revue des recherches sur le sujet, il importe de souligner que ce sont plutôt les réactions enquête de recherche d'une réparation qui ont été privilégiées par l'ensemble des chercheurs, notamment la réclamation. La prédominance de cette orientation admet plusieurs explications ; nous en retenons deux. La première se résume dans la visibilité de la réclamation pour l'entreprise. Ainsi, le client qui réclame offre une opportunité à l'entreprise de corriger une défaillance dont elle est présumée responsable. La seconde réside dans la nature constructive de la recherche de réparation. En s'adressant à l'entreprise, le client manifeste une certaine attitude positive à l'égard du fournisseur ou de la marque défaillante. Cette attitude positive est fondée sur les croyances du client à propos du fournisseur et sa capacité à rétablir la justice, par le dédommagement des préjudices subis, des excuses...etc. Ainsi, avec la réclamation adressée à l'entreprise s'ouvre un processus de négociation entre le fournisseur défaillant et son client.

---

<sup>277</sup> Hart et. al (1990), *Op. Cité*.

<sup>278</sup> Kelley S. W. Hoffman, K. D. et Davis, M.A. (1993): « A Typology of Retail Failures and Recoveries », *Journal of Retailing*, 69, p. 429-451.

### 1.3. Limites et perspectives pour notre recherche

À partir de notre étude des recherches antérieures, nous avons pu identifier certaines limites. Dans ce qui suit, nous détaillerons ces limites et suggérons la nécessité de les prendre en considération dans le cadre d'une réflexion associant l'analyse des réactions à la défaillance et aux réactions à la réparation.

#### 1.3.1 De l'insatisfaction à l'injustice

Comme dans la plupart des domaines de recherche en comportement du consommateur, le paradigme de la confirmation/disconfirmation a trouvé une large acceptation et le soutien de la plupart des chercheurs qui ont étudié le comportement de réclamation des consommateurs<sup>(279)</sup>. Depuis plusieurs années, Oliver et Swan (1989a, 1989b)<sup>(280)</sup> ont fourni un cadre théorique qui associe la satisfaction à l'équité. Néanmoins, une bonne partie de la littérature sur la théorie de l'équité s'est orientée principalement vers l'étude de problèmes liés à l'insatisfaction.

Pour Oliver et Swan (1989a, 1989b) quand une personne perçoit une injustice, cela se traduit par un sentiment d'insatisfaction et des états émotionnels tels que la colère ou la culpabilité. En conséquence, l'individu sera motivé par la recherche d'équité afin de restaurer l'équilibre dans l'échange. Par exemple, un

---

<sup>279</sup> Bearden, W. O. et Teel, J. T. (1983): « Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports », *Journal of Marketing Research*, 20(1), p.21-28.

<sup>280</sup> Oliver et Swan (1989a, 1989b), *Op. Cité*.

consommateur réagira en changeant de produit, de marque ou d'entreprise<sup>(281)</sup>; en réclamant auprès de l'entreprise<sup>(282)</sup>; ou encore par un bouche à oreille négatif<sup>(283)</sup>.

Depuis son intégration dans l'analyse des réclamations par le courant nord américain, le concept de justice a évolué dans le temps pour inclure trois dimensions: la justice distributive, la justice procédurale et la justice interactionnelle<sup>(284)</sup>.

La plupart des travaux de ce courant se sont focalisés sur l'étude de ces différentes dimensions de la justice dans le cadre du traitement des réclamations clients, notamment dans une rencontre de service « *Service Recovery* ». Curieusement, l'intégration des dimensions de la justice perçue dans l'évaluation des expériences insatisfaisantes et satisfaisantes reste relativement négligée, notamment dans le domaine du « *Service Delivery* »<sup>(285)</sup>. En outre, si les travaux sur la gestion des réclamations ont pris ancrage dans l'identification des sources de la justice perçue, l'étude des sentiments d'injustice que génèrent les expériences d'insatisfaction reste peu développée. Or, il semble que la perception d'injustice est un facteur essentiel dans le déclenchement des différentes formes de réponses à l'insatisfaction dans lequel

---

<sup>281</sup> Fornell et Wernerfelt (1987), *Op. Cité*.

<sup>282</sup> Oliver et Swan (1989b), *Op. Cité*.

<sup>283</sup> Richins, Marsha (1983): « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study », *Journal of Marketing*, 47(1), p.68-78.

<sup>284</sup> MaxahamIII, J. G. et Netemeyer, R. G. (2002): « Modelling Customer Perceptions of Complaint Handling over time: the Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent », *Journal of Retailing*, 78(4), p 239-252.

MaxahamIII, J. G. et Netemeyer, R. G. (2003): « Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling », *Journal of Marketing*, 67 (1), p 46-62.

<sup>285</sup> Siadou-Martin (2006), *Op. Cité*.

s'engage un consommateur estimant ne pas avoir reçu les bénéfices attendus de l'échange ou achat du bien ou service. Cette perception d'injustice peut être distributive, procédurale ou interactionnelle. À ce propos, les recherches récentes en psychologie sociale rejoignent notre réflexion et identifient plusieurs formes de réactions négatives à l'injustice perçue. Nous reviendrons plus en détails sur ce point lors des sections et chapitres qui vont suivre.

En somme, une idée clé est que l'expérience d'insatisfaction est associée à des sentiments d'injustice qui entraînent un ensemble d'actions différentes. L'objectif de ces actions étant de rétablir une certaine situation suite à une injustice ou perçue comme telle par le consommateur. Les sentiments d'injustice perçue lors de l'expérience insatisfaisante vont jouer un rôle important sur la possibilité d'agir de manière à modifier la situation. Une meilleure compréhension des sentiments d'injustices dans la relation d'échange, peut donc représenter une piste de recherche complémentaire pour analyser le comportement de réclamation et concevoir une réparation «juste ».

### **1.3.2. La finalité de la réaction du client aux défaillances**

Que cherche-t-on en s'engageant, ou ne s'engageant pas dans un comportement particulier de réclamation ? Sur quel(s) critère(s) s'appuie-t-on pour décider de son comportement ? L'objectif de cette section est de répondre à ces interrogations en mettant en évidence l'importance de la finalité de la réaction du client comme critère de classification. En effet, l'utilité d'une classification ou taxonomie est incontestable dans la mesure où elle sert à réduire la diversité des éléments d'un ensemble en quelques types plus significatifs.

La revue de la littérature sur le comportement de réclamation du consommateur

permet de recenser un ensemble de typologies. Comme le montre le tableau ci-dessous, les classifications proposées sont souvent différentes et non complémentaires. Le plus important, nous semble-t-il, c'est que cette diversité contribue beaucoup plus à rendre les phénomènes étudiés, notamment les réponses à l'insatisfaction, plus complexes qu'à les réduire à quelques types plus signifiants.

<i>Auteurs</i>	<i>Année</i>	<i>Typologie proposée</i>
Day et Landon	1977	Action publique/action privée
Valle et Krishman	1978	Action privée/action juridique/réparation/inaction
Day	1980	Réparation/réclamation/boycott
Bearden et Teel	1983	Hierarchisation des actions
Richins	1987	Changement de marque/bouche à oreille négatif/réclamation
Singh	1988	Réponse verbale/réponse privée/tierce partie
Singh et Pandya	1990	Départ/bouche à oreille/ action verbale/tierce partie
Maute et Forester	1993	Départ/réponse verbale/fidélité
Davidow et Dacine	1997	Implication dans le réseau social/Implication dans l'insatisfaction
Crié	2001	Comportementale/non comportementale/ Public/Privé

**Tableau 4 : Les principales typologies des types de réponses à l'insatisfaction.**

Ainsi, pour comprendre les limites de ces classifications et y apporter un regard neuf, un tour d'horizon des principales typologies est apparu indispensable. Dans ce sens, une revue de la littérature nous a permis de recenser certaines typologies qui figurent dans le tableau ci-dessus. Au-delà des cadres théoriques et empiriques relatifs à chacune de ces typologies, force est de constater que chacune d'elles tente de décrire les différentes formes de réactions à l'insatisfaction des consommateurs en se basant sur un ensemble de critères relatifs : soit l'intensité des formes de réponses, soit à la modalité de la réponse (public/privé), ou encore la nature des états psychologiques et émotionnels du consommateur insatisfait. Le tour d'horizon de ces typologies génère quelques remarques :

- Les premières études sur les réponses des consommateurs insatisfaits ont cherché à identifier les différentes formes de réponses possibles à l'insatisfaction. La majorité de ces recherches ont privilégié une classification binaire des réactions des consommateurs insatisfaits. Certaines typologies donnent une importance particulière au destinataire de la réclamation plutôt au comportement lui-même (Singh, 1990)<sup>(286)</sup>.
- Quelques typologies proposent des classements qui semblent plus répondre à un principe de progressivité des réponses à l'insatisfaction qu'à la formulation d'une véritable classification du comportement de réclamation. Dans certains cas, aucune logique n'est donnée quant à l'adoption de tel ou tel comportement<sup>(287)</sup>.
- La prise en compte des réactions discrètes des consommateurs avant, pendant et après l'expérience de consommation. Ces réactions discrètes font références à la littérature récente sur les émotions positives et négatives dans les différents domaines de recherche sur le comportement du consommateur.
- La nature sociale de la réponse se trouve définie implicitement et les objectifs poursuivis par les réclamants sont quasi-absents des typologies<sup>(288)</sup>.

---

<sup>286</sup> Singh, J. (1990), *Op.Cité.*

<sup>287</sup> Crié, D. (2001), *Op.Cité.*

<sup>288</sup> Davidow M. et Dacin P.A. (1997): « Understanding and influencing consumer complaint behavior: improving organizational complaint management », *Advances in Consumer Research*, 24 (1), p. 450-456.

Par ailleurs, des recherches récentes soulignent la nécessité de prendre en considération dans l'étude des réponses à l'insatisfaction de certaines réactions spécifiques, individuelles ou collectives, en raison de leur coloration plus agressive ou de leur degré de visibilité pour l'entreprise, tels que la vengeance, le regret et les différents canaux de communication du bouche à oreille négatif<sup>(289)</sup>. Dans cette perspective, certains chercheurs en psychologie mettent l'accent sur quelques formes particulières de protestation: la vengeance ou la représaille. À ce propos, Huefner et Hunt (2000 ; 2002)<sup>(290)</sup> montrent que certains consommateurs cherchent à se venger des entreprises peu soucieuses de les entendre par des actions spécifiques, tels que : le vol, les dégradations, le vandalisme et le bouche à oreille négatif. Ainsi, les auteurs ont identifié six dimensions de la vengeance et ont conclu, sur la base d'analyses factorielles, qu'il s'agit d'un construit indépendant de ceux identifiés précédemment dans la littérature, notamment l'*Exit* et le *Voice*.

Face à cette hétérogénéité et dans la continuité de quelques récentes recherches, nous proposons de mettre en évidence la finalité des réactions du consommateur comme critère pertinent de classification des différentes réponses aux expériences de consommation insatisfaisantes. En effet, récemment Baillergeau et Benavent (2005)<sup>(291)</sup> ont exposé l'intérêt et l'utilité de ce critère dans l'élaboration d'une nouvelle classification des réponses à la

---

<sup>289</sup> Le Bon J. (2003) : « Capital de marque et internet: les nouveaux enjeux de l'e-communication de l'insatisfaction des clients », *Revue Française de Gestion*, 29(145), p.187-201

<sup>290</sup> Huefner, J. C. et Hunt H. K (2000): « Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, p.61-82.

• Huefner J C., Parry B L., Payne C R., Otto S D., Huff S C., Swenson M.J.et Hunt H. K. (2002): «Consumer Retaliation : Confirmation and Extension », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, p.114-128

<sup>291</sup> Baillergeau et Benavent (2005), *Op. Cité*.

défaillance. La classification proposée permet en effet de distinguer les différentes réponses à l'insatisfaction selon la finalité de la réponse du client : la recherche d'une compensation. En effet, la recherche d'une compensation s'opère selon deux modalités : la demande d'une réparation et/ou la représaille. La recherche d'une compensation obéit à une logique très simple, celui d'une économie de la réparation. Sur la base des résultats des recherches cette économie de la réparation, nous expliquerons dans ce qui suit les conditions dans lesquelles se développent la demande de réparation et la représaille.

D'une manière générale, l'apparition d'une défaillance dans le produit ou service est synonyme d'une perte aussi bien matérielle que psychologique. Ainsi, face aux pertes subies le client va tout d'abord se donner pour but principal de compenser cette perte par une réparation « juste » de la part du fournisseur défaillant. Il s'agit d'un choix raisonnable, basé sur un processus cognitif de comparaison entre la nature des pertes subies et les coûts associés à la recherche de la réparation. Ce processus cognitif de comparaison donne lieu à une espérance de gain. Il est évident que cette espérance ne dépend pas uniquement du seul rapport pertes/coûts engagés. Des facteurs individuels et situationnels peuvent affecter la perception de l'espérance de gain associé à la défaillance. Nous reviendrons sur ce point dans les sections suivantes lorsque nous traiterons le rôle de la relation.

C'est à partir de ce gain espéré que le client choisira la forme appropriée de réaction. Si l'espérance que le fournisseur compense la perte subie par une réparation juste, on peut s'attendre à ce que le consommateur mette en place une stratégie de négociation. Celle-ci commence par le signalement de la défaillance et implique certaines formes de menace et de contrôle tels que : le chantage, la dramatisation, la dissimulation, voire même des poursuites en justice. L'ensemble de ces actions vise à obtenir une substantielle

compensation matérielle et morale. Si cette espérance de gain est négative, le client raisonnable ne va pas ajouter une perte supplémentaire à celle initialement occasionnée par la défaillance. Dans ces conditions, le client choisira probablement d'autres formes de réactions, potentiellement plus agressives, comme la vengeance.

### 1.3.3. L'oubli de la relation

L'importance de la relation client-vendeur a été largement débattue au cours des années 1990. La littérature récente semble dépasser le clivage Transactionnelle/Relationnelle en admettant l'importance des dimensions économiques et sociales dans les relations d'échanges. Il est possible de distinguer deux apports fondamentaux de ces récentes recherches. D'un côté, elles ont permis de se rendre compte des bénéfices multiples et l'avantage compétitif durable que procure l'engagement des clients dans des relations commerciales viables à long terme avec leurs fournisseurs, tels que l'inélasticité des clients aux prix et la baisse des dépenses commerciales<sup>(292)</sup>. De l'autre, elles ont montré que la construction et le maintien de relations à long terme avec les clients rendent ces derniers plus tolérants à certaines défaillances dans le produit et/ou services<sup>(293)</sup>.

Cependant, force est de constater que la mobilisation du concept de relation vendeur-client dans le domaine du comportement de réclamation du

---

<sup>292</sup> Bowen, J.T. et Shoemaker, S. (1998): «Loyalty: A Strategic Commitment », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), p.12-14.

<sup>293</sup> Bove, L.L. et Johnson, L.W. (2001): «Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength? », *Journal of Business Research*, 54(3), p. 189-197.

consommateur est relativement récente<sup>(294)</sup>. Les rares recherches qui existent soulignent l'effet de certaines caractéristiques de la relation d'échange sur les réactions des clients face à une situation de défaillance. L'idée centrale de la prise en compte des caractéristiques de la relation client/vendeur est simple : si les clients ont des relations proches avec les vendeurs, ils se trouvent plus engagés avec l'entreprise; par conséquent, lorsque les clients rencontrent des défaillances, ils sont plus disposés à exprimer leur mécontentement aux vendeurs afin d'éviter que les problèmes ne surviennent dans le futur.

Le corollaire, c'est que la construction de relations entre vendeur et client peut encourager le consommateur à s'engager dans des comportements de réclamation envers l'entreprise. L'une des premières études est celle de Fornell et Didow (1980)<sup>(295)</sup> qui ont mis en évidence l'importance de la fréquence des interactions entre les clients et les vendeurs. Plus récemment, certaines recherches consacrées au « *Service Recovery* » mettent en avant le lien entre le type de la relation client-fournisseur et le comportement du consommateur post-réparation. Mattila (2001)<sup>(296)</sup> a étudié l'impact du type de relation, sur la perception par le consommateur des actions de réparations dans le domaine des services, en employant une méthode de jeu de rôle. Les résultats de cette étude suggèrent que les consommateurs relationnels sont plus satisfaits des actions de réparation que les consommateurs non relationnels. Récemment, l'étude

---

<sup>294</sup> Simone, Cheng et Terry, Lam (2008): « The Role of the Customer-Seller Relationship in the Intention of the Customer to Complain: A Study of Chinese Restaurateurs », *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), p.552-562.

<sup>295</sup> Fornell, C. et Didow, N.M. (1980): « Economic constraints on consumer complaining behavior », *Advances in Consumer Research*, 7(1), pp.318-23, cite par Ping R.A. (1997): « Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents », *Journal of Retailing*, 73 (2), p. 261-281.

<sup>296</sup> Mattila, A. S. (2001): « The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting », *The Journal of Services Marketing*, 15(6/7), p.583-596.

exploratoire de Morrisson et Mathieu (2005) <sup>(297)</sup> démontre que le type de relation entre client et fournisseur influence les représentations des consommateurs des actions de « *Service Recovery* » en fonction de la perspective envisagée, relationnelle ou transactionnelle.

Dans une perspective managériale, l'étude de la gestion des situations de défaillances, notamment le traitement des réclamations, s'inscrit d'emblée dans cette stratégie relationnelle visant à développer et maintenir les relations d'échange à long terme avec les clients. Dans la littérature sur le comportement de réclamation et le « *Service Recovery* », plusieurs facteurs ont été identifiés comme ayant un rôle modérateur ou médiateur des liens entre la défaillance, le choix de la forme de réclamation et le comportement post-réparation<sup>(298)</sup>. Malgré le développement des investigations académiques et cette perspective relationnelle dans l'étude des défaillances, force est de constater qu'elles négligent souvent le rôle des caractéristiques de la relation d'échange client-fournisseur dans la gestion de la situation de défaillance.

## **2 De la nécessité d'un modèle général**

Notre orientation vers l'analyse des défaillances et leurs conséquences dans le cadre d'un modèle général s'inscrit d'emblée dans la lignée de certaines recherches<sup>(299)</sup>.

---

<sup>297</sup> Morrisson, O. et Mathieu, J-P. (2003): « Représentations du dysfonctionnement d'un service et les réponses de l'entreprise, Congrès Paris-Venise, ESCP-EAP, paris, 32p. [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf\\_2003/fr/morrisson\\_mathieu.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/morrisson_mathieu.pdf).

<sup>298</sup> Heug, V., et Lam, T. (2003): «Customer complaint behaviour towards hotel restaurants services », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), p.283-289.

<sup>299</sup> Janis L. Miller, Christopher W. Craighead et Kirk R. Karwan (2000): « Service recovery: a framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, 18(4), p.387-400. -Christian, Homburg et

Par modèle, nous entendons une construction qui présente à la fois une portée théorique et une autre pratique. D'un point de vue théorique, l'idée sous-jacente est qu'il serait plus judicieux de penser la défaillance, les réactions aux défaillances et la stratégie du « *Service Recovery* » comme un processus continu. En effet, dans la réalité, il est difficile de dissocier les conséquences de la défaillance et de la réparation sur le comportement du client. D'un point de vue pratique, le processus s'analyse aussi bien du côté du client que du côté du fournisseur. Pour le client, la défaillance et la réparation entraînent l'examen de l'état de la relation avec le fournisseur défaillant. Autrement dit, il s'agit pour lui de savoir les conditions dans lesquelles la défaillance a eu lieu et d'en limiter les conséquences. Pour le fournisseur, il doit tout au long du processus concilier deux impératifs. Le premier consiste à optimiser le fonctionnement de l'entreprise et ses ressources, en menant une politique de chasse aux défaillances. Le second se rapporte à la finalité du processus : saisir l'opportunité de la défaillance pour rétablir la satisfaction du client et la maintenir. À ce niveau, il n'est pas difficile de voir que ces deux impératifs sont aussi importants, notamment dans un environnement de plus en plus concurrentiel. Dans ce sens, la réconciliation de ces deux impératifs suppose, tout simplement, que l'entreprise doit être capable de réagir instantanément aux défaillances et de répondre par une stratégie de réparation efficace.

Maintenant, nous allons présenter les hypothèses sous-jacentes au modèle général des réactions à la défaillance et à la réparation. Il est nécessaire de développer les conditions relatives à la construction d'un tel modèle.

---

Andreas, Fürst (2005) : « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach », *Journal of Marketing*, 69 (3 ), p. 95-114. -Tähtinen Jaana, Paparoidamis N. G. et Chumpitaz Ruben (2007): «Business Relationship Recovery-A Process Model », 23ème Conférence annuelle de l' IMP-Group, Manchester, UK, 17p.

## **2.1 Les hypothèses sous-jacentes au modèle**

D'un point de vue théorique, un « modèle » est la représentation mentale d'un phénomène du monde réel et de son fonctionnement. Dans ce sens, la modélisation n'est qu'une pensée organisée. Mais, à la différence d'une théorie, un modèle est orienté vers l'action qu'il doit servir. Autrement dit, un modèle admet une finalité pratique. Ainsi, quand on dispose d'un modèle, on peut tester et simuler empiriquement le phénomène étudié. Pour cela, il faut définir les concepts qui permettent de le décrire et de déterminer les relations fonctionnelles qu'entretiennent ces concepts.

### **2.1.1 La défaillance, une situation de dissonance cognitive**

Compte tenu de leurs caractéristiques, les activités de services représentent un champ d'application de la dissonance cognitive<sup>(300)</sup>. Dans la littérature, les situations de dissonance cognitive concernent beaucoup plus les expériences de consommation personnelle que les achats organisationnels. Même pour les expériences individuelles de consommation, la dissonance cognitive ne s'applique que pour certaines catégories de produits et de marque spécialisée ou de grande notoriété sur le marché. Dans ce fait, les produits de la consommation courante et les marques ne bénéficiant pas d'une réputation sur le marché sont exclus du champ d'application de la dissonance cognitive. À ce stade, il convient de s'interroger s'il est possible d'analyser les situations de défaillance dans les services comme des événements génératrices de

---

<sup>300</sup> Bawa, A. et Kansal, P. (2008): «Cognitive Dissonance and the Marketing of Services: some Issues », *Journal of Services Research*, 8 (2), p31-51.

dissonance cognitive chez le client, notamment sur le marché des services aux entreprises. Pour répondre à cette interrogation et justifier la pertinence de la notion de dissonance cognitive, par rapport à notre modèle de recherche, nous avançons deux arguments.

Premièrement, s'agissant du client, notre étude porte essentiellement sur des dirigeants des PME. Dans de telles structures, l'entreprise est généralement et principalement représentée par son propriétaire, qui est souvent lui-même le dirigeant. En ce qui concerne les services aux entreprises, notre recherche interroge les dirigeants des PME sur des défaillances dans des services professionnels. Or, cette catégorie de services se distingue par certaines caractéristiques particulières par rapport aux autres services aux entreprises, tels que le professionnalisme et la discrétion du personnel de contact, l'intensité et la fréquence des contacts ; le niveau élevé de personnalisation... Dans cette perspective, Bawa et al. (2008)<sup>(301)</sup> ont montré récemment que certains services professionnels peuvent présenter des situations de dissonance cognitive.

Le second argument porte sur la question centrale de notre modèle : l'évaluation de la défaillance et ses conséquences en terme de justice. En effet, pour Adams (1963)<sup>(302)</sup>, la théorie de l'équité est un cas particulier de la théorie de dissonance cognitive. La théorie de l'équité repose sur un mécanisme de besoin chez l'individu, qui est activé lorsque les ressources reçues (les récompenses par exemple) ne sont pas égales aux investissements faits par l'individu dans le cadre d'une relation d'échange donnée. L'activation du

---

<sup>301</sup> Bawa, A. et Kansal, P. (2008), *Op.Cité.*

<sup>302</sup> Adams, J. S. (1963): « Toward an Understanding of Inequity », *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p.422-436.

besoin d'équité stimule le comportement pour chercher une distribution plus juste et équitable, dans laquelle les proportions entre contributions et rétributions seront perçues égales.

De point de vue théorique, la dissonance cognitive s'explique par la présence simultanée d'éléments contradictoires dans la pensée du client. Elle est le résultat du désaccord entre les différentes connaissances, opinions, croyances relatives au fournisseur et celles que laisse entendre la situation de défaillance dans le produit ou service. Selon l'hypothèse centrale de la théorie de dissonance cognitive, la dissonance produit chez le sujet une tension qui l'incite au changement. L'existence d'une dissonance plonge celui-ci dans un état inconfortable le motivant à réduire cette dissonance. Plus la dissonance est intense, plus le « malaise » psychologique est fort, et plus la pression pour réduire la dissonance l'est aussi. Une dissonance peut être réduite de deux manières. Premièrement, en supprimant ou réduisant l'importance des cognitions dissonantes. Le client va, par exemple, s'interroger sur les termes de l'échange : a-t-il obtenu ce qu'il attend ou ce qu'il pense mériter ? Deuxièmement, en ajoutant ou augmentant l'importance des cognitions consonantes. Dans ce but, le client cherchera à comprendre, par exemple, les attributs de la défaillance en terme de gravité et de responsabilité.

Adams (1963) suggère que la perception d'une iniquité crée des tensions que chaque individu cherche à réduire. Les moyens utilisés pour réduire cette iniquité perçue peuvent inclure des changements, qui portent sur la nature et/ou la qualité de la relation d'échange. Dans ce sens, le consommateur procède à l'évaluation de ses inputs et outputs et les compare aux données relatives à sa perception des inputs et outputs du fournisseur en terme d'effort pour rétablir

une transaction équitable<sup>(303)</sup>.

### 2.1.2 L'injustice comme norme d'évaluation de la défaillance

Le choix du critère de la justice s'explique par le fait que les conditions relatives au déroulement du processus d'évaluation sont indissociables de l'objet sur lequel va porter le jugement du client. En effet, la défaillance est un évènement négatif qui déclenche le processus de jugement. Dans une perspective transactionnelle, l'objet du jugement serait les attentes associées à la transaction. Cela suppose surtout que la défaillance est un évènement ou un épisode d'échange isolé dans le temps. Dans ce cas, le critère de satisfaction/insatisfaction serait la norme adéquate pour évaluer la défaillance et ses conséquences sur le comportement du client.

Comme nous l'avons expliqué au premier chapitre, une telle approche dans l'analyse des défaillances ne semble pas en cohérence avec la nature des relations client-fournisseur, notamment dans les domaines de services et des relations interorganisationnelles. Autrement dit, l'apparition d'une défaillance dans le produit ou service s'inscrit d'emblée dans le cadre d'une relation d'échange. Celle-ci implique des interactions entre le client et le fournisseur. Les interactions ont un passé, un présent et un futur. Le développement dans le temps de ces interactions s'accompagne souvent d'échanges économiques et non économiques. Dans ces conditions, les attentes des parties impliquées dans l'échange deviennent des droits. Les droits de l'un sont les obligations des autres. Ainsi, l'avènement d'une défaillance dans le produit ou le service sera synonyme d'une violation des droits du client dans la relation en terme de

---

<sup>303</sup> Lapidus, R.S. et Pinkerston, L. (1995): « Customer Complaint Situation: An Equity Theory Perspective », *Psychology and Marketing*, 12(2), p. 105-118.

justice. L'injustice perçue est le jugement qui en découle.

Quand une personne perçoit une injustice, cela se traduit par des réactions négatives et des états émotionnels tels que la colère ou la culpabilité<sup>(304)</sup>. Dès lors, l'individu sera motivé par la recherche de l'équité afin de restaurer l'équilibre. Ainsi, le consommateur réagira, par exemple, en changeant de produit, de marque ou d'entreprise<sup>(305)</sup>; en réclamant auprès de l'entreprise<sup>(306)</sup>; ou encore par un bouche à oreille négatif<sup>(307)</sup>. Fornell et Westbrook (1979)<sup>(308)</sup> ont indiqué que les réclamations sont, pour le consommateur, un moyen d'exprimer ses sentiments d'injustices en direction du vendeur lorsqu'il est déçu d'un produit et lorsqu'il désapprouve la conduite de l'entreprise. Les recherches récentes en psychologie sociale, et dans une moindre mesure en marketing, mettent l'accent sur les réponses de nature agressive et violente<sup>(309)</sup>.

Quelles que soient les réactions des clients, toute défaillance implique un responsable et une victime ; elle exige la réparation des préjudices subis par ce dernier, dès que la responsabilité du défaillant est établie. En conséquence, le partenaire défaillant se trouve dans l'obligation de faire droit à l'autre partie de l'échange et de lui rendre justice, afin d'éviter la déperdition ou l'affaiblissement de la relation.

---

<sup>304</sup> Zeelenberg, Marcel et Pieters, Rik (2004): « Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services », *Journal of Business Research*, 57(4), p. 445-455.

<sup>305</sup> Fornell, C. et Wernerfelt, B. (1987), *Op.Cité.*

<sup>306</sup> Oliver et Swan (1989b), *Op. Cité.*

<sup>307</sup> Richins, (1983), *Op. Cité.*

<sup>308</sup> Fornell, Claes et Westbrook, Robert A. (1979): « An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behaviour », *Advances in Consumer Research*, 6 (1), p.105-110.

<sup>309</sup> Sabadie et al. (2005), *Op.Cité.*

### 2.1.3. La justice, un acte de réparation

Au cours de la dernière décennie, les recherches sur le rétablissement de service se sont développées autour du concept de la justice<sup>(310)</sup>. Comme le souligne Bell et Zemke<sup>(311)</sup> (1990, p.42), le vrai test de l'engagement d'une entreprise ce n'est pas d'offrir d'un service de qualité comme le suggère les recherches en marketing, mais plutôt sa capacité à réagir efficacement lors d'une défaillance.

Dans la perspective des recherches sur le « *Service Recovery* », les clients attendent une compensation sous forme de réparation à la hauteur des pertes subies générées par la défaillance. À partir d'une revue de la littérature, nous constatons que dans le domaine des services, le « *Service Recovery* » peut prendre plusieurs formes qui vont des explications, des excuses jusqu'à la modification de l'offre initiale de service selon les désirs du client, en passant par les compensations et les remises<sup>(312)</sup>. Boshoff (1999)<sup>(313)</sup> a développé un instrument pour mesurer la satisfaction du « *Service Recovery* » relatif à une

---

<sup>310</sup> Bowen, D. E. et Johnston, R. (1999): « Internal Service Recovery: Developing a New Construct », *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), p.118-131.

• Michel, Stefan (2001): « Analyzing Service Failures and Recoveries: A process Approach », *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), p. 20-33.

<sup>311</sup> « *The true test of an organisation's commitment to quality service isn't the stylishness of the pledge it makes in its marketing literature; it's in the way the company responds when things go wrong for the customer* », Bell et Zemke (1990), *Op. Cité*.

<sup>312</sup> Blodgett, J. G., Hill, D. J., Tax S. S. (1997): « The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior », *Journal of Retailing*, 73 (2), p.185-210.

- Goodwin, Cathy et Ross, Ivan (1990): « Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why », *Journal of Services Marketing*, 4(3), p. 53-61.
- Goodwin, C. et Ross, I. (1992): « Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions », *Journal of Business Research*, 25 (2), p. 149-163.

<sup>313</sup> Boshoff, C. (1999): « Recover: An instrument to measure satisfaction with transactionspecific service recovery », *Journal of Service Research*, 1(3), p.236-249.

transaction spécifique (RECOVSAT)<sup>(314)</sup>.

Par ailleurs, la revue de la littérature suggère de distinguer deux composantes des stratégies du « *Service Recovery* »<sup>(315)</sup>: psychologique (intangibles) et économique (tangibles). La composante psychologique, simple et peu coûteuse, s'exprime par l'attitude et le comportement de l'entreprise à l'égard de son client. Elle peut se manifester par des excuses, des explications ou encore des actions visant à montrer aux clients que l'entreprise est soucieuse de ses besoins<sup>(316)</sup>. La composante tangible recouvre toutes les compensations matérielles des préjudices subis, aussi bien réelle que perçues<sup>(317)</sup>. Ces réparations admettent deux finalités. La première, est la principale, par laquelle l'entreprise cherche à fournir aux clients une restitution juste pour les dommages subis à la suite de la défaillance. La deuxième finalité représente une tentative de la part de l'entreprise de fournir une « *value-added atonement* »<sup>(318)</sup>. Il s'agit tout simplement de se faire pardonner par le client de l'expérience insatisfaisante en lui accordant une réparation qui dépasse ses attentes.

Cependant, force est de constater que la conception actuelle d'une stratégie de « *Service Recovery* » reste limitée, dans la mesure où elle est focalisée sur les

---

<sup>314</sup>RECOVSAT est un outil de mesure qui repose sur six dimensions : (1) L'attitude et les compétences en matière de communication du personnel chargé du Service Recovery ; (2) La délégation appropriée pour mettre en œuvre les mesures de réparation; (3) Les réactions adéquates avec une Service Recovery efficace ; (4) La compensation; (5) L'explication ; (6) La possibilité de se référer à des normes tangibles et externes.

<sup>315</sup>Janis L. Miller, Christopher W. Craighead, Kirk R. Karwan (2000) : « Service recovery: a framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, 18(4), p. 387-400

<sup>316</sup>Bell, C.R. (1992): « Service recovery for trainers», *Training and Development*, 46 (5), p. 58-63.

<sup>317</sup>Bell (1992), *Op. Cité*.

<sup>318</sup>Hoffman, K.D., Kelley, S.W., Rotalsky, H.M., (1995): « Tracking service failures and employee recovery efforts», *Journal of Services Marketing*, 9 (2), p. 49-61.

réactions adressées directement à l'entreprise. Cette réalité exige une vision plus dynamique et proactive du « *Service Recovery* » comme un outil stratégique qui va au-delà de la simple collecte des réclamations clients. L'importance de cette perspective semble évidente car plusieurs recherches ont souligné l'impact significatif de ce type de stratégie sur certaines notions clés en marketing : la satisfaction, le bouche à oreille et les intentions de réachat<sup>(319)</sup>. Dans ce but, certaines recherches ont montré qu'un « *Service Recovery* » efficace influence positivement les perceptions du client de l'entreprise<sup>(320)</sup>. Inversement, l'inefficacité du « *Service Recovery* » développe chez les clients des attitudes négatives à l'égard des fournisseurs<sup>(321)</sup>. Les recherches menées par Webster et Sundaram (1998)<sup>(322)</sup>, Tax et al. (1998)<sup>(323)</sup> et Blodgett et al. (1997)<sup>(324)</sup> confirment l'importance de ces situations critiques. Hoffman et Kelly (2000)<sup>(325)</sup> ont proposé plusieurs facteurs supplémentaires susceptibles d'influencer l'efficacité du *Service Recovery* et son évaluation par le client, comme la nature de la relation client-prestataire de service, le degré de personnalisation lors du rencontre de service et les coûts de changement. Dans ce sens, Levesque et MaDougall (1996)<sup>(326)</sup>, concluent que l'efficacité relative des stratégies de rétablissement de service correspond à une situation particulière qui nécessite des mesures spécifiques.

---

<sup>319</sup> Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell et Robert D. Mackoy (1995): « Service recovery: Impact on satisfaction and intentions », *Journal of Services Marketing*, 9(1), p. 15-23.

<sup>320</sup> Smith et Bolton (1998); Tax et al. (1998), *Op. Cité*.

<sup>321</sup> Hart et al. (1990), *Op. Cité*

<sup>322</sup> Webster, C. et Sundaram, D. S. (1998): « Service consumption criticality in failure recovery», *Journal of Business Research*, 41(2), p.153-159.

<sup>323</sup> Tax et al. (1998), *Op. Cité*.

<sup>324</sup> Blodgett et al. (1997), *Op. Cité*.

<sup>325</sup> Hoffman, K. D. et Scott, W. K. (2000): « Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach », *European Journal of Marketing*, 34(3), p.418-425.

<sup>326</sup> Levesque Terrence, McDougall J. et Gordon H. G. (1996): « Customer dissatisfaction: The relationship between types of problems and customer response », *Canadian journal of administrative sciences*, 13(3), p.264-276.

Si dans la majorité des recherches sur la récupération de service, la justice a été conceptualisée progressivement comme une variable à trois dimensions : justice distributive, justice procédurale et justice interactionnelle ; l'importance de chacune de ces trois dimensions reste relative dans l'évaluation de l'efficacité des stratégies de récupération de service.

#### 2.1.4. L'importance relative des dimensions de la justice

Dans leur modèle Olivier et Swan (1989)<sup>(327)</sup> se sont limités à une seule dimension de la justice : la justice distributive. Les travaux antérieurs ont permis de mettre en évidence l'effet de deux autres dimensions : la justice procédurale et la justice interactionnelle. Par exemple, Goodwin et Ross (1992)<sup>(328)</sup> ont montré que ces trois dimensions influencent la satisfaction du client des résultats du « *Service Recovery* ». Ainsi, une compensation tangible, des excuses associées à une opportunité offerte au client pour exposer le problème et exprimer son mécontentement, représentent des éléments qui sont de nature à favoriser des sentiments d'équité et de satisfaction.

Lapidus et Pinkerton (1995)<sup>(329)</sup> ont démontré dans leur étude que le niveau de la justice perçue est proportionnel à la compensation accordée aux clients. Clemmer Schneider (1996)<sup>(330)</sup> a proposé que l'évaluation des clients repose sur

---

<sup>327</sup> Oliver, R. L. (1989a), *Op.Cité.*

<sup>328</sup> Goodwin et al. (1992), *Op.Cité.*

<sup>329</sup> Lapidus, R. S., et Pinkerton, L. (1995): « Customer complaint situations: A equity theory », *Psychology and Marketing*, 12(2), p. 105-122.

<sup>330</sup> Cité par Marti'Nez –Tur V. et al. (2006): «Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice », *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1), p. 100-119.

trois dimensions. La première dimension est en terme de résultat. Les clients reçoivent un profit ou une perte à la suite du rencontre de service. La deuxième, porte sur le le processus dans la mesure où le contact de service est basé sur une politique ou une procédure standard entre les clients. Enfin, la troisième dimension réside dans l'interaction. Autrement dit, la qualité du traitement et de la communication avec les clients. D'autres chercheurs<sup>(331)</sup> confirment ces résultats et prouvent que la satisfaction du client lors des situations de rétablissement de service est influencé par sa perception des différentes dimensions de la justice : distributive<sup>(332)</sup>, procédurale (qui se réfèrent aux procédures par lesquelles les décisions ont été prises et le conflit a été résolu) et interactionnelle (qui implique la manière selon laquelle les informations ont été échangées et comment les résultats ont été communiqué aux clients).

Pour mieux comprendre l'importance relative de chacune des dimensions de justice, nous allons revenir sur la théorie de l'échange social. Dans la perspective de la théorie de l'échange social et la théorie de l'équité, Smith et al. (1999)<sup>(333)</sup> ont montré que la réparation d'une défaillance n'est qu'une forme d'échange. Le client a souffert des pertes subies par la défaillance du service, l'entreprise doit compenser ces pertes en lui proposant une réparation à la hauteur des préjudices, c'est-à-dire juste. Les auteurs proposent ainsi un modèle de satisfaction des clients du rétablissement des défaillances dans les services. Ce modèle repose sur les trois dimensions de la justice pour mesurer l'écart entre les attentes des clients et les performances perçues des processus de rétablissement. Les résultats démontrent que la justice perçue affecte

---

<sup>331</sup>Tax et al. (1998), *Op. Cité*.

<sup>332</sup> Deutsch, Morton (1975): « Equity, Equality, and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? », *Journal of Social Issues*, 31(3), p. 137-149.

<sup>333</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité*.

indirectement la satisfaction du client du rétablissement des services. L'écart entre les attentes des clients et la performance perçue influence indirectement leur niveau de satisfaction. Bien que l'écart, aussi bien positif que négatif, influence la satisfaction du client, les trois dimensions de la justice perçue expliquent à elles seules jusqu'à 60% de leur satisfaction post-réparation.

Hoffman et Kelley (2000) <sup>(334)</sup> soulignent qu'il existe des facteurs contingents qui affectent l'importance relative de la justice distributive et interactionnelle. Nous trouvons parmi ces éléments : l'intensité de la relation, le degré de personnalisation, les coûts de changements pour le client. Plus récemment, Chebat et Slusarczyk (2005) <sup>(335)</sup> indiquent qu'en cas d'émotions (positives ou négatives) fortes, la justice interactionnelle joue un rôle important et influe sur la fidélité du client. La justice distributive (par exemple, la compensation) modifie le comportement du client en agissant comme un médiateur symétrique sur les émotions négatives et positives. La justice des procédures, quant à elle, a des effets asymétriques sur les émotions et le comportement.

### **2.1.5. Les émotions, une réaction à l'injustice de la défaillance**

La littérature sur le sujet des émotions distingue deux catégories, à savoir les émotions positives et les émotions négatives. Les premières sont considérées comme favorable et d'une nature constructive. Les deuxièmes sont considérées comme « destructrices ». Les résultats dans différents domaines de la psychologie mettent en évidence l'injustice comme l'un des facteurs clés qui

---

<sup>334</sup> Hoffman et Kelley (2000), *Op. Cité* .

<sup>335</sup> Chebat et Slusarczyk (2005), *Op. Cité* .

provoque les émotions négatives<sup>(336)</sup>. En effet, le sentiment d'injustice a tendance à susciter chez les individus des réactions négatives, comme la colère, l'indignation et le ressentiment, lesquelles font naître à leur tour le désir de vengeance, qui se traduit soit par des vols, du vandalisme, du sabotage, de la résistance.... Les recherches mettent aussi l'accent sur les traits de personnalité, tels que l'affectivité négative et l'amabilité, qui détermineront le choix du type de comportement destructifs<sup>(337)</sup>. Par exemple, la colère est l'une des émotions négatives qui est constamment étudiée en milieu de travail. Elle est perturbatrice : des employés fâchés frappent leur ordinateur, insultent et attaquent même parfois leurs collègues, sabotent l'équipement de l'entreprise et volent leur employeur.

Dans une même logique, plusieurs émotions négatives ont été identifiées comme ayant une influence sur le comportement post-achat du consommateur. Dans leur étude, Frijda et al. (1989)<sup>(338)</sup> ont identifié 32 formes d'émotions. Certaines d'entre elles peuvent avoir lieu avant, pendant et après la rencontre de service, à savoir : la colère, la honte, le dégoût, l'embarras et la tristesse<sup>(339)</sup>.

Il convient de souligner que les activités de service représentent l'un des domaines qui non seulement accepte l'expression des émotions, mais l'exige.

---

<sup>336</sup> Ibid.

<sup>337</sup> Skarlicki, D. P. et Folger, R. (1997): « Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice», *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), p.434-443.

- Skarlicki D. P., R. Folger et P. Tesluk, (1999): « Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation », *Academy of Management Journal*, 42(1), p.100-108.

<sup>338</sup> Frijda N.H., Kuipers P. et Schure E. (1989) : « Relations Among emotion, Appraisal, and Emotional Action Readiness», *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, p. 212-228

<sup>339</sup> Lassar W. M., Folkes V.S., Grewal D. et Costley C. (1998): « Consumer Affective Reactions to Product Problems When the Timing of Warranty Expiration Varies», *Journal of Business Research*, 42(3), p. 265-270.

La satisfaction du client et son comportement post achat dépendent largement du climat émotionnel de la rencontre de service. Évidemment, les émotions positives, telles que la surprise, le plaisir et le contentement, rendent les clients satisfaits, tandis que les émotions négatives, telles que la déception ou le regret et l'irritation, rendent les clients mécontents. En conséquence, une activité de service doit prendre en compte des aspects émotionnels avant pendant et après la rencontre de service.

Les recherches en comportement du consommateur ont mis en évidence l'importance des certaines réactions discrètes qui apparaissent avant, pendant et après l'achat d'un bien ou service<sup>(340)</sup>. Plus particulièrement, dans le domaine des services Zeelenberg et Pieters (2005) a proposé un modèle d'analyse de la déception. D'autres recherches ont souligné l'importance de quelques formes particulières d'émotions, notamment le regret, et son intérêt pour les études en marketing des services ; les auteurs y voyaient une perspective de recherche prometteuse<sup>(341)</sup>. Dans ce sens, Inman et al. (2002) ont montré qu'il y a une relation positive entre la déception des clients et leurs intentions comportementales en terme de réclamation, de bouche à oreille négatif et de défection. Certaines recherches affirment que des émotions telles que la colère ou l'embarras (*embarrassment*) sont secondaires au regret et à la déception que génère une expérience de consommation<sup>(342)</sup>.

---

<sup>340</sup> Westbrook, R. A. et Oliver, R. L (1991): « The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 18(1), p. 84-91.

<sup>341</sup> Inman, J. J. et Zeelenberg, M. (2002): « Regret in Repeat Purchase versus Switching Decisions: The Attenuating Role of Decision Justifiability», *Journal of consumer Research*, 29(1), p.116-128.

<sup>342</sup> Zeelenberg, M. et Pieters, R. (2004): « Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed services», *Journal of Business Research*, 57(4), p. 445-455.

### **2.1.6. La finalité des réactions à l'injustice**

Lors de notre revue analyse de la littérature sur le comportement de réclamation, nous avons mis en évidence les limites quant à la pertinence des différentes classifications des réponses à l'insatisfaction. Pour pallier cette limite, nous avons suggéré d'adopter la finalité des réactions comme critère de classification. Nous avons aussi montré que si les réactions trouvent leur motivation dans la recherche d'une compensation, celle-ci opère selon deux modalités : la recherche d'une réparation ou la représaille. Dans ce qui suit nous expliquerons les conditions spécifiques à l'exercice de chacune des deux modalités.

#### **a) La recherche d'une réparation**

L'idée centrale qui émerge de la littérature sur le « *Service Recovery* » est la possibilité, à tout moment, de réparer les conséquences d'une situation de défaillance dans le produit ou service. Certaines recherches vont encore plus loin en mettant en évidence l'intérêt du « *Service Recovery Paradox* ». Paradoxalement, ces notions, bien qu'elles soient importantes, risquent de perdre tout leur sens à partir du moment où le client se résigne à réclamer et se plaindre auprès de l'entreprise défaillante. Cela est encore plus vrai pour le « *Service Recovery Paradox* », dans la mesure où il est conditionné par la réclamation effective du client dans le cadre d'une relation d'échange donné. Le corollaire, c'est que l'efficacité de toute stratégie de réparation ne peut se concevoir que dans un cadre bien précis : la relation.

Par ailleurs, l'efficacité d'une stratégie de réparation est fondée sur une hypothèse clé : la possibilité de réparer. Dans la littérature, c'est la norme de

justice, avec ses différentes dimensions, qui est mobilisée pour évaluer l'efficacité des différentes formes de réparation. Derrière la mobilisation de l'idée de justice comme norme d'évaluation, il y a deux questions qui se posent et auxquelles cherche à répondre toute stratégie de « Service Recovery ». Pour le fournisseur défaillant, il s'agit de savoir combien il doit donner au client et comment ; l'objectif étant non seulement de mettre fin à sa plainte, mais surtout de maintenir la relation commerciale et d'éviter le pire. Pour le client confronté à un fournisseur défaillant, c'est une autre question ; celle-ci consiste à savoir si l'entreprise est en mesure de réparer les préjudices subis et dans quelles conditions. Ces deux questions sont loin d'être complémentaires. La première obéit à une logique de réparation, alors que la deuxième suit une logique de compensation.

Fondamentalement, la réparation et la compensation ne sont pas sur le même registre. En effet, admettre le contraire suppose que la réparation complète existe. Cela signifie qu'une personne ayant subi un dommage doit obtenir une compensation telle que son niveau de bien-être est au moins égal à celui qui aurait prévalu en l'absence de toute défaillance. Or, accepter l'hypothèse de la possibilité de réparer ne veut pas dire que la réparation « juste » et « intégrale » existe. En effet, il n'y a pas de réparation « vraie » et complète. Une défaillance dans le produit ou service laisse toujours des traces et comporte une dimension irréductible. D'ailleurs, c'est en réduisant la réparation à l'indemnisation et le dédommagement que le Droit prend explicitement acte de l'impossibilité de réparer.

Dans la réalité, l'efficacité de la réparation est la résultante de deux facteurs. Le premier est lié à la capacité de l'entreprise d'être à l'écoute de ses clients, plus particulièrement lorsqu'une défaillance se produit. Le mieux, pour toute entreprise, serait d'avoir une démarche proactive, et à défaut de pouvoir éviter

les défaillances, car il faut surtout pouvoir les anticiper. Le deuxième facteur est lié aux perceptions et croyances du client à propos des capacités de l'entreprise défaillante à réparer justement les préjudices subis. Dans une perspective de management de la relation client, il est évident que ce sont les perceptions et les croyances du client qui pèsent sur la possibilité de réparer, ainsi que sur l'efficacité de la stratégie de réparation de l'entreprise. Par conséquent, le vrai défi pour un fournisseur défaillant se pose lorsque le client conclut à l'impossibilité d'une réparation « juste » à la suite d'une défaillance dans le produit ou service.

À ce niveau d'analyse, admettre l'existence de l'impossibilité de la réparation « juste » pour le client appelle des explications, ainsi que des réponses à certaines interrogations, à savoir : comment explique-t-on les réactions des clients face à l'impossibilité de la réparation ? Dans de telles situations, comment les clients réagissent-ils aux défaillances dans les produits et/ou services ? Que cherchent-ils ? Par quoi peut-on expliquer leurs réactions ?

#### **b) La représaille**

A partir d'une revue de la littérature, force est de constater que de plus en plus de recherches mettent l'accent sur quelques formes particulières de réactions, comportementales et non comportementales, aux défaillances dans le produit ou service. Ces réactions se distinguent par leur nature agressive et destructrice de la relation d'échange.

D'une manière générale des réactions agressives, telles que la représaille ou la vengeance, sont des notions largement connues dans les différentes disciplines

de sciences humaines et sociales : la psychologie<sup>(343)</sup>, la psychosociologie<sup>(344)</sup>, dans le domaine organisationnel<sup>(345)</sup>. Huefner et Hunt (2002)<sup>(346)</sup>, se sont intéressés aux différentes formes de déviance dans le comportement du consommateur. Les résultats de leurs études montrent que certains consommateurs cherchent à se venger des entreprises qui sont peu soucieuses de les entendre par des actions spécifiques, tels que : le vol, les dégradations, le vandalisme et le bouche à oreille négatif. Les auteurs ont identifié six dimensions de la vengeance<sup>(347)</sup> et montré au travers des analyses factorielles qu'il s'agit d'un construit indépendant de ceux identifiés précédemment dans la littérature, notamment l'*Exit* et le *Voice*.

Paradoxalement, la vengeance est rarement mise en avant dans la littérature liée à la réclamation. A notre connaissance, il existe peu d'études sur le sujet en comportement du consommateur<sup>(348)</sup>. Pourtant, la vengeance couvre une large gamme d'actions déjà identifiée : le vol, le persiflage, les dégradations, le boycott. Toutes ces actions visent en fait un but simple : infliger au coupable une perte aussi grande que celle qu'il a fait subir au client. Au delà de ces aspects comportementaux et émotionnels négatifs, la recherche de la vengeance

---

<sup>343</sup> Aquino K., Tripp Th.M. et Bies R. J (2006): « Getting even or moving on ? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations», *Journal Of Applied Psychology*, 91(3), p. 653-68.

<sup>344</sup> Yoshimura, Stephen (2007): « Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships», *Journal of Social and Personal Relationships*, 24 (1), p. 87-98.

<sup>345</sup> Aquino K., Tripp Th.M. et Bies R. J. (2001): « How employees respond to interpersonal offense: the effects of blame attribution, offender status, and victim status on revenge and reconciliation in the workplace», *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), p.52-59.

<sup>346</sup> Huefner J. C. et al. (2002) : « Consumer Retaliation : Confirmation and Extension», *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, p. 114-128

<sup>347</sup> Créer une perte ou un coût ; Vandalisme ; Faire du désordre ; Voler ; Bouche à oreille négatif ; S'en prendre à quelqu'un (Baillergeau et Benavent (2005), p.9.

<sup>348</sup> Gregoire, Yany et Fisher, Robert J. (2006): « The Effects of Prior Relationships on Consumer Retaliation », *Marketing Letters*, 17 (1), p. 31-46.

est avant tout la résultante d'une situation d'injustice, ou perçue comme telle, par l'individu<sup>(349)</sup>.

Par ailleurs, pour désigner ces différentes formes de réactions de coloration agressive, les chercheurs anglo-saxons utilisent des notions telles que « *Revenge* » et « *Retaliation* ». Cependant, leur traduction en langue française ne semble pas évidente. La littérature anglo-saxonne montre l'existence d'une certaine ambivalence entre la notion de vengeance et celle de représaille. A priori, la majorité des recherches admettent que la vengeance et la représaille sont synonymes. En dépit de cette interchangeabilité des notions, nous suggérons de distinguer entre la vengeance et la représaille.

- **La représaille** : elle représente une réaction spontanée basée sur le désir d'échanger des agressions réciproques avec le fournisseur. Dans ce sens, il est possible de distinguer grâce à certains chercheurs le désir et le comportement de représaille<sup>(350)</sup>.
- **La vengeance** : si la vengeance implique aussi des actions agressives, elle diffère de la représaille. La vengeance représente un acte d'agression préméditée, donc le fruit d'une réflexion. Certains chercheurs suggèrent de distinguer entre la représaille et ses différents rôles. Dans ce sens, la vengeance est considérée comme l'un des rôles de la représaille<sup>(351)</sup>.

---

<sup>349</sup> Barclay, Laurie J. et al. (2005): « Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation », *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), p.629-643.

<sup>350</sup> Gregoire, Yany et Fisher, Robert J. (2006), *Op.Cité*.

<sup>351</sup> Funches V., Markley M. et Davis L. (2009): « Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation », *Journal of Business Research*, 62 (2), p. 231-238.

En somme, il serait peut-être préférable de privilégier le concept de représaille à celui de la vengeance, même si les définitions données par certains chercheurs ne semblent pas affirmatives quant à la distinction entre représaille et vengeance<sup>(352)</sup>.

A ce niveau d'analyse, il convient de souligner que l'établissement de la finalité comme critère de classification des réactions aux défaillances et à la réparation reste d'ordre théorique. En effet, malgré le bien fondé théorique de ce critère il n'existe aucune validation empirique supportant la pertinence de ce critère.

#### **2.1.7.L'influence de la relation sur les réactions des clients**

Dans la première section de ce chapitre nous avons souligné l'oubli de la relation dans l'analyse des réactions des clients à l'insatisfaction et à la réparation. Dans la perspective de notre recherche, nous montrerons comment la nature de la relation client-fournisseur favorise la recherche d'une réparation au détriment de la représaille. Autrement dit, la question qui se pose est de savoir dans quelles conditions un client confronté à un fournisseur défaillant va tendre à la recherche d'une réparation ou la représaille.

---

<sup>352</sup> **Retaliation:** « *Consumer retaliation is defined as efforts to punish and make a service firm pay for the damages it previously caused.* ». Voir aussi Grégoire et Fisher (2005); Skarlicki et Folger (1998), Op.Cité.

L'American Heritage Dictionary (2000) donne la définition suivante: « *Retaliation is an action taken in return for an injury or offense.* »

**Vengeance:** Aquino et al (2001), Op.Cité, définissent la vengeance: « *We define revenge as an action in response to some perceived harm or wrongdoing by another party that is intended to inflict damage, injury, discomfort, or punishment on the party judged responsible.* ».

### a) La relation encourage la réconciliation et le pardon

Dans le cadre de cette section, la prise en compte de l'effet de la relation sur les réactions des clients aux défaillances et aux sentiments d'injustice se réfère à certains travaux recherches dans différents domaines de la psychologie<sup>(353)</sup> et du comportement du consommateur<sup>(354)</sup>.

Dans un premier temps, ce sont les recherches en psychologie et en psychologie sociale qui ont identifié le pardon et la réconciliation comme des réactions alternatives à la représaille dans les relations interpersonnelles<sup>(355)</sup> et dans le travail<sup>(356)</sup>. Le Pardon est largement étudié dans des domaines tels que la philosophie et la théologie<sup>(357)</sup>. Les autres sciences sociales ne sont intéressées que tardivement au concept du pardon dans les relations sociales<sup>(358)</sup>. Comme la vengeance, le pardon est avant tout une réaction à une injustice perçue dans les relations interpersonnelles. Finkel et al. (2002) montrent qu'il existe plusieurs définitions du pardon. Néanmoins, il est possible de distinguer deux formes de pardon : le pardon personnel et interpersonnel. Dans notre cas, nous sommes davantage intéressés par le pardon interpersonnel. Dans ce sens, nous pouvons

---

<sup>353</sup> Yoshimora (2007) ; Aquino et al. (2001) ; Op.Cité.

- Finkel E. J., Rusbult C. E., Kumashiro M. et Hannon P. A. (2002) : « Dealing with betrayal in close relationships: Does commitment promote forgiveness? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), p. 956-974.
- Zechmeister, J.S. et al. (2004): « Don't apologize unless you mean it: a laboratory investigation of forgiveness and retaliation », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (4), p. 532-564.

<sup>354</sup>Grégoire et Fisher (2005, 2006), Op.Cité.

- Chung, E. et Beverland, M.B. (2006): « An Exploration of Consumer Forgiveness following Marketer Transgressions », *Advances in Consumer Research*, 33(1), p.98-99.
- Zourrig, H. et Chebat, J.C. (2007): « Exploring cultural Differences in consumer forgiveness », *Proceedings of ASBBS*, 15 (1), p.1230-1242.

<sup>355</sup> Yoshimora (2007), Op.Cité.

<sup>356</sup> Aquino (2001), Op.Cité.

<sup>357</sup> Certains philisophes bien connus tels que P. Ricoeur, J.Derrida.

<sup>358</sup> Finkel et al. (2002), Op.Cité.

définir le pardon interpersonnel comme une décision délibérée de renoncer au désir de représaille et à toutes activités de vengeance dans les interactions avec l'offenseur. Aquino et al. (2001)<sup>(359)</sup> suggèrent la réconciliation comme l'expression comportementale du pardon dans une relation interpersonnelle.

Au-delà des aspects conceptuels liés aux notions de réconciliation et du pardon, l'idée principale qui se dégage des recherches est la mise en évidence du rôle de la relation entre la victime et l'offenseur dans la promotion de ces types de réactions face à l'injustice. Ainsi, en se basant sur la théorie de l'interdépendance de Kelly et Thibaut (1978)<sup>(360)</sup>, Finkel et al. (2002) ont montré l'existence d'une relation directe et positive entre l'engagement dans la relation et le pardon. Aquino et al. (2001) se sont intéressés aux réactions des employés face aux offenses personnelles. Leurs résultats confirment ceux des études antérieures et montrent que l'asymétrie du pouvoir dans la relation et l'attribution de la responsabilité favorise la vengeance et découragent la réconciliation.

En marketing, le sujet du pardon dans le comportement du consommateur représente un domaine de recherche très récent. Les rares recherches sur le concept du pardon sont basées sur des études qualitatives exploratoires<sup>(361)</sup>. Dans leur étude Chung et Beverland (2006)<sup>(362)</sup> se sont attachés à l'étude du pardon dans le comportement des consommateurs confrontés à une défaillance de service. Les résultats de leur étude qualitative exploratoire mettent en

---

<sup>359</sup> Aquino et al. (2001), *Op. Cité*

<sup>360</sup> Kelley, H. H. et Thibaut, J. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York: Wiley, 341 p.

<sup>361</sup> Notamment les articles de Chung et Beverland (2006) et Zourrig et Chebat (2007), *Op.Cité*.

<sup>362</sup> Chung et Beverland (2006), *Op. Cité*.

évidence certaines composantes du construit du pardon tels que l'absence de rancune et l'évitement des émotions négatives. A partir des entretiens réalisés, les auteurs soulignent que, dans certains cas, le pardon permet d'améliorer la qualité de la relation commerciale client-prestataire défaillant et encourage un bouche à oreille positif.

**b) La relation favorise la recherche d'une réparation « juste »**

Pour expliquer comment s'exerce l'influence de la relation, il convient de répondre à la question suivante : dans quelles conditions le client choisira la demande de réparation à la représaille ? Pour y répondre, nous rappelons un point essentiel (développé au premier chapitre) qui suggère que c'est en fonction des gains espérés et la nature des pertes subies que le client va devoir trancher entre la voie de la réparation et celle de la représaille.

Au delà de notre analyse en terme d'économie sur la réparation, les recherches antérieures ont mis en avant l'importance de nature de la relation client-fournisseur sur le choix de la demande de réparation. Cette dernière est liée aux conditions favorisant la prise de parole ou la réclamation directe au fournisseur défaillant. Plus récemment, Grégoire et Fisher (2006) ont montré comment les caractéristiques de la relation client-fournisseur (en terme de qualité de la relation) et de responsabilité perçue de la défaillance influencent le désir de représaille. Le corollaire de ces recherches, aussi rares soient-elles, est que la nature de la relation entre le client et le fournisseur défaillant influence le choix du client entre la demande de réparation et la représaille.

Dans la perspective de notre raisonnement, la relation est un espace de négociation, de conflit et de coopération. Ainsi, se focaliser uniquement sur les

défaillances dans le service ou le produit pour comprendre le comportement du client est de nature à réduire les échanges avec le fournisseur défaillant à une simple transaction. Elle laisse surtout entendre qu'il existe des frontières saisissables entre la situation de défaillance, ses manifestations et ses conséquences, notamment en termes de conflits, coopération et de négociation. Cependant, l'analyse des échanges dans une perspective relationnelle nous permet de voir dans la défaillance et ses conséquences, des situations qui ne peuvent pas être exclues du processus de développement (ou de dissolution) des relations d'échange. Si l'on accepte cette idée, la défaillance, le conflit, la coopération et la négociation pourraient alors être conçus, non pas comme antagoniques, mais plutôt comme indissociables. Dans le même temps, elles demeurent des situations extrêmement difficiles à dissocier. En effet, si la défaillance représente une source potentielle de conflit, ce dernier peut-être défini comme une relation antagonique entre plusieurs acteurs individuels ou collectifs poursuivant des buts contradictoires. Dans ce sens, le conflit ne constituerait pas un dysfonctionnement dans une relation donnée, mais plutôt une forme de dialogue à part entière dans les relations d'échange. La coopération, quant à elle, entendue comme gestion pacifique et concertée des défaillances et des tensions qui en découlent, correspondrait à la capacité des acteurs à gérer leurs conflits de manière à ce que ceux-ci ne dégénèrent pas. Enfin, la négociation représenterait à la fois un appareil de revendication et un outil de pacification pouvant permettre de passer du conflit à la coopération.

Dans une perspective relationnelle, nous suggérons donc que la demande de réparation sera privilégiée par rapport au comportement de représaille. Néanmoins, la représaille reste une modalité potentielle qui trouve sa motivation dans le désir d'infliger au fournisseur une perte équivalente. Ce désir est souvent associé à une faible espérance que le fournisseur puisse être en mesure de réparer justement les préjudices subis. De ce fait, le comportement de représaille n'intervient que lorsque le client aura épuisé

toutes les modalités lui permettant d'obtenir une réparation juste, ou perçue comme telle, du fournisseur défaillant.

### **2.3. La structure globale du modèle général d'évaluation**

Dans les sections précédentes, nous avons mis en évidence la nécessité de construire un modèle général des réactions à la défaillance et à la réparation. A partir de notre revue critique de la littérature, nous avons aussi souligné quelques limites et proposé quelques pistes de réflexions. Dans ce but, nous proposons un modèle général des réactions à la défaillance et à la réparation dont la structure globale est donnée par le schéma ci-dessous.

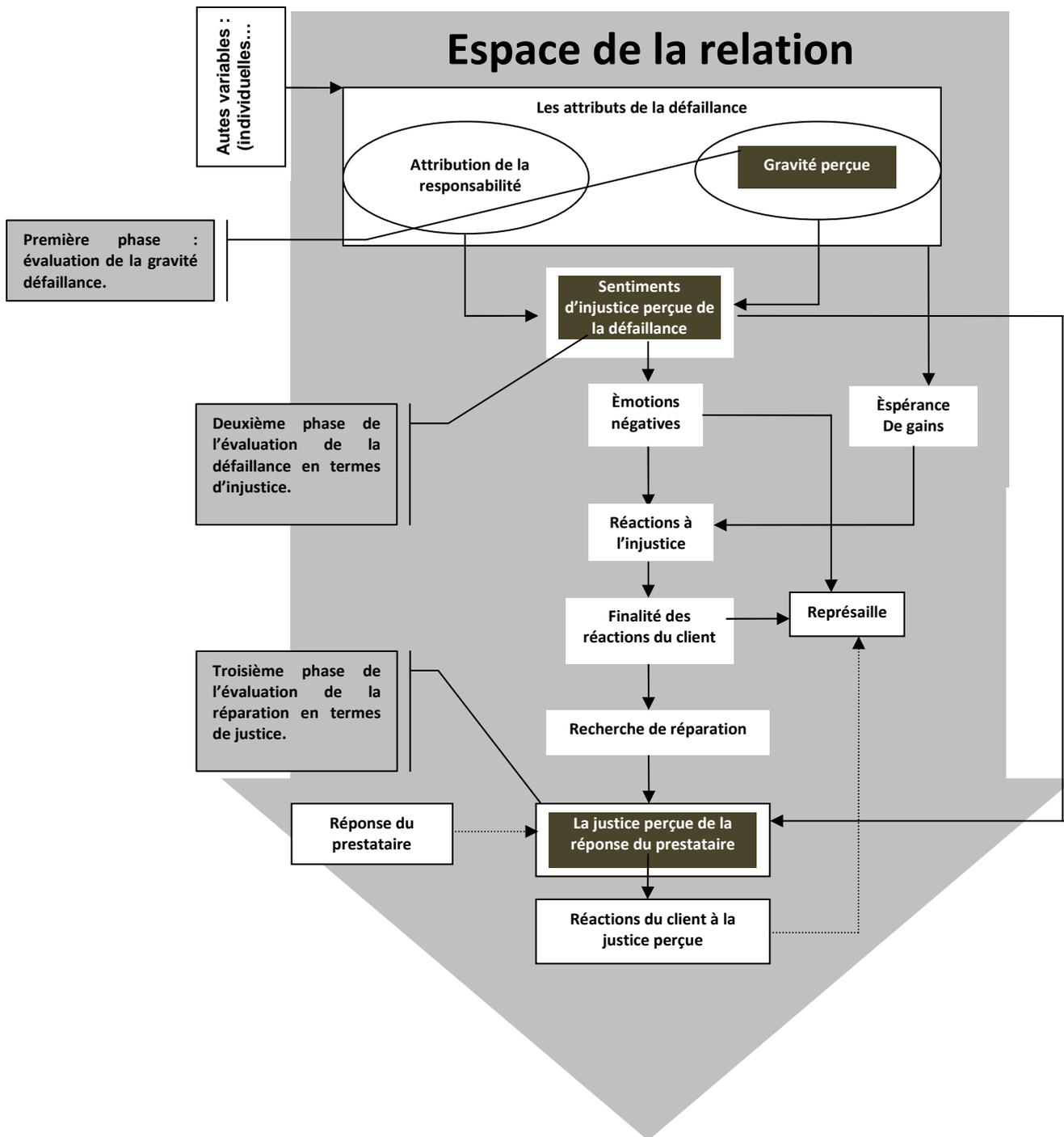
Globalement, notre proposition reprend en partie les résultats de notre revue de la littérature, aussi bien en comportement de réclamation du consommateur que dans le domaine du « *Service Recovery* ». Néanmoins, elle se distingue sur certains points.

Premièrement, la prise en compte de l'espace de la relation comme cadre dans lequel se déroulent la défaillance de produit ou service, les réactions des clients à la défaillance et les réparations du fournisseur. Ainsi, les liens entre les différentes variables du modèle sont loin de constituer une succession de relation linéaire. En outre, les résultats des recherches antérieures montrent que d'autres variables peuvent influencer systématiquement ces liens tels que : les caractéristiques individuelles, la nature du produit et du service....

Le deuxième point par lequel se distingue notre modèle est l'intégration de la justice comme norme d'évaluation des conséquences de la défaillance. Dans ce sens, notre modèle suggère de repenser les réactions à la défaillance comme

des réactions à une injustice. D'une manière générale, l'injustice génère des réactions négatives, notamment les émotions. L'injustice exige aussi une réparation. Pour cela, notre modèle insiste sur la prise en compte de la relation entre l'injustice induite par la défaillance et la justice perçue de la réparation.

Enfin, le troisième point porte sur l'analyse de la nature des réactions. Ainsi, nous suggérons dans ce modèle d'analyser les réactions des clients non seulement en terme d'injustice, mais aussi en terme de gains espérés associés à ces réactions. La prise en compte de ces derniers introduit la notion de finalité des réactions des clients. Nous avons vu que les différentes réactions admettent une seule finalité : la compensation. Celle-ci opère selon deux modalités : la recherche d'une réparation juste ou la représaille. Rappelons les conditions relatives aux choix de chacune de ces deux modalités. Face à une défaillance ou une injustice, le client opte pour la recherche d'une réparation lorsque son espérance de gain est élevée. Autrement dit, l'espérance d'obtenir une réparation juste. Inversement, lorsque l'espérance de gain est faible le client n'aura pas d'autre choix que la représaille. A ce titre, nous avons précisé que la relation joue un rôle important, dans la mesure où elle favorise la recherche de réparation et le pardon au détriment de la représaille et la recherche de vengeance.



**Figure 4 : La structure du modèle général des réactions à la défaillance et la réparation dans la relation client-fournisseur**

Pour finir, il importe de préciser que notre modèle reste avant tout une représentation simplifiée d'un phénomène complexe. Cependant, à la différence d'une théorie, tout modèle a pour vocation d'aider à la compréhension du phénomène et à la prise de décision. En conséquence, pour être valide un modèle, en l'occurrence le notre, doit être testé. Or, la majorité des résultats mobilisés font références à des recherches conduites dans le domaine du consommateur final. L'originalité de notre travail consiste donc à tester ce modèle dans le domaine des relations interorganisationnelles. D'où la nécessité d'une adaptation compte tenue des différences entre le domaine du *B-to-C* et le *B-to-B*. Pour cela, nous suggérons dans la troisième section de ce chapitre un modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation adapté au contexte des relations interentreprises. Notre modèle général ci-dessus est une étape préalable à une recherche qui a un objectif de montrer l'intérêt d'associer l'évaluation de la défaillance à celle relative à la réparation.

### **3. Proposition d'un modèle d'évaluation dans les services *B-to-B***

Notre proposition d'un modèle se présente comme un processus continu d'évaluation de la défaillance en trois phases indissociables. Chaque phase correspond à une évaluation.

Dans ce qui suit, nous allons expliquer brièvement la construction de notre modèle sur lequel nous reviendrons avec plus de détails au troisième chapitre. Nous nous attacherons davantage à la présentation des arguments en faveur de certains choix théoriques.

### 3.1. Un modèle d'évaluation à trois phases

#### 3.1.1. La 1<sup>ère</sup> phase : évaluation de la gravité perçue

Comme le soulignent les recherches antérieures<sup>(363)</sup>, dès la phase d'exploration, les interactions « acheteur-vendeur » jouent un rôle primordial dans l'établissement et le développement des relations « client-fournisseur ». Dwyer et al. (1987)<sup>(364)</sup> indiquent qu'il est nécessaire de tenir compte des coûts et des récompenses tant au niveau factuel que psychologique pour le développement des relations « client-fournisseur ». Ils distinguent les coûts économiques (argent, livraison) et sociaux ; les récompenses tangibles et intangibles de la relation. Dans cette perspective, un service (ou produit) défaillant se traduit immédiatement par des pertes pour le client. Ces pertes peuvent être de nature économique et non économique ; elles peuvent aussi être effectives ou potentielles.

Une revue de la littérature en marketing montre que la mobilisation de certaines théories apporte un éclairage supplémentaire pour comprendre la relation entre les pertes occasionnées par une défaillance et cette première phase d'évaluation du client. Selon les principes de l'échange des ressources, l'importance d'un incident (ou encore ampleur, gravité, sévérité) se traduit par des pertes pour le client<sup>(365)</sup>. Ces pertes, effectives ou potentielles, peuvent être tangibles (pertes monétaires) ou intangibles (psychologiques). En s'appuyant

---

<sup>363</sup> Dwyer et al. (1987), *Op. Cité.*

<sup>364</sup> *Ibid.*

<sup>365</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité.*

sur les principes de la comptabilité mentale<sup>(366)</sup> et la théorie des perspectives<sup>(367)</sup>, Smith et al. (1999)<sup>(368)</sup> suggèrent que les clients, dans leurs évaluations, distinguent l'impact des défaillances en termes de « pertes » et de « gains » attendus de la réparation du service par le prestataire. Les auteurs soulignent que les clients confrontés à une défaillance auront tendance à estimer que les pertes subies sont plus importantes que l'équivalent de « gain » qu'ils recevront de la part du prestataire dans son effort de réparation.

Dans la perspective de notre recherche, la gravité sera donc analysée en terme de coût. Dans notre modèle, nous distinguons deux types de coûts : le coût matériel et le coût psychologique. Le coût matériel représente la perte effective occasionnée par la défaillance. Cette perte se rapporte soit aux conséquences directes de la défaillance, soit aux coûts associés à la gestion de la situation de défaillance. Le coût matériel peut être calculé par le client sur la base du temps et des pertes occasionnées par la défaillance. Contrairement au coût matériel, le coût psychologique représente une perte difficilement chiffrable. Le coût psychologique se rapporte aussi aux émotions et aux tensions occasionnées par la défaillance, tant pour le personnel de l'entreprise que pour les partenaires du client organisationnel. Outre ces aspects psychologiques, il intègre ce que l'entreprise aurait dû perdre de plus à cause de ce problème rencontré avec le prestataire défaillant.

---

<sup>366</sup> Thaler, Richard (1985): « Mental Accounting and Consumer Choice », *Marketing Science*, 4 (3), p.199-214.

<sup>367</sup> Kahneman, Daniel et Tversky, Amos (1979): « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 47 (2), p. 263-91.

<sup>368</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité.*

### 3.1.2. La 2<sup>ème</sup> phase : évaluation de l'injustice de la défaillance

Dans la littérature organisationnelle, il existe plusieurs théories qui ont préconisé l'intégration du processus cognitif dans l'explication de la relation entre les sentiments d'injustice et les réactions des individus à des événements particuliers, inattendus et/ou négatifs. La théorie cognitive des référents (Folger, 1986, cité par Beugré (2005)<sup>(369)</sup>, souvent désignée par RCT, est la plus connue dans le domaine de recherches sur la justice<sup>(370)</sup>. Plus récemment, Beugré (2005) propose un modèle théorique appelé « *modèle cognitif séquentiel de l'injustice* ». Il s'agit d'un modèle intégratif du processus cognitif dont l'objectif est d'expliquer la relation entre l'injustice perçue et les réactions de l'individu face à un événement particulier.

Bien que ce modèle traite d'une forme particulière de réponse à l'injustice : l'agression, nous proposons de l'adapter à notre cadre spécifique de recherche pour comprendre le processus de formation de l'injustice, car il présente plusieurs intérêts. D'abord, celui-ci soutient explicitement l'idée selon laquelle il existe chez l'individu des attentes en terme de justice. Deuxièmement, en proposant un processus cognitif séquentiel, le modèle cognitif se différencie de la théorie de la justice responsable notamment des travaux de Folger et Cropanzano (1998, 2001)<sup>(371)</sup>. Pour cette dernière, la responsabilité est au centre

---

<sup>369</sup> Beugré, C. (2005), *Op.Cité*.

<sup>370</sup> Ibid.

<sup>371</sup> Folger et Cropanzano, (1998, 2001) ont renouvelé la théorie cognitive des référents et l'ont rebaptisée la *théorie de la justice comme responsabilité (fairness theory)*. Cite par :

Colquitt et al. (2006): «Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice eVects », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), p. 110-127.

Duffy Michelle, K. et al. (2006): «The social context of undermining behavior at work », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, p.105-126.

Beugré, C. (2005), *Op.Cité*.

de l'analyse de la justice dans les relations sociales. Elle représente la principale condition pour qu'une injustice existe<sup>(372)</sup>. Bien que le modèle des séquences cognitives de l'injustice souligne aussi l'importance de responsabilité, il affirme que l'injustice est la résultante de la non-conformité entre une certaine justice attendue et un événement réel. Pour que l'individu cherche à attribuer la responsabilité à une entité donnée, il faut d'abord que l'événement en question soit considéré comme injuste.

Ensuite, le modèle cognitif séquentiel de l'injustice met en évidence l'existence du seuil personnel et individuel dans l'évaluation de l'injustice. Dans ce sens, le modèle des séquences cognitives se distingue des approches théoriques antérieures sur deux points. Premièrement, il suggère que la réponse à une injustice perçue est un processus complexe. Dans ce sens, il représente une contribution pour comprendre ce qui arrive quand les individus envisagent une forme particulière de réponses à l'injustice. Il implique aussi que cette réponse, aussi agressive soit-elle, n'est pas toujours « irrationnelle ». Le plus raisonnable pour l'individu s'exprimera en terme de rétablissement de la justice. À ce titre, certaines recherches soulignent que la « rationalité de justice » est une motivation puissante et une justification pour les formes de réponses les plus agressives<sup>(373)</sup>.

---

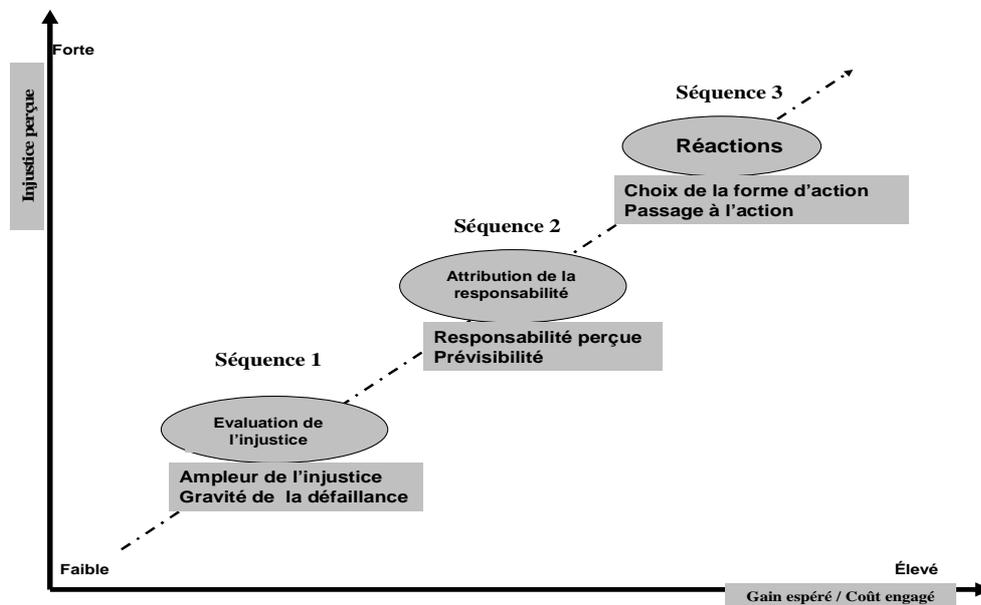
<sup>372</sup> A ce titre, Folger et Cropanzano (2001, p. 1) écrivait: « *The theory presumes that the central topic of social justice is the assignment of blame. When people identify an instance of unfair treatment, they are holding someone accountable for an action (or inaction) that threatens another person's material or psychological well-being. If no one is to blame, there is no social injustice. For this reason, the process of accountability, or how another social entity comes to be considered blameworthy, is fundamental to justice* ».

Folger et Cropanzano (2001): « *fairness theory: justice as accountability* », dans *Advances in organizational justice*, ouvrage collectif sous la direction de Jerald Greenberg et Russell Cropanzano, Stanford University Press, 281p.

<sup>373</sup> Tripp, T. M. et Bies, R. J. (1997): « *What's good about revenge? The avenger's perspective* », cité par Beugré C. (2005): « *Reacting aggressively to injustice at work: a cognitive stage model* », *Journal of Business and Psychology*, 20(2), p. 291-30.

• Bies et Tripp (1998, 2001), cité par Beugré(2005), *Op.Cité*.

Enfin, si la théorie de la justice et le modèle cognitif reconnaissent le poids de l'ampleur négatif d'un événement, ils diffèrent dans leur conceptualisation du construit. Dans le modèle cognitif, l'intensité de l'injustice est définie par la différence entre une certaine justice attendue et le résultat d'un événement particulier<sup>(374)</sup>. A ce titre, le modèle cognitif séquentiel ne mobilise pas des événements « contrefactuels » dans l'évaluation de l'injustice ; d'où une reconnaissance de l'existence d'une norme de justice qui caractérise les attentes des individus engagés dans des relations sociales.



**Figure 5 : Les étapes du modèle cognitif de formation de l'injustice**

En accord avec le modèle de Beugré, nous considérons que les trois séquences ont lieu à chaque fois que le client se trouve confronté à une situation injuste.

<sup>374</sup> « In fairness theory, however, magnitude refers to the significance of an offense and is conceptualized as the size of a discrepancy between a person's experienced implications and what the person assumes it would like to experience something else instead" (Folger et Cropanzano, 1998, p. 182; cite par Beugré (2005).

Le client décide de réagir sous une forme particulière, aussi agressive soit elle. Cela suppose que chaque client doit pouvoir évaluer la situation comme injuste avant de chercher un quelconque responsable. Sans l'occurrence d'un événement jugé injuste, il n'y a pas besoin d'attribuer une responsabilité. De même, sans un responsable contre lequel s'exerceront les représailles, le passage à l'acte ne peut pas avoir lieu.

Dans cette perspective, notre modèle, dans la lignée de celui de Beugré, suggère explicitement que le responsable de la défaillance doit réagir à un acte précédent considéré par son partenaire, le client, comme injuste. Le fournisseur défaillant, s'il est chronologiquement l'initiateur, va tout simplement subir les réactions du client mécontent. Selon cette logique, nous allons présenter les facteurs qui influencent l'évaluation de la défaillance en termes d'injustice.

### **3.1.3. La 3<sup>ème</sup> phase : évaluation de la justice de la réparation**

La troisième phase du processus d'évaluation commence quand le fournisseur prend connaissance de la réclamation de son client et y répond. La prise de conscience de sa responsabilité dans la défaillance enclenche chez le fournisseur la nécessité de concevoir une réponse ; en l'occurrence une réparation au client permettant de rétablir la justice. Pendant cette phase, les efforts de l'entreprise doivent se concentrer sur la restitution d'une réparation juste au client. Idéalement, elle doit commencer dès que possible après la défaillance de service et finir aussitôt que possible après avoir accordé au client une réparation juste<sup>(375)</sup>. Le client va évaluer la réponse du fournisseur en terme de justice par rapport à ses attentes. L'avenir de la relation avec le fournisseur

---

<sup>375</sup> Hart et al. (1990), *Op.Cité.*

défaillant va en dépendre. Il va se décider en fonction des résultats de cette évaluation, selon que la réparation obtenue du fournisseur est perçue par le client comme juste ou injuste.

Les recherches dans le domaine du « *Service Recovery* » suggèrent de retenir la justice comme norme d'évaluation. Les réactions du client à la réponse du prestataire vont se déterminer en fonction du niveau de la justice perçue. Certaines études montrent que la lenteur dans les réponses aux plaintes des clients est de nature à influencer négativement la fidélité et la satisfaction des clients<sup>(376)</sup>. Dans certains cas, cette phase nécessite des mesures complémentaires de réparation, notamment lorsque la défaillance est grave ou la réparation est perçue comme injuste par le client<sup>(377)</sup>.

Par ailleurs, la troisième phase du processus d'évaluation est fondée sur une hypothèse centrale selon laquelle les clients organisationnels privilégient la recherche d'une réparation à la représaille. Cette hypothèse s'appuie sur les résultats des recherches empiriques antérieures<sup>(378)</sup> à propos des réactions des clients aux défaillances en *B-to-B*. Néanmoins, si la majorité de ces recherches met en évidence la prédominance de la prise de parole ou de la réclamation directe en milieu inter organisationnel, elles abordent peu la finalité en terme de recherche de réparation. Pour cette raison, une partie des entretiens semi directifs réalisés a porté sur cette dimension. Nous avons vu au premier chapitre comment les résultats de l'analyse thématique de contenu montrent l'importance de la recherche d'une réparation dans les discours des différentes

---

<sup>376</sup> Spreng R.A., Harrell G.D. et Mackoy R.D. (1995): « Service recovery: impact on satisfaction and intentions », *Journal of Services Marketing*, 9(1), p. 15-23.

<sup>377</sup> Miller J. L., Christopher W. C. et Kirk R. K. (2000): « Service recovery: a framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, 18 (4), p. 387-400.

<sup>378</sup> Ping, R. (1993, 1999), *Op.Cité.*

personnes interrogées. En effet, l'analyse du discours met l'accent sur un élément commun : la recherche d'une réparation obéit à une certaine logique. Cette logique commence par la signalisation de défaillance et la mise en place d'une stratégie de négociation, en passant par l'adoption de certaines procédures particulières, souvent à caractère informel.

Lors de la mobilisation du paradigme d'A.Hirschman, nous avons précisé que la prise de parole est la réaction privilégiée pour une recherche de réparation. La défection et le loyalisme, représentent deux réactions post réparation. A travers la littérature, il n'est pas difficile de voir que c'est la notion de loyalisme qui risque de poser problème, notamment par rapport au concept de la fidélité. Pour cela, il importe de justifier notre choix d'utilisation du concept de loyauté. Il n'est pas difficile non plus de remarquer que la fidélité en marketing ne signifie pas toujours « loyalty » au sens de Hirschman. Si la conceptualisation de la fidélité en marketing repose sur l'hypothèse d'un marché concurrentiel, le loyalisme chez Hirschman relève d'une autre analyse. En effet, à la différence du concept de fidélité, le loyalisme est par définition un comportement instable. Cette instabilité résulte de sa nature hybride qui repose à la fois sur la défection et la prise de parole : de la défection dans la mesure où il conserve la possibilité de rompre la relation et, de la prise de parole car il conserve la volonté de résoudre les défaillances dans le cadre de la relation.

Le loyalisme diffère aussi de la fidélité dans la mesure où il s'agit de comportement qui résulte d'une certaine socialisation des individus dans une relation. Ainsi pour Hirschman (1970) : « *le loyalisme implique chez celui qui le professe la conviction qu'il a un rôle à jouer et l'espoir que, tout bien pesé, le bien prévaudra sur le mal* ». Autrement dit, il conduit l'individu confronté à une expérience décevante à « *ajourner sa défection malgré le malaise et le*

*mécontentement qu'il en ressent* » (p. 162). La question à laquelle ne répond pas directement Hirschman est celle relative aux conditions permettant au loyalisme d'atténuer la défection. Dans la perspective de notre analyse, nous suggérons que l'une des conditions clé est le respect de la norme de justice dans la réparation.

Au-delà des problèmes relatifs à la conceptualisation de chacun de ces deux concepts, nous retenons la décision de continuer ou de rompre la relation avec le prestataire défaillant comme les deux réactions d'évaluation de la réponse du prestataire en terme de justice.

### **3.2. Les facteurs d'influences des trois phases du modèle**

Comme nous l'avons montré, le dynamisme des relations d'échange est appréhendé à travers les différentes phases de développement, de la naissance à la rupture, en passant les phases de croissance et de maturité.

Puisque l'apparition de défaillances est inévitable, nous avons souligné l'existence de certains mécanismes d'équilibrage qui sont susceptibles d'influencer le processus de développement de la relation d'échange. Elles font références aux différentes dimensions de l'atmosphère. La présence de ces mécanismes est de nature à rendre difficile le choix des réactions face à la défaillance et pour la réparation, posées au départ comme des modalités dépendant de certaines variables. En effet, le choix des réactions va subir le jeu croisé de l'interdépendance entre client et fournisseur défaillant.

La mise en évidence du rôle de la relation nous amène à introduire certaines

caractéristiques susceptibles d'influencer chaque phase d'évaluation dans notre modèle. Les recherches dans le domaine du « *Service Recovery* » mettent en évidence l'importance du caractère contingent des stratégies de réparation<sup>379</sup>. Ainsi, au-delà des variables retenus, nous suggérons de prendre en considération les facteurs liés aux caractéristiques de la relation client-fournisseur. En effet, certaines recherches mettent l'accent sur l'effet d'autres facteurs tels que la réputation du fournisseur pour la qualité de ses produits/services. Par exemple, Day et Landon (1977)<sup>(380)</sup> trouvent que la réputation du fabricant et/ou du détaillant peut avoir des effets complexes sur la manière selon laquelle les clients répondent aux situations de défaillances.

En somme, nous pensons que certaines caractéristiques vont influencer les modalités des réponses à la défaillance et à la réparation. Dans le cadre de notre recherche, nous retenons trois caractéristiques majeures largement étudiées dans la littérature sur les relations interorganisationnelles : la dépendance économique, la distance relationnelle et la réputation du prestataire défaillant.

## **Conclusion**

L'idée fondamentale qui alimente notre réflexion tout au long de ce chapitre est la suivante : si les défaillances posent avec elles certains problèmes identiques, les réactions des clients organisationnels quant à elles restent dépendantes du contexte dans lequel la défaillance s'est produite: la relation d'échange. Cela

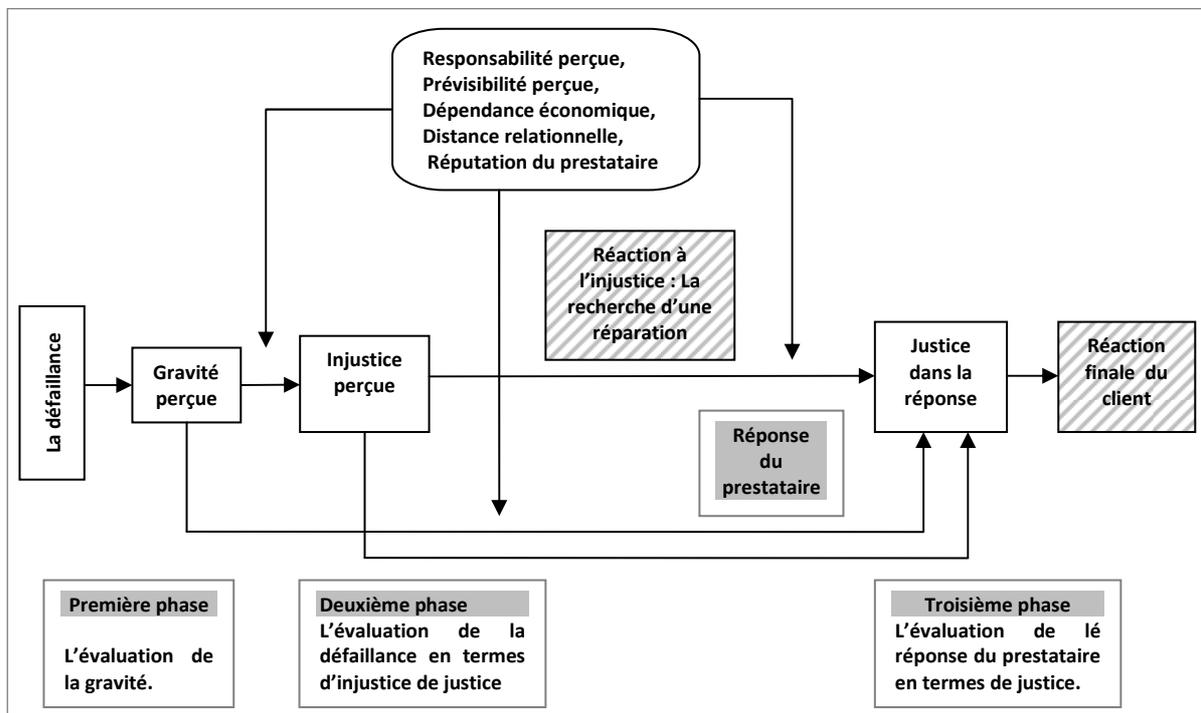
---

<sup>379</sup> Miller et al. (2000), *Op. Cité.*

• Hoffman, K. Douglas et Kelley, Scott W. (2001): « Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach », *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), p.418-433.

<sup>380</sup> Day et Landon (1977), *Op.Cité.*

est d'autant plus vrai dans le domaine des services inter- organisationnels. Notons que la majorité des résultats et recherches que nous avons mobilisés concernent plutôt le client final que le client organisationnel. Comme nous l'avons indiqué au chapitre introductif, notre travail se propose de contribuer à l'étude de l'évaluation de la défaillance et de la réparation dans le domaine des services interorganisationnels. Notre ambition n'est pas donc de transposer certains schémas conceptuels d'un domaine à un autre. Pour cela, nous sommes partis des limites constatées dans la littérature afin de proposer un modèle général des réactions à la défaillance et à la réparation en précisant les conditions relatives à sa construction. Dans cette perspective, nous avons souligné aussi le caractère général d'un tel modèle. Enfin, ce modèle est adapté est proposé tout en tenant compte des caractéristiques de notre domaine de recherche : les services en milieu interorganisationnel.



**Figure 6 : La structure globale du modèle de recherche.**

## **Chapitre III**

### **Modèle et hypothèses de recherche**

#### **Introduction**

Ce troisième chapitre est consacré à la présentation du modèle de recherche. Sa construction s'appuie sur une idée simple : c'est souvent l'apparition d'une défaillance, qui déclenche un processus de réévaluation chez le client.

Ce processus de réévaluation se déroule en trois phases, qui portent respectivement sur la gravité de la défaillance, le degré d'injustice générée par la défaillance et la justice perçue de la réparation. Chacune des trois phases est susceptible d'être influencée par certaines variables qui caractérisent la situation de la défaillance ou la relation client-fournisseur.

Ce chapitre est organisé en deux sections, qui présentent et expliquent les fondements théoriques et empiriques du modèle, ainsi que les hypothèses de recherche qu'on en déduit. La première section est dédiée à la présentation des trois phases de notre modèle. La seconde porte sur l'effet de certains facteurs d'influences de l'évaluation du client de la défaillance et la réparation.

#### **1 Le modèle de base : un processus d'évaluation à trois phases**

Dans cette première section, nous allons aborder en détails les trois phases du processus d'évaluation. Dans chaque phase, les hypothèses seront formulées sur la base des éléments théoriques traités tout au long des deux premiers

chapitres. A la fin de cette première section, nous proposons de mobiliser les hypothèses formulées pour comprendre le choix des clients entre la rupture et la continuité de la relation à la suite de la défaillance.

## **1.1 Les trois phases du processus d'évaluation**

### **1.1.1. Première phase : l'évaluation de la gravité de la défaillance**

Comme nous l'avons analysé, la gravité est étudiée en terme de coûts. Dans cette première phase, nous avons distingué deux types de coûts : le coût matériel et le coût psychologique.

À ce niveau d'analyse, il convient de s'interroger sur la nature de la relation entre le coût matériel et le coût psychologique. Dans le cadre de notre modèle, nous considérons que l'impact de la défaillance sur le client en terme de coût psychologique est proportionnel au coût matériel. Autrement dit, lorsque le coût matériel est important, le coût psychologique l'est aussi. Néanmoins, nous précisons que le terme « proportionnalité » est mobilisé ici avec précaution. En effet, il ne s'agit pas de la « proportionnalité » au sens mathématique du terme. La proportionnalité est envisagée ici plutôt comme une technique de jugement qui repose sur un raisonnement spécifique. La logique de ce raisonnement est particulière car la norme de référence, les conséquences perçues de la défaillance, à l'origine du jugement concerné, sont incertaines et relatives, propres à chaque individu.

Ainsi, nous pouvons établir la relation entre les deux dimensions de la gravité perçue dans l'hypothèse suivante :

**H.1) Le coût matériel a un effet positif sur le coût psychologique.**

### **1.1.2. Deuxième phase : l'évaluation du degré de l'injustice de la défaillance**

Dans cette deuxième phase d'évaluation de notre modèle, l'injustice perçue représente la variable à expliquer. Afin de comprendre le processus de formation de l'injustice, nous avons retenu la gravité perçue comme variable explicative.

Avant de présenter en détails l'ensemble des relations entre les variables, nous commencerons d'abord par expliquer les raisons de notre choix des dimensions de l'injustice.

#### **a) Les dimensions de l'injustice perçue**

De notre revue de la littérature dans le deuxième chapitre émerge une conceptualisation de la justice, qui inclut trois dimensions : la justice distributive<sup>(381)</sup>, la justice procédurale et la justice interactionnelle. Nous avons vu aussi que cette conceptualisation représente un cadre d'analyse pertinent pour comprendre les situations de défaillances et leurs conséquences sur le comportement du client.

---

<sup>381</sup> Notons que quelques recherches en marketing ont exclusivement utilisé la règle de l'équité (Oliver et Swan (1989) et Oliver et DeSarbo (1988), *Op.Cité.*

Ainsi, dans le cadre de notre recherche nous avons fait le choix que l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice porte essentiellement sur deux dimensions : distributive et interactionnelle. Un certain nombre de recherches menées dans le domaine des services mettent en évidence l'importance de ces deux dimensions<sup>(382)</sup>. Nous développerons ces dimensions selon leur nature en précisant les raisons pour lesquelles nous ne retiendrons pas la dimension procédurale de l'injustice.

- **L'injustice distributive : une dimension orientée vers des résultats**

Pendant longtemps, l'étude du rôle du concept de justice été assimilée à la théorie d'équité<sup>(383)</sup>. Dans la littérature marketing, la majorité des recherches est basée sur les travaux d'Adams (1965)<sup>(384)</sup> et le concept de justice distributive pour comprendre la satisfaction du client<sup>(385)</sup>.

Le concept de justice distributive soutient que les perceptions de justice résultent de l'évaluation des clients de l'équité dans les résultats de l'échange. Dans cette perspective, les résultats des transactions réalisées par les clients sont analysés en terme de rapport entre des contributions et des rétributions. Chaque client compare ses apports, ou ses contributions, par rapport à celles de

---

<sup>382</sup> Goodwin et Ross (1989, 1992) ; McCollough et al. (2000) ; Smith et al. (1999) ; Tax et al. (1998) ; Op. Cité.

<sup>383</sup> Olivier et Swan (1989a, 1989b), *Op.Cité.*

<sup>384</sup> Adams (1965), *Op. Cité.*

<sup>385</sup> Huppertz J.W., Arenson S.J. et Evans R.H. (1978): « An Application Of Equity Theory To Buyer-Seller Exchange Situation », *Journal of Marketing Research*, 15(2), p. 250-260.

Lapidus, R. S. et Pinkerton, L. (1995): « Customer Complaint Situations: An Equity Theory Perspective », *Psychology and Marketing*, 12 (2), p.105-118.

l'autre partie dans la relation d'échange<sup>(386)</sup>. À chaque transaction, le client s'attend à une certaine réciprocité en terme de contributions tangibles. La perception de cette réciprocité va permettre à chaque client de distinguer les transactions équitables des transactions inéquitables. Les transactions jugées inéquitables vont affecter négativement le comportement du consommateur<sup>(387)</sup>. Ainsi, la situation de défaillance s'analyse comme le résultat d'une rupture de l'équilibre, aussi ponctuel qu'il soit, entre les contributions et les rétributions. Le déséquilibre sera d'autant plus important lorsque la défaillance est perçue comme grave et la responsabilité du fournisseur est bien établie. Il se traduit chez le client par des sentiments d'injustice dans la mesure où la réciprocité dans l'échange n'est pas vérifiée. Nous reviendrons sur ce point dans les sections suivantes.

- **L'injustice procédurale et interactionnelle : dimensions orientées relation**

D'une revue de la littérature récente sur le concept de justice, la théorie d'équité d'Adam (1965) apparaît comme une théorie classique de l'échange social, qui suppose que les individus ont une motivation instrumentale dans leurs relations avec les autres. En effet, dans le cadre de cette théorie, les aspects interpersonnels sont relativement négligés dans la mesure où la conceptualisation des termes de l'échange est orientée principalement vers ces résultats. Dans ce sens, la prise en compte de l'intérêt de la justice procédurale et interactionnelle a permis de construire une approche plus complète de la norme de justice et de son rôle dans les relations d'échange.

---

<sup>386</sup> Olivier et DeSarbo, (1988), *Op.Cité.*

<sup>387</sup> Olivier et Swan (1989b), *Op.Cité.*

Par ailleurs, des recherches sur la restauration de service dans le domaine du *B-to-C* ont permis de confirmer que les clients perçoivent la justice en considérant non seulement les résultats reçus, mais aussi les procédures et les traitements interpersonnels<sup>(388)</sup>. En effet, dans la rencontre de service, la dimension interactionnelle se réfère à la perception de la justice dans les traitements interpersonnels que reçoivent les clients pendant l'expérience de consommation<sup>(389)</sup>. La justice procédurale quant à elle exprime les aspects liés au processus, qui sont de nature fonctionnelle et non interpersonnelle. Les conclusions de certaines recherches<sup>(390)</sup> soulignent que la lenteur dans le processus de production du service ou encore un personnel en contact difficilement accessible, sont de nature à générer des situations de défaillances dans la rencontre de service.

Lors du deuxième chapitre, nous avons vu que plusieurs recherches ont mis en évidence le rôle central de la justice interactionnelle dans le processus d'évaluation du client et son influence sur leur comportement<sup>(391)</sup>. Les individus utilisent cette troisième dimension pour évaluer la justice dans les interactions avec les membres de l'entreprise. Elle se réfère à des aspects plus interpersonnels que procéduraux comme par exemple la politesse, l'empathie<sup>(392)</sup>.

---

<sup>388</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité*.

<sup>389</sup> Blodgett J. G., Hill D. J. et Tax S. S. (1997): « The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior », *Journal of Retailing*, 73 (2), p.185-210.

<sup>390</sup> Bitner M. J., Booms B. H. et Tetreault M. S. (1990): « The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », *Journal of Marketing*, 54(1), p. 71-84.

<sup>391</sup> Goodwin C. et Ross I. (1992): « Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions », *Journal of Business Research*, 25 (2), p. 149-163.

- Hoccut M. A., Chakraborty G. et Mowen J. C. (1997): « The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recover », *Advances in Consumer Research*, 24(1), p.457-463.

<sup>392</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité*.

Cependant, nous constatons que les résultats d'autres recherches remettent en cause l'importance de la dimension procédurale, notamment dans les services. En effet, il est souvent difficile pour les clients de faire une distinction nette entre leurs interactions avec le personnel en contact et les procédures mises en place par le prestataire de service. Une récente recherche dans le domaine des services aux consommateurs confirme l'ambiguïté que posent la justice interactionnelle et la justice procédurale lors de l'évaluation d'une expérience de consommation de service<sup>(393)</sup>.

À ce niveau d'analyse, il convient de s'interroger dans quelle mesure peut-on dissocier les procédures de l'interaction ? Dans notre recherche, nous ne prenons donc pas en compte la dimension procédurale dans la mesure où la défaillance dans les services peut être analysée selon deux perspectives complémentaires : en termes de résultats et de processus<sup>(394)</sup>. Cette perspective double est justifiée par la nature même des services<sup>(395)</sup>. Dans ce sens, la défaillance peut porter soit sur les résultats de la prestation, soit sur le processus de mise en œuvre du service. S'agissant de la défaillance dans les résultats, elle se réfère aux conséquences négatives et tangibles subies par les clients à la suite de la mise à disposition d'une prestation donnée. Quant à la défaillance dans le processus du service, elle fait référence aux conditions dans lesquelles s'est déroulée la rencontre de service entre le client et son prestataire. Par conséquent, il est aussi important de s'interroger sur les difficultés de dissocier entre les procédures et les interactions dans la relation « client-prestataire ». Autrement dit, les services sont difficiles à standardiser

---

<sup>393</sup> Siadou Martin (2006), *Op. Cité*.

<sup>394</sup> Berry et al. (1985); Mohr et Bitner (1995), *Op.Cité*.

<sup>395</sup> Weun S., Beatty S. E. et Jones M. A. (2004): « The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships », *Journal of Services Marketing*, 18 (2), p. 133-146.

compte tenu de leurs caractéristiques.

Dans la perspective des théories des organisations<sup>396</sup>, la mise en place des procédures est l'une des conditions indispensables à toute démarche de standardisation des activités d'une entreprise. Or, l'entreprise qui applique une politique de standardisation de ses produits cherche à offrir une version unique sur l'ensemble de ses marchés. Bien qu'une telle démarche ait fait ses preuves dans le domaine des produits, il importe aujourd'hui de relativiser son importance en dépit de la personnalisation croissante des produits. Dans le domaine des services, la faisabilité de la standardisation semble moins évidente dans la mesure où elle implique tout simplement de réduire à zéro une composante essentielle des activités des services : l'interaction. Toutefois, une telle alternative pourrait bien correspondre à des prestations basiques destinées essentiellement aux particuliers et dans une moindre mesure pour les services aux entreprises.

Après avoir expliqué notre choix des dimensions de la justice, nous allons présenter les relations entre les variables de la deuxième phase du processus d'évaluation de la défaillance. L'évaluation de celle-ci en terme de degré d'injustice perçue va dépendre essentiellement de la gravité perçue de la défaillance.

#### **b) Les déterminants des sentiments de l'injustice**

Lors du premier chapitre, nous avons vu que l'injustice se définit par rapport à

---

<sup>396</sup> Mintzberg, Henry (1994), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 434 p.

une norme, un standard ou encore un référent qui permet de lui donner un sens<sup>(397)</sup>. Sans ce standard de comparaison, nous ne pouvons ni exprimer l'injustice ni lui donner un sens. En conséquence, nous suggérons que le jugement du client en terme d'injustice perçue va dépendre de certains facteurs qui caractérisent la situation de défaillance, notamment la gravité.

Nous avons vu à la fin du deuxième chapitre que le processus de formation de l'injustice se déclenche à partir du moment où il existe une certaine incohérence entre ce qui est attendu de la relation d'échange et l'événement réel. Dans ce sens, le modèle des étapes cognitives suggère que face à un événement négatif, l'individu procède d'abord à l'évaluation de la gravité pour ensuite émettre ses jugements en terme d'injustice. Autrement dit, la gravité de la défaillance est le premier facteur qui va donner un sens aux sentiments d'injustice. En accord avec Beugré (2005), nous observons que cette ampleur se présente plutôt comme un continuum qu'une catégorie.

D'où l'hypothèse (H.2.) suivante :

## **H.2) Le coût matériel a un effet positif sur l'injustice distributive.**

D'une manière générale, la gravité de la défaillance se réfère à la perception du client de l'intensité du problème rencontré avec le prestataire. Dans ce sens, plus les pertes perçues par le client sont importantes, plus la défaillance est perçue comme grave. Les recherches antérieures sur le sujet s'accordent à dire que cet attribut est positivement corrélé avec le niveau d'insatisfaction des

---

<sup>397</sup> Beugré C. (2005), *Op.Cité.*

clients<sup>(398)</sup>. Une autre recherche a montré que le taux de défection des clients augmente avec l'importance de l'incident<sup>(399)</sup>.

Une revue de la littérature montre que la gravité de la défaillance est étudiée par un certain nombre de chercheurs sous des appellations différentes, tels que « *magnitude of failure* » ou « *Severity of failure* ».... MaCollough et al. (2000) ont utilisé un modèle similaire pour étudier l'impact d'une notion proche de la gravité et de l'ampleur, « *perceived harm* », ou le mal perçu. Ainsi, Smith et al. (1999)<sup>(400)</sup> montrent dans leur étude expérimentale que plus les pertes subies par les clients sont significatives, plus la relation d'échange avec le prestataire est considérée comme inéquitable. Dans leur modèle de « *Service Recovery* », Smith et al. (1999) se sont limités à la formulation de certaines hypothèses concernant les interactions entre l'ampleur et les attributs de la défaillance dans le service et leurs effets sur les sentiments de justice générés par la restauration.

L'ensemble de ces études, aussi intéressantes soient-elle, met en avant deux effets essentiels. Le premier suggère que plus l'incident est grave, ou perçu comme tel par le client, plus l'échange est considéré comme inéquitable<sup>(401)</sup>. Selon le second, la perception d'un incident grave incite aussi le client à s'engager dans des actions susceptibles de nuire à l'entreprise de différentes manières : rupture de la relation ou bouche à oreille négatif (le client devient un prescripteur négatif<sup>(402)</sup>).

---

<sup>398</sup> Hoffman K. D., Kelly S. W. et Rotalsky H. M. (1995): « Tracking Service failures and Employee Recovery Effort », *Journal of services Marketing*, 9 (2), p. 49-61.

<sup>399</sup> Levesque et al. (1996), *Op.Cité.*

<sup>400</sup> Smith et al. (1999), *Op. Cité.*

<sup>401</sup> Ibid.

La prise en compte de la gravité permet donc de donner un sens aux sentiments d'injustice. Précisons que cette gravité est de l'ordre du perceptuel. En ce sens, il paraît évident d'admettre que la perception d'une défaillance grave est susceptible de générer des sentiments d'injustice forts. Ces derniers sont de nature à engager le client dans des réactions différentes tant dans leur nature que dans leur forme.

Dans ce qui précède, nous pouvons formuler notre hypothèse (H.2.) en fonction de l'effet de chacune des dimensions de la gravité sur l'injustice distributive et l'injustice interactionnelle. D'où les hypothèses suivantes :

- H.2.1**     **Le coût matériel a un effet positif sur l'injustice distributive de la défaillance.**
  
- H.2.2**     **Le coût psychologique a un effet positif sur l'injustice distributive de la défaillance.**
  
- H.2.3**     **Le coût psychologique a un effet positif sur l'injustice interactionnelle de la défaillance.**

### **1.1.3. Troisième phase : l'évaluation de la justice de la réparation**

Les recherches sur le « *Service Recovery* » dans le domaine interorganisationnel sont rares<sup>(403)</sup>. Ainsi, la conceptualisation de cette troisième phase du processus d'évaluation va s'appuyer en partie sur les résultats des recherches sur le « *Service Recovery* » dans le domaine du consommateur final. Fondamentalement, cette troisième phase repose sur deux événements clés.

---

<sup>402</sup> Sabadie et Prim Allaz, (2005), *Op. Cité*.

<sup>403</sup> Anniina Salo, Jaana Tähtinen et Pauliina Ulkuniemi (2008): « Twists and turns of triad business relationship recovery », 24<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'IMP-Group, Uppsala, Suède, 23p.

Le premier suppose que le client ait choisi de prendre la parole et d'exprimer son mécontentement au fournisseur défaillant lors de la deuxième phase du processus d'évaluation. La finalité de la prise de parole est l'obtention d'une réparation. La réparation obtenue par le client, aussi symbolique soit elle, va faire l'objet d'une évaluation en terme de justice. Nous avons établi au premier chapitre, sur la base d'une revue de la littérature et avec les résultats de nos entretiens qu'une telle situation est davantage plus envisageable en *B-to-B* qu'en *B-to-C*.

Le deuxième évènement est que le fournisseur défaillant répond au client après avoir pris connaissance de sa réaction. Cette réponse va faire l'objet d'une évaluation chez le client. Théoriquement, lors de son évaluation le client va tenir compte de plusieurs facteurs, notamment les coûts générés par la défaillance et les coûts qu'il a engagés après la défaillance. Les coûts sont de nature matérielle et psychologique. À ce propos, il convient de préciser qu'une partie de ces coûts n'est pas forcément perceptible par le prestataire défaillant. Dans ce sens, nous mettrons davantage en évidence l'effet des coûts, aussi bien matériel que psychologique, ainsi que l'injustice perçue de la défaillance sur les sentiments de justice générés par la réponse du prestataire.

À partir de ces deux évènements, nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

**H.3) La justice perçue de la réparation est fonction de la gravité et du degré de l'injustice de la défaillance.**

Comme pour la deuxième phase, nous allons maintenant présenter les dimensions de la justice perçue de la réparation.

### a) Les dimensions de la justice perçue de la réponse du prestataire

L'évaluation de la réponse du prestataire défaillant est assimilée à un processus au cours duquel le client émet son jugement en terme de justice perçue de la réparation obtenue. Nous avons vu que cette littérature fait référence principalement aux recherches dans le domaine du « *Service Recovery* » où le concept de justice a été largement mobilisé comme critère d'évaluation<sup>(404)</sup>. A ce niveau d'analyse, il n'est pas difficile de voir que notre modèle se réfère aux travaux de recherche dans le domaine du « *Service Recovery* » où la conceptualisation de la justice perçue repose sur trois dimensions<sup>(405)</sup>.

Dans leur étude, Goodwin et Ross (1989)<sup>(406)</sup> ont montré l'importance des interactions client-fournisseur ainsi que les compensations tangibles sur la satisfaction du client du processus de restauration du service. De leur côté, Hoffman et al. (1995)<sup>(407)</sup> soulignent que les résultats et les conditions dans lesquelles se déroule la réparation de la défaillance, ont une influence significative sur la satisfaction du client.

Par ailleurs, nous avons mis en évidence l'importance relative de chacune des dimensions de la justice. Dans les sections précédentes, nous avons expliqué les raisons de la mobilisation des deux dimensions dans la présente recherche : la justice distributive et la justice interactionnelle. Outre ces éléments, des recherches sur le « *Service Recovery* » mettent l'accent sur l'importance de ces

---

<sup>404</sup> Hoffman et Kelly (2000), *Op.Cité.*

<sup>405</sup> Tax et al. (1998), *Op.Cité.*

<sup>406</sup> Goodwin et Ross (1989), *Op.Cité.*

<sup>407</sup> Hoffman et al. (1995), *Op.Cité.*

deux dimensions de la justice<sup>(408)</sup>. Les résultats de certaines études menées dans différents secteurs ont montré que les perceptions de justice, tant distributive qu'interactionnelle, sont des variables clé de l'évaluation du client du processus de restauration du service<sup>(409)</sup>. Blodgett et al. (1997)<sup>(410)</sup> ont constaté que la justice procédurale n'a aucun effet sur les résultats de la stratégie de réparation. Récemment, Weun et al. (2004)<sup>(411)</sup> ont mis en évidence l'intérêt de se limiter à la justice distributive et à la justice interactionnelle, notamment dans le domaine des services. Plus récemment, les résultats d'une étude réalisée dans le secteur bancaire<sup>(412)</sup> montrent que la justice interactionnelle (plus précisément la courtoisie) et la justice distributive jouent un rôle prédominant dans la fidélité des clients, ainsi que sur les émotions, tant positives que négatives. Les mêmes auteurs soulignent cependant, que la justice procédurale n'a aucun impact significatif sur la fidélité et les émotions des clients.

#### **b) Les déterminants de la justice perçue de la réponse du prestataire**

L'évaluation de la réponse du prestataire en terme de justice pose avec elle la question de savoir de quoi va dépendre le jugement du client. Autrement dit, si

---

<sup>408</sup> McCollough et al. (2000) ; Goodwin et Ross (1989, 1992), *Op.Cité.*

<sup>409</sup> Smith et al. (1999) ; Tax et al. (1998), *Op.Cité.*

<sup>410</sup> Blodgett et al. (1997), *Op.Cité.*

<sup>411</sup> Weun, S.E. Beatty et M.A. Jones (2004): «The impact of service failure severity on service recovery evaluations and post-recovery relationships », *Journal of Services Marketing*, 18 (2/3), p. 133-146.

<sup>412</sup> Dayan Mumin et al. (2008): « Perceived justice and customer loyalty in the retail banking sector in the UAE », *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (4), p. 320-330.

le client adopte la justice comme norme d'évaluation, que va-t-il prendre en considération pour prononcer son jugement à propos de la réponse du prestataire ? Pour cela, nous partons de la nature même de la défaillance comme violation aux droits du client dans la relation d'échange.

Dans la perspective de notre analyse de la défaillance, la réponse du prestataire a pour objectif de rétablir les droits du client dans la relation. En ce sens, nous suggérons que la restauration des droits du client admet deux composantes.

La première composante repose sur l'idée que la réponse du prestataire doit pouvoir réparer des pertes subies par le client à la suite de la défaillance. Dans ces conditions, il est évident que pour qu'elle soit estimée juste, toute réparation doit être proportionnelle, sinon supérieure, aux pertes subies par les clients. Autrement dit, la réparation sera fonction de la gravité perçue. Notre analyse précédente de la gravité en termes de coûts suggère deux dimensions : des coûts effectifs, calculables, mais aussi des coûts potentiels et psychologiques difficilement mesurables. Dans ce sens, une réparation raisonnable, ou encore rationnelle, tiendra compte essentiellement des coûts ou pertes effectives occasionnées par la défaillance.

La seconde composante s'appuie sur la nécessité de s'interroger quant à ce que signifie une réparation juste. Pour répondre à cette interrogation, nous mènerons un raisonnement similaire à celui des effets négatifs de la défaillance. En d'autres termes, si la défaillance est génératrice d'injustice, il faut que la réparation accordée par le prestataire soit source de justice. C'est-à-dire que la réparation doit respecter certains principes simples, tels que : l'équité, l'égalité et la compatibilité entre les pertes et les réparations. Par conséquent, l'évaluation de la réponse du prestataire en terme de justice va

dépendre des sentiments d'injustice générés par la situation de défaillance. La réponse du prestataire doit surtout tenir compte de la nature des pertes subies par le client à la suite de la défaillance.

Nous avons suggéré précédemment que certaines pertes des clients ne sont pas forcément perceptibles par les prestataires. En conséquence, nous constatons que l'évaluation de la réparation en terme de justice sera fonction à la fois de la gravité perçue ainsi que de l'injustice générée par la défaillance.

L'hypothèse (H.3.) se décline comme suit :

- H.3.1** Le coût matériel a un effet négatif sur la justice distributive de la réparation.
- H.3.2** Le coût psychologique a un effet négatif sur la justice interactionnelle de la réparation.
- H.3.3** L'injustice distributive générée par la défaillance a un effet négatif sur la justice distributive générée par la réparation.
- H.3.4** L'injustice interactionnelle générée par la défaillance a un effet négatif sur la justice interactionnelle générée par la réparation.

Après avoir présenté notre modèle à trois phases, il s'agit maintenant de comprendre les conséquences logiques de l'évaluation du client de la défaillance et de la réparation. Nous avons analysé dans les deux premiers chapitres comment une défaillance ou une réparation injuste peut générer des réactions négatives de formes et de natures différentes.

## 1.2 Les réactions finales du client : une question de justice

Une revue de littérature sur les réactions des clients organisationnels aux défaillances permet de distinguer deux catégories de réponses : les réponses constructives et les réponses destructives de la relation<sup>(413)</sup>.

D'une manière générale, les recherches antérieures, notamment dans le domaine des canaux de distribution, retiennent plusieurs types de réponses, notamment la défection, l'inertie/la négligence et le loyalisme<sup>(414)</sup>. Néanmoins, nous pensons que dans le cas d'une défaillance jugée grave par le client, la réponse du prestataire à la demande de réparation sera déterminante pour la continuité de la relation. Cela est d'autant plus vrai dans les relations commerciales horizontales, telles que les relations des PME(s) avec leurs prestataires de services. Dans ces conditions, client et fournisseur représentent des entités juridiques et économiques autonomes. En outre, le marché des services est relativement concurrentiel<sup>(415)</sup>. Par conséquent, un client estimant avoir eu gain de cause et une réparation juste aura tendance à vouloir maintenir la relation avec le prestataire défaillant. Cependant, le client estimant la réponse du prestataire injuste au regard des pertes subies choisira la défection. Dans ce qui suit, nous montrerons que la réponse finale du client est une question de justice distributive et interactionnelle. Nous développerons en détail chacune des réponses du client et les hypothèses qui s'y rapportent.

---

<sup>413</sup> Geyskens, Inge et Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (2000): « Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing Channel relationships », *Journal of Retailing*, 76 (1), p. 11-32.

<sup>414</sup> Ping, Robert A. J. (1999): « Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel », *Journal of Retailing*, 75 (2), p. 218-241.

<sup>415</sup> De Bandt, J. (1998), *Op.Cité.*

### **a) Conceptualisation des réactions du client à la réponse du prestataire défaillant**

Pour comprendre les réactions des clients organisationnels à la justice perçue dans la réponse du prestataire, nous avons eu recours lors du premier chapitre au paradigme d'A. Hirschman. L'une des questions sur laquelle s'est penché Hirschman est relative à l'ordre des réactions. Nous avons montré lors du premier chapitre que dans le domaine des relations commerciales interorganisationnelles, la prise de parole et la plainte directe représentent des formes privilégiées. Nous avons précisé surtout que la finalité de ces types de réactions est l'obtention d'une réparation ainsi que la prévention contre des défaillances potentielles.

D'une manière générale, l'engagement du client dans la recherche d'une réparation auprès du fournisseur est associé à un ensemble d'attentes relatives à la restauration de ses droits dans la relation. En ce sens, l'évaluation de la réponse du prestataire va se solder par un jugement en terme de justice. Le client trouvera la réponse du prestataire juste lorsqu'il estimera avoir obtenu une réparation substantielle des pertes subies, tant psychologiques que matérielles. Inversement, la réponse du prestataire sera considérée injuste lorsque le client estimera que la réparation est insuffisante au regard des pertes effectives subies et de l'injustice générée par la défaillance.

Concrètement, la réponse du prestataire va soit rétablir la situation, soit l'aggraver. Autrement dit, face à la réponse du prestataire le client fera un choix : poursuivre ou rompre la relation. Chaque choix, nous l'avons vu, s'opère dans des conditions spécifiques. Nous avons aussi remarqué que le choix du client est une question d'arbitrage. Cet arbitrage se situe sur un continuum entre deux réponses extrêmes : poursuivre ou rompre la relation.

Mais, au-delà des deux réactions extrêmes possibles du client à la défaillance et à la réparation, il convient de souligner qu'il existe d'autres situations envisageables.

L'idée centrale qui alimente notre réflexion autour du choix de la continuité Vs rupture est de montrer que pour le client c'est avant une question de justice qui domine. Cette justice concerne aussi bien l'évaluation de la défaillance que de la réparation obtenue. Ces deux phases dans le processus d'évaluation sont indissociables. Dans ce sens, plusieurs cas de figure sont possibles. Le tableau ci-dessus donne une grille d'analyse selon les variables retenues dans notre modèle :

	<b>Gravité perçue</b>	<b>Injustice perçue</b>	<b>Justice de la réponse</b>
<b>Le choix de la rupture</b>	(+)	(+)	(-)
<b>Le choix de la continuité</b>	(+)	(+)	(+)
	(-)	(-)	(+)

**Tableau 5 : L'évaluation du client et ses conséquences : Rupture Vs continuité de la relation**

Donc, s'il est plus aisé de distinguer deux cas extrêmes, l'explication du choix du client reste une tâche complexe. Pour le client qui choisit la continuité, il estime que tout compte fait la réparation, dans son contenu et sa forme, lui permet de retrouver ses droits dans la relation avec le fournisseur défaillant. Inversement, le client qui choisit la défection estime que la réparation est en dessous de ses attentes ou ne permet pas réparer les préjudices subis. C'est le cas des coûts psychologiques qui sont par définition difficilement chiffrables et imperceptibles par le prestataire défaillant. C'est aussi le cas lorsque les pertes subies sont associées à des tensions dans la relation entre le client et ses partenaires. Dans ce sens, c'est l'effet de la dimension interactionnelle de la justice qui va prévaloir sur la dimension distributive.

De ce qui précède nous pouvons formuler l'hypothèse suivante :

- H.4) Pour les clients qui choisissent la rupture, la gravité et le degré d'injustice de la défaillance sont plus forts. Inversement, la justice perçue de la réparation est plus faible.**

Nous allons maintenant donner les déclinaisons de cette hypothèse et expliquer les relations entre les variables afin de comprendre la décision finale du client à la suite de la défaillance.

**b) Les déterminants des réactions du client à la justice de la réponse du prestataire**

Rappelons que l'étude des déterminants des réactions du client à la justice perçue dans la réponse du prestataire fait référence à l'ensemble des travaux entrepris dans le domaine du « *Service Recovery* ». Nous avons vu que la majorité de ces recherches accordent une importance particulière à la justice comme norme d'évaluation. Pour cela, nous avons intégré dans notre modèle la justice perçue comme déterminant clé des réactions finales des clients.

- **La relation entre la justice de la réponse et la décision de continuer la relation**

D'une revue de la littérature dans le domaine du « *Service Recovery* », les résultats montrent que la perception d'une réparation juste a des conséquences positives sur l'attitude et le comportement du client. Par exemple, Chebat et Witold (2005)<sup>(416)</sup> ont constaté que la justice perçue influence la fidélité des

clients. Les recherches antérieures dans le domaine des services aux consommateurs ont permis de mettre en évidence la relation forte qui existe entre la perception de la justice de la réparation, la satisfaction du client et les intentions de poursuivre la relation avec le fournisseur défaillant<sup>(417)</sup>. En outre, les résultats d'autres recherches ont montré que la satisfaction du traitement des réclamations a un effet positif sur la confiance et le maintien de la clientèle<sup>(418)</sup>. En ce sens, Tax et al. (1998)<sup>(419)</sup> ajoutent que la satisfaction joue le rôle de médiateur entre la justice perçue et l'engagement du client à long terme avec le prestataire de service défaillant. Plus récemment, Kau et al. (2006)<sup>(420)</sup> dans leur étude, confirment l'importance de la justice perçue ainsi que l'effet de la satisfaction du « *Service Recovery* » sur la confiance et le bouche à oreille positif. Par contre, les auteurs soulignent que l'impact sur la fidélité des clients n'est pas si important comme le laissent entendre les recherches antérieures. Les auteurs critiquent surtout la notion du « *Service Recovery Paradox* », et soulignent, qu'en réalité, après une défaillance rien ne sera comme avant, cela est encore plus vrai pour la satisfaction du client des services<sup>(421)</sup>.

Dans la perspective de notre recherche, la perception d'une réparation juste est de nature à inciter le client à rester fidèle à son prestataire de service défaillant.

---

<sup>416</sup> Chebat, Jean-Charles et Witold Slusarczyk (2005): « How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study », *Journal of Business Research*, 58 (5), p.664-673.

<sup>417</sup> Sparks, B.A. et McColl-Kennedy, J.R. (2001) : « Service Recovery Process: Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction » , *Journal of Business Research*, 54, p.209-218

<sup>418</sup> Kelly, Scott W. et Davis Mark A. (1994): « Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), p. 52-61.

<sup>419</sup> Tax et al., (1998), *Op. Cité*.

<sup>420</sup> Kau Ah-K. et Wan-Yiun L.E. (2006): « The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison between complainants and non-complainants », *Journal of Services Marketing*, 20 (2), p.101-111.

<sup>421</sup> Ibid.

L'obtention d'une réparation juste rassure le client. La justice de la réponse représente pour le client une preuve d'efficacité de la prise de parole et sa capacité à influencer la politique du fournisseur défaillant. Autrement dit, le client renonce à la défection en échange d'une réparation juste et d'une amélioration continue de la relation à laquelle il reste fidèle. Cette situation reflète un comportement de loyalisme au sens d'A. Hirschman. En effet, le loyalisme survient lorsque la défection et la prise de parole coexistent avec une même importance dans la relation d'échange. En d'autres termes, bien qu'ayant la possibilité de pouvoir rompre la relation, le client préfère prendre la parole.

La transposition de ce raisonnement aux relations commerciales dans le domaine interorganisationnel, signifie que le client reconnaît l'éventualité des défaillances comme faisant partie du fonctionnement «normal» d'une relation commerciale. D'ailleurs une partie des retranscriptions des entretiens met en évidence le professionnalisme des répondants en admettant explicitement que des défaillances peuvent survenir et sont inévitables<sup>(422)</sup>. Plutôt que de sanctionner immédiatement la firme défaillante par une rupture de la relation, le client préfère prendre en charge la résolution et en freiner leur réapparition en prenant la parole.

- **La relation entre la justice de la réponse et le choix de la rupture ou la défection**

Pour les prestataires de services, l'incertitude sur la pérennité de la relation est au centre de la défection, dans la mesure où son principe même est de se

---

<sup>422</sup> Voir premier chapitre, section 3.

trouver sanctionné par les clients en le remplaçant dès qu'ils sont à l'origine d'une défaillance. D'une manière générale, la défection se traduit par l'importance des décisions unilatérales qu'elles soient prises avant, pendant ou après la défaillance.

Nous avons vu que la décision de faire défection et de rompre la relation commerciale avec le fournisseur défaillant représente un choix qui admet une certaine rationalité de la part du client. Nous rappelons ici brièvement que cette rationalité admet au moins deux formes d'expression.

La première repose sur le fait que dans les relations commerciales, l'indépendance et l'autonomie constituent pour le client deux composantes à préserver soigneusement pour rendre, voire maintenir, crédible sa menace de défection. C'est le cas, par exemple, lorsqu'un client maintient à jour en permanence un important fichier de fournisseurs potentiels<sup>(423)</sup>. Un tel fichier peut servir à remplacer facilement et rapidement un fournisseur défaillant. Il peut servir également à mettre en concurrence les fournisseurs entre eux à chaque renouvellement de contrat. Dans ce dernier cas, le client peut envoyer un signal aux fournisseurs même lorsqu'aucune défaillance ne s'est produite au cours de la relation, notamment lorsque il procède systématiquement à des appels d'offre ouverts à plusieurs concurrents. L'objectif d'une telle stratégie est d'informer les fournisseurs sur la démarche adoptée et la précarité de leur position.

---

<sup>423</sup> Frigant, V. (2000), *Op.Cité.*

La seconde expression de cette rationalité se réfère au processus d'évaluation à trois phases. Le client qui opte pour la rupture de la relation avec le prestataire défaillant estime d'abord que les conséquences de la défaillance en termes de gravité et d'injustice sont importantes. Néanmoins, toute défaillance est susceptible de faire l'objet d'une réparation, aussi symbolique soit-elle. Dans ce sens, le choix de la rupture peut être expliqué par une inadéquation entre la réparation obtenue et les préjudices subis par le client. Autrement dit, pour le client, il est surtout question de savoir si la réparation obtenue est juste ou non, compte tenu des pertes et des sentiments d'injustice. Ainsi, lorsque le client s'aperçoit que la réponse du prestataire ne permet pas de rétablir ses droits dans la relation, il s'oriente davantage vers la défection. Ainsi, à défaut de pouvoir éviter les défaillances et obtenir une réparation juste, le client opte pour la rupture de la relation.

L'hypothèse (H.4.) se décline comme suit :

- H.4.1** L'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).
- H.4.2** L'effet du coût matériel sur l'injustice distributive de la défaillance est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité)
- H.4.3** L'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive de la défaillance est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).
- H.4.4** L'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle de la défaillance est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).
- H.4.5** L'effet du coût matériel sur la justice distributive de la réparation est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).
- H.4.6** L'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle de la réparation est plus important (moins important) pour le client qui

choisit la rupture (la continuité).

H.4.7 L'effet de l'injustice distributive de la défaillance sur la justice distributive de la réparation est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).

H.4.8 L'effet de l'injustice interactionnelle de la défaillance sur la justice interactionnelle de la réparation est plus important (moins important) pour le client qui choisit la rupture (la continuité).

### 1.3 Synthèse de la première section

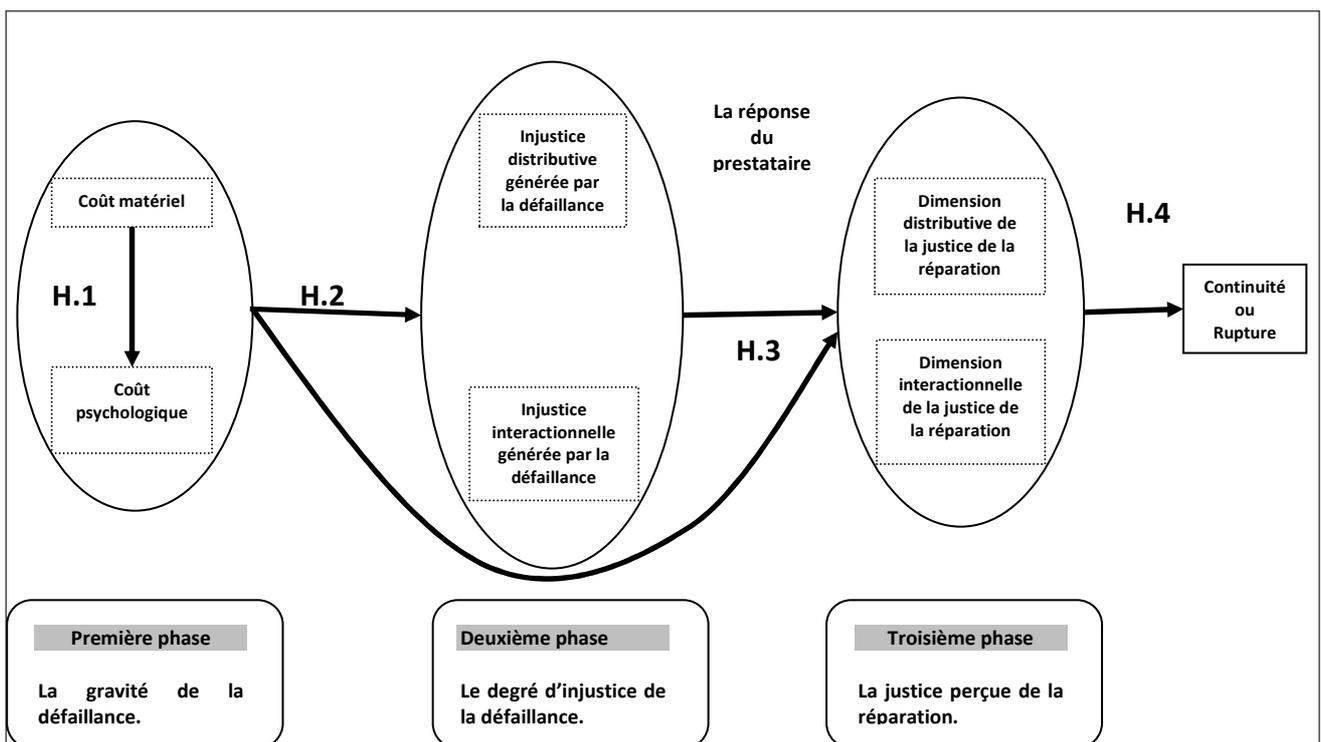


Figure 7 : Un processus d'évaluation à trois phases

## 2 Les modérateurs

L'idée de prendre en considération l'importance de certains facteurs d'influence se réfère aux résultats d'un ensemble de travaux aussi bien dans le domaine du *B-to-C*<sup>(424)</sup> que le *B-to-B*<sup>(425)</sup>. L'idée culminante de ces recherches est que les différences dans les réactions des clients s'expliquent par l'influence de certaines variables de nature et d'intensité différentes.

A partir d'une revue de la littérature, force est de constater que la majorité de ces recherches sont conduites principalement dans le domaine des services au consommateur final. Cet écart des études entre les deux domaines sur le sujet des défaillances et de la réparation est constamment mis en évidence par plusieurs recherches<sup>(426)</sup>.

Il est évident, que les cadres théoriques et les résultats dans le domaine du *B-to-C* ne sont pas souvent appropriés aux relations client-fournisseur en *B-to-B*. En effet, les différences sont multiples et tiennent à plusieurs aspects, tels que le processus d'achat<sup>(427)</sup>, la structure du marché, le comportement de l'acheteur et les pratiques commerciales des vendeurs<sup>(428)</sup>.

---

<sup>424</sup> Crié, D. (2003), *Op.Cité.*

<sup>425</sup> Ping, R. A.J. (1993), *Op.Cité.*

<sup>426</sup> Parasuraman, A. (1998): « Customer Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for Research », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), p.309-321.

• Durvasula, S., Lysonski S., and Mehta S. (2000): «Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines », *European Journal of Marketing*, 34(3/4), p.433-452.

<sup>427</sup>Webster, Frederick E. (1965): « Modeling the industrial buying process », *Journal of Marketing Research*, 2(4), p.370-376.

<sup>428</sup> Blythe, Jim et Zimmerman, Alan (2005), *Business-to-Business Marketing Management: A global perspective*, Thomson editions, Italy, 400p.

Dans la présente recherche, nous retenons deux catégories de variables susceptibles d'influencer les relations entre les variables dans chaque phase du processus d'évaluation. La première catégorie concerne les attributs de la défaillance en termes de responsabilité et de prévisibilité. La seconde catégorie quant à elle porte sur les caractéristiques de la relation client-fournisseur organisationnel, plus particulièrement : la dépendance, la distance relationnelle et la réputation du prestataire.

## 2.1 Le rôle de modérateur des attributs de la défaillance

Les théories de l'attribution fournissent une base pour comprendre comment les individus réagissent en fonction de leur explication des causes des événements négatifs. Elles permettent de prédire comment la perception par le consommateur de la cause de l'échec d'un produit/service influence son niveau d'évaluation de l'expérience de consommation<sup>(429)</sup>.

Une revue de la littérature en psychologie sociale met en évidence l'existence de différents types d'attributions. Dans le domaine du comportement de réclamation, les chercheurs ont utilisé les attributions causales. A ce titre, la mobilisation<sup>(430)</sup> de la théorie de Weiner (1980) se révèle prépondérante. Cette dernière suggère que les causes peuvent être perçues en fonction des trois dimensions : le lieu de causalité, la stabilité temporelle et la contrôlabilité.

---

<sup>429</sup> Folkes, Valerie S. (1984): « Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach », *Journal of Consumer Research*, 10 (4), p. 398-408.

<sup>430</sup> Stephens, N. et Gwiner, K.P. (1999): « Why don't some people complain? A Cognitive-Emotive process-model of consumer complaint behaviour », *Journal of academy of the marketing science*, 26 (3), p. 172-189.

Dans le cadre de notre recherche, nous n'aborderons que les deux dimensions suivantes : la causalité et la contrôlabilité. Nous excluons d'emblée la stabilité temporelle de notre modèle, dans la mesure où notre analyse s'intéresse à la défaillance comprise comme un accident dans la relation d'échange plutôt qu'un dysfonctionnement.

### **2.1.1. La responsabilité perçue**

La pertinence de la prise en compte de l'attribution de la responsabilité s'explique par le fait qu'elle permet de distinguer entre les situations de défaillances qui relèvent du fatalisme et celles qui sont dues à des actions volontaires, ou perçues comme telles. Elle permet surtout de comprendre l'évaluation des clients de la défaillance et leurs réactions en fonction de son attribution de la responsabilité de la défaillance : attribution externe Vs attribution interne.

Dans la littérature, force est de constater que la majorité des recherches sur le comportement de réclamation conceptualise l'attribution de la responsabilité comme une variable explicative des réactions des clients à l'insatisfaction. Ainsi, plusieurs études<sup>(431)</sup> ont démontré que l'attribution externe de la cause admet une relation positive avec le type de réponse adoptée par le consommateur insatisfait. Par exemple, quand l'échec d'un produit/service est attribué à l'entreprise, les clients auront le sentiment qu'ils méritent une compensation et des excuses<sup>(432)</sup>. Les consommateurs peuvent aussi manifester

---

<sup>431</sup> Choi, S. et Mattila, A. S. (2008): « Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure », *Journal of Business Research*, 61 (1), p.24-30.

<sup>432</sup> Folkes, V. S. (1984), *Op. Cité.*

leur mécontentement envers l'entreprise et procéder à un bouche à oreille négatif<sup>(433)</sup>. Inversement, dans le cas des attributions internes, il y a une forte probabilité que les consommateurs ne fassent rien lorsqu'ils sont insatisfaits. Contrairement à ces travaux antérieurs, nous proposons dans notre modèle la responsabilité perçue comme une variable modératrice.

D'où l'hypothèse suivante :

- H.5) L'intensité de la relation entre les variables du modèle est plus forte lorsque la responsabilité est pleinement attribuée au prestataire.**

Par ailleurs, les résultats des recherches antérieures sur l'intérêt de la gravité montrent aussi que le client n'aurait pas les mêmes attitudes et n'adopterait pas les mêmes comportements lorsqu'il se sent responsable de cette défaillance, et ce quel que soit le degré de la gravité perçue<sup>(434)</sup>. De même, l'apparition d'une défaillance est généralement associée à des pertes pour le client. Les pertes sont source de sentiments d'injustice dont l'intensité est variable. En conséquence, l'intensité de l'injustice perçue varie si le responsable de la défaillance est le client ou le prestataire.

L'hypothèse (6) se décline comme suit :

---

<sup>433</sup> Folkes, V.S. (1988): « Recent Attribution Research in Consumer behavior: A Review and New Directions », *Journal of Consumer Research*, 14(4), p. 548-565.

<sup>434</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

- H.5.1 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important).**
- H.5.2 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût matériel sur l'injustice distributive est plus important (moins important).**
- H.5.3 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important (moins important)**
- H.5.4 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle est plus important (moins important)**
- H.5.5 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût matériel sur la justice distributive est plus important (moins important).**
- H.5.6 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important (moins important)**
- H.5.7 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet de l'injustice distributive sur la justice distributive est plus important (moins important)**
- H.5.8 **Quand le prestataire est responsable (partagée ou entreprise), l'effet de l'injustice interactionnelle sur la justice interactionnelle est plus important (moins important).**

### **2.1.2. La prévisibilité de la défaillance**

Dans la perspective de la théorie des attributions causales, le client va chercher non seulement à identifier le responsable de la défaillance, mais surtout de prendre connaissance des conditions dans lesquelles la défaillance a eu lieu. Dans ce sens, la perception de la contrôlabilité de la défaillance va à son tour influencer la relation entre les variables dans chaque phase.

Depuis les années quatre-vingt, les chercheurs ont accordé une importance particulière à la notion de contrôlabilité des défaillances dans le domaine des services<sup>(435)</sup>. La contrôlabilité est définie par Weiner (1980)<sup>(436)</sup> comme la manière selon laquelle les clients perçoivent les causes d'une défaillance dans un service ou un produit. Dans une situation de défaillance donnée, l'attribution de la contrôlabilité au fournisseur déclenche chez les clients des attitudes et des comportements négatifs à l'égard des salariés et de l'entreprise. Par exemple Folkes (1984)<sup>(437)</sup> a remarqué que lorsque la défaillance d'un produit est perçue comme contrôlable par l'entreprise, les clients se sentiront fâchés et auront un désir de se venger sur les affaires du fournisseur.

Dans son étude Taylor (1995)<sup>(438)</sup> a mis en évidence que la colère des clients et leur niveau d'insatisfaction sont plus importants lorsqu'ils s'aperçoivent que le prestataire défaillant avait une certaine capacité à contrôler la défaillance et à l'éviter. D'autres recherches ont montré que l'attribution de la contrôlabilité d'une défaillance aux salariés<sup>(439)</sup> a un impact significatif sur l'insatisfaction du client de l'organisation<sup>(440)</sup>. Ces résultats sont confirmés par l'étude de Choi et Mattila (2008)<sup>(441)</sup>.

---

<sup>435</sup> Bitner, M.J. (1990): « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing*, 54 (2), p. 69-82.

<sup>436</sup> Weiner (1980), *Op.Cité.*

<sup>437</sup> Folkes (1984), *Op. Cité.*

<sup>438</sup> Taylor, Shirley (1995): « The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), p.38-48.

<sup>439</sup> Bitner (1990), *Op.Cité.*

<sup>440</sup> Crosby et Stephenes (1987), *Op.Cité.*

<sup>441</sup> Choi et Mattila (2008), *Op.Cité.*

Par ailleurs, Choi et Mattila (2008)<sup>(442)</sup> soulignent dans leurs conclusions que les clients s'attendent à ce que la capacité du contrôle organisationnel soit plus importante pour les défaillances graves. Selon les auteurs, deux raisons peuvent expliquer cette croyance. La première réside dans le fait que les entreprises risquent de subir des pertes importantes en cas de défaillance grave. La seconde raison repose sur l'idée selon laquelle se sont généralement les défaillances mineures qui sont plus difficiles à détecter et à contrôler par l'entreprise. De telles conclusions tirées de leur étude pourraient être réexaminées dans la mesure où des défaillances graves peuvent se produire même en présence d'une politique et d'une stratégie de détection et de prévention des défaillances<sup>(443)</sup>. De même que l'accumulation des défaillances mineures peut aussi conduire à une catastrophe.

Dans la réalité, les clients savent que les entreprises font en permanence la chasse aux défaillances. La standardisation des processus de production et de livraison des produits et services s'inscrivent dans cette démarche. Nous trouvons aussi, la routinisation des tâches, l'élaboration des manuels de procédures ou encore la mise en place des codes de conduite pour le personnel<sup>(444)</sup>. Ce sont là des exemples qui ne répondent pas seulement à des impératifs de coûts, mais aussi de qualité. Bien que ces mécanismes de contrôle puissent réduire l'occurrence des défaillances, les entreprises ne peuvent pas atteindre le zéro défaut en raison de la variabilité inhérente aux interactions humaines dans les services<sup>(445)</sup>. Dans ce sens, il convient de s'interroger dans

---

<sup>442</sup> Ibid.

<sup>443</sup> Folkes, V. S. (1984); Folkes et al. (1988), *Op.Cité.*

<sup>444</sup> Poon, M. H. et Au, K (2004) : « Attributions on dissatisfying service encounters », *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), p. 1527-1540.

<sup>445</sup> Berry (1980), *Op.Cité.*

quelle mesure les clients peuvent être compréhensifs à cette impossibilité d'éviter les défaillances.

Le modèle cognitif séquentiel présenté au deuxième chapitre propose indirectement d'élargir le champ d'étude de la contrôlabilité aux motivations perçues du fournisseur défaillant. Dans cette perspective, nous pensons que l'analyse de la contrôlabilité est indissociable des motivations perçues du responsable de la défaillance. Plus précisément, l'attribution de la contrôlabilité se traduit par la croyance du client que l'entreprise n'a pas voulu ou n'a pas fait ce qu'elle avait à faire pour empêcher ou éviter la défaillance. Ainsi, lorsque le prestataire est responsable d'une défaillance incontrôlable, le client trouve un apaisement dans des facteurs environnementaux qui échappent au contrôle. De même qu'un prestataire soit responsable d'une défaillance contrôlable ne représente pas un problème en soit dans la mesure où le zéro défaut n'existe pas. Cependant, cette dernière situation devient problématique à partir du moment où l'on prend en considération le caractère intentionnel/non intentionnel du responsable. Une telle perspective se trouve justifiée compte tenu de l'existence de comportements opportunistes dans les relations inter-firmes<sup>(446)</sup>. Or, la question de l'opportunisme dans la relation client-fournisseur dépasse de loin le cadre de notre présente recherche. Par conséquent, nous avons fait le choix d'utiliser une autre notion proche de la contrôlabilité, mais plus neutre par rapport aux motivations du responsable: la prévisibilité ou la prédictibilité perçue de la défaillance.

L'analyse de la notion de prévisibilité du point de vue du client pose avec elle trois questions importantes. La première s'interroge sur les conditions dans

---

<sup>446</sup> Frigant, V.(2000), *Op.Cité.*

lesquelles il serait possible d'exonérer le prestataire de toute responsabilité, puisque une défaillance est un événement toujours prévisible. La deuxième est liée à la proximité entre la notion de prévisibilité et d'explication. Dans ce sens, cette deuxième question cherche à savoir dans quelle mesure le prestataire de service dispose des compétences et de l'expertise nécessaire pour connaître les causes des défaillances potentielles et d'en déduire les chances de leur apparition pour les clients. La troisième souligne que l'imprévisibilité ne doit pas justifier le manque de prévoyance. Autrement dit, face à l'imprévisibilité il est indispensable de mettre en place des mesures de prévention et de précaution, puisqu'il est difficile de connaître dans quelles limites une défaillance peut être prévisible. En effet, quelques soient les niveaux de compétences et d'expertise, nos capacités cognitives restent limitées dans la mesure où l'imprévisibilité est indissolublement liée à l'incertitude.

De ce qui précède, nous formulons l'hypothèse (6) suivante :

**H.6) L'intensité de la relation entre les variables du modèle est plus forte lorsque la défaillance est perçue comme imprévisible.**

La prévisibilité perçue de la défaillance aura donc des conséquences sur les trois phases du processus d'évaluation du client. Ainsi, en cas de défaillance prévisible, il est fort probable que des pertes potentielles sont prévues. Par conséquent, la gravité perçue n'aurait pas d'impact supplémentaire sur les sentiments d'injustice dans la mesure où la situation était envisageable. Dans ces conditions, ce qui devient problématique pour le client c'est la question de la réparation. Cette dernière est inhérente à l'attribution de la responsabilité de la défaillance. Dans la mesure où la défaillance est perçue par le client comme

prévisible, l'attribution de la responsabilité va dépendre essentiellement des facteurs internes liés à l'entreprise elle-même et à son personnel, notamment les efforts déployés et les capacités à faire face à cette défaillance. Ainsi, le client accordera moins d'attention aux conséquences de la défaillance en terme d'injustice et l'évaluation de la réparation en terme de justice.

Inversement, lorsque le client considère que la défaillance est imprévisible, ses réactions seront plus intenses. En terme de gravité, il va faire face à une situation pour laquelle il n'avait pas prévu de mesures particulières. Dans ce sens, l'évaluation du client des conséquences de la défaillance va s'appuyer sur des facteurs externes liés au contexte de la défaillance, tels que les contraintes liées à la prestation, la difficulté de la tâche et le hasard...

Par conséquent, le client aura tendance à attribuer la responsabilité au prestataire dans la mesure où ce dernier est supposé disposer des compétences nécessaires et de l'expertise. Cela est d'autant plus vrai étant donné qu'une grande partie des activités des services est associée à une obligation de conseil. Ainsi, l'évaluation des sentiments d'injustice générés par la défaillance imprévisible sera plus importante, notamment si le prestataire est reconnu comme responsable. De même, le client accordera plus d'attention aux modalités de la réparation des pertes en cas de défaillance imprévisible.

Donc, l'hypothèse (6) se décline comme suit :

- H.6.1**      **Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important).**
- H.6.2**      **Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût matériel sur l'injustice distributive est plus important (moins important).**

- H.6.3 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important (moins important)
- H.6.4 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle est plus important (moins important)
- H.6.5 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût matériel sur la justice distributive est plus important (moins important).
- H.6.6 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important (moins important)
- H.6.7 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet de l'injustice distributive sur la justice distributive est plus important (moins important)
- H.6.8 Quand la défaillance est imprévisible (prévisible), l'effet de l'injustice interactionnelle sur la justice interactionnelle est plus important (moins important).

## 2.2 Le rôle modérateur des caractéristiques de la relation client-fournisseur

Dans le domaine des relations interorganisationnelles, plus précisément les canaux de distribution, Ping (1993)<sup>(447)</sup> par exemple, explique que le choix des clients entre la défection et la prise de la parole est influencé par un certain nombre de facteurs qui forment des barrières à la sortie. Plus récemment, Valenzuela et al. (2005)<sup>(448)</sup> ont étudié comment ces barrières à la sortie influencent l'évaluation des clients des stratégies de restauration à la suite d'une

---

<sup>447</sup> Ping, R. (1993), *Op.Cité.*

<sup>448</sup> Valenzuela et al. (2005), *Op.Cité.*

défaillance dans les services. Bien que leur étude soit de nature exploratoire, elle aboutit à des conclusions intéressantes : des barrières à la sortie positives (par exemple le loyalisme au sens de Hirschman) ou négatives (par exemple la difficulté de changer le prestataire) sont positivement corrélées avec l'évaluation de la réparation.

Selon Jones et al. (2000)<sup>449</sup> les barrières à la sortie représentent l'ensemble des facteurs qui rend difficile et coûteux le changement d'un fournisseur. Les barrières à la sortie peuvent prendre plusieurs formes, tels que les coûts élevés associés au changement ou encore l'intensité des relations entre l'acheteur et le vendeur, notamment si ces derniers appartiennent au même réseau d'affaires.

A partir d'une revue de la littérature, il est possible de dresser une liste de certaines classifications des barrières à la sortie. Le tableau ci-dessous donne à titre indicatif les résultats relatifs à certaines études.

Auteurs	Types de barrières à la sortie
Ping (1993)	Le coût associé au changement, L'attractivité des offres alternatives sur le marché, Les investissements spécifiques, La nature de l'objet de l'échange, notamment sa rareté sur le marché
Jones et al. (2000)	Les rapports interpersonnels, Le coût du changement, L'existence d'alternatives sur le marché.
Hirschman (1970) ; Julander et al. (2003)	Les barrières à la sortie négatives, Les barrières à la sortie positives.
White et (2004) ; Colgate (1999)	L'inertie

*Adapté de Bawa et al. (2008)*

**Tableau 6 : Quelques exemples de barrières à la sortie identifiées dans la littérature**

---

<sup>449</sup> Jones, M., Mothersbaugh, D., et Beatty, S. (2000): « Switching barriers and repurchase intentions in services », *Journal of Retailing*, 76 (2), pp.259-274.

En examinant l'effet des deux catégories des barrières à la sortie, Chatura et Jaideep (2003)<sup>(450)</sup> concluent qu'elles fonctionnent comme une variable modératrice affectant le lien entre le niveau de satisfaction et la rétention du client. Dans ce sens, les auteurs considèrent que ces effets sont positifs dans la mesure où ils permettent de maintenir la relation avec les clients. Plus précisément, ils remarquent que si les barrières à la sortie (négatives) affectent négativement la satisfaction des clients et leur fidélité attitudinale, elles génèrent néanmoins un effet positif sur les intentions de ré-achat.

Julander et al. (2003)<sup>(451)</sup> distinguent entre les barrières à la sortie de nature négative de celles de nature positive. Selon Hirschman (1970)<sup>(452)</sup>, les barrières à la sortie positives reposent sur le désir de rester dans la relation, tandis que les barrières à la sortie de nature négatives expriment l'idée de la contrainte de rester dans une relation donnée. Pour Jones et al. (2000)<sup>(453)</sup>, les barrières positives sont celles qui se réfèrent à l'intensité des rapports interpersonnels entre le client et le fournisseur<sup>(454)</sup>. Plus particulièrement, les relations interpersonnelles dans les activités de services sont importantes dans la mesure où le processus de production d'un service exige un niveau élevé d'interaction entre le client et le prestataire<sup>(455)</sup>.

---

<sup>450</sup> Chatura R. et Jaideep P. (2003): «The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting », *International Journal of Service Industry Management*, 14(4), p.374-395.

<sup>451</sup> Julander, C. et Soderberg, R. (2003): « Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty», *Working Paper Series in Business Administration*, 22p. <http://www.economicwebinstitute.org/essays/switchingbarriers.pdf>

<sup>452</sup> Hirschman (1970), *Op.Cité.*

<sup>453</sup> Jones et al. (2000), *Op.Cité.*

<sup>454</sup> *Ibid.*

<sup>455</sup> Czepiel, J. (1990): « Managing relationships with customers: A differentiating philosophy of marketing », *cité par Dampérat M. (2005): « Les approches de la relation clients : Evolution et nature », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril.*

S'agissant des barrières à la sortie négatives, elles incluent les coûts de changement et l'attractivité des alternatives existantes sur le marché<sup>(456)</sup>. Les coûts se réfèrent aux perceptions des clients des dépenses associées au changement en terme de temps, d'argent et de l'effort que nécessite la recherche d'un nouveau prestataire. Colgate et Lang (2001)<sup>(457)</sup> précisent que les dépenses générées par un changement de fournisseur représentent l'une des raisons essentielles qui expliquent pourquoi certains clients insatisfaits ne changent pas de fournisseurs. En ce qui concerne l'attractivité d'alternatives, elle se rapporte aux perceptions des clients des offres concurrentes viables et disponibles sur le marché<sup>(458)</sup>. A ce propos, les résultats de l'étude Jones et al. (2000) montrent aussi que lorsque le marché n'offre pas des alternatives viables, la probabilité que le client mette fin à la relation avec le fournisseur diminue. Inversement, lorsque les clients perçoivent que des alternatives attractives sur le marché existent, la probabilité de changer le prestataire actuel est plus élevée.

L'ensemble de ces résultats nous ramène à la nécessité de prendre en compte certains facteurs susceptibles d'influencer l'évaluation de la défaillance et de la réparation. Cette nécessité s'inscrit dans la perspective de certains travaux qui ont cherché à intégrer l'ensemble de ces facteurs dans un modèle d'analyse des réactions aux défaillances ainsi que l'évaluation de la réparation<sup>(459)</sup>. Nous analyserons donc les effets de trois facteurs modérateurs sur la relation entre

---

<sup>456</sup> Jones et al. (2000), *Op.Cité*

<sup>457</sup> Colgate, M. et Lang, B. (2001): «Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry», *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), p. 332-347.

<sup>458</sup> Jones et al.( 2000), *Op.Cité*.

<sup>459</sup> Smith et al. (199), *Op.Cité*;

- Hess, Ronald L. Jr, Shankar Ganesan, et Noreen M Klein (2003): « Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), p.127-145.
- Zhen Z., Sivakumar K. et Parasuraman A. (2004): « A Mathematical Model of Service Failure and Recovery Strategies », *Decision Sciences*, 35 (3), p. 493-525.

les variables dans chaque phase du processus d'évaluation du client, à savoir : la dépendance du client, la distance relationnelle et la réputation du prestataire.

### **2.2.1. La dépendance du client**

Bien souvent les échanges en *B-to-B* portent sur des biens et services très spécifiques et complexes. Dans ce sens, la relation client-fournisseur organisationnel est de nature à induire des coûts de transactions intrinsèques élevées et une situation de dépendance, notamment celle du client. Dans ces conditions, l'apparition d'une défaillance dans le produit ou service provoque une situation délicate aussi bien pour le client que pour le fournisseur. Des recherches réalisées dans le domaine interorganisationnel ont montré que la présence d'investissements spécifiques influence le choix du client entre la défection et la prise de parole<sup>(460)</sup>. En effet, les investissements spécifiques créent une situation de dépendance économique entre les partenaires. Cette dépendance peut être unilatérale ou partagée. Dans le cadre de notre recherche, c'est la dépendance économique unilatérale du client qui nous intéresse davantage pour comprendre ces réactions face à la défaillance. Par conséquent, nous suggérons que le niveau de dépendance économique du client va influencer la relation entre les variables du modèle.

D'où l'hypothèse (7) suivante :

---

<sup>460</sup> Ping, R. (1993, 1999), *Op.Cité.*

- H.7) L'intensité de la relation entre les variables du modèle est plus forte lorsque la dépendance du client envers le prestataire est forte.**

Généralement, une dépendance économique forte se traduit par une limitation des alternatives sur le marché. La dépendance du client peut correspondre à une situation où le fournisseur détient le monopole sur le marché ; Elle peut correspondre aussi à l'existence d'investissements spécifiques. Il est évident que les deux formes de dépendance posent des enjeux différents pour le client. Dans le premier cas, l'enjeu est de savoir comment remplacer le fournisseur. Dans le second, la question pour le client est de savoir si les autres alternatives sur le marché seront plus satisfaisantes au regard des coûts que va engendrer la défection. Dans un cas comme dans l'autre, la dépendance du client va influencer son évaluation de la défaillance et de la réparation. La dépendance du client, selon quelle soit forte ou faible, va donc influencer chacune des phases du processus d'évaluation du client.

Ainsi, l'hypothèse (7) se décline comme suit :

- H.7.1** Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important).
- H.7.2** Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût matériel sur l'injustice distributive est plus important (moins important).
- H.7.3** Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important (moins important)
- H.7.4** Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle est plus important (moins important)

- H.7.5 **Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût matériel sur la justice distributive est plus important (moins important).**
- H.7.6 **Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important (moins important)**
- H.7.7 **Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet de l'injustice distributive sur la justice distributive est plus important (moins important)**
- H.7.8 **Quand la dépendance économique du client est forte (faible), l'effet de l'injustice interactionnelle sur la justice interactionnelle est plus important (moins important).**

### **2.2.2. La distance relationnelle**

Nous avons vu au premier chapitre que la distance relationnelle est l'une des dimensions qui caractérisent une relation d'échange donnée. Elle se réfère au degré de proximité entre le client et son fournisseur. Cette proximité repose sur des relations interpersonnelles et une communication efficace entre les membres des deux organisations impliquées dans la défaillance. Plus particulièrement, une distance relationnelle faible permet aux individus de créer un climat de confiance, d'interdépendance et d'influence réciproque. Inversement, une distance relationnelle forte est synonyme d'une faible implication et d'un comportement d'évitement de part et d'autres des membres des organisations. Par conséquent, une distance relationnelle forte serait génératrice d'un climat de méfiance et de suspicion entre le client et le fournisseur. Dans ce sens, nous suggérons que l'influence de la distance relationnelle va opérer au niveau de chacune des phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

D'où l'hypothèse (8) suivante :

**H.8) L'intensité de la relation entre les variables du modèle est plus forte lorsque la distance relationnelle avec le prestataire est faible.**

Dans une situation de défaillance dans le service, la distance relationnelle va jouer le rôle d'un indicateur qui va permettre au client d'évaluer les perspectives d'un compromis avec le fournisseur défaillant ainsi que l'obtention d'une réparation des préjudices subies. Dans ces conditions, une distance relationnelle faible est de nature à minimiser la gravité perçue et le degré de l'injustice de la défaillance. Autrement dit, pour un client qui se trouve face à une défaillance, l'obtention d'une réparation juste serait surtout due à la capacité de communiquer et d'interagir avec le prestataire défaillant. Inversement, lorsque la distance relationnelle est forte l'espérance de gain du client sera faible dans la mesure où il serait difficile de convenir à un compromis et d'obtenir une réparation équitable du prestataire en cause.

En conséquence, l'hypothèse (8) se décline comme suit :

- H.8.1** Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important).
- H.8.2** Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût matériel sur l'injustice distributive est plus important (moins important).
- H.8.3** Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important (moins important)
- H.8.4** Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle est plus important

(moins important)

- H.8.5 Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût matériel sur la justice distributive est plus important (moins important).
- H.8.6 Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important (moins important)
- H.8.7 Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet de l'injustice distributive sur la justice distributive est plus important (moins important)
- H.8.8 Quand la distance relationnelle est faible (forte), l'effet de l'injustice interactionnelle sur la justice interactionnelle est plus important (moins important).

### 2.2.3. La réputation du prestataire

Depuis toujours, la notoriété et la réputation représentent des conditions essentielles à l'exercice des affaires<sup>(461)</sup>. De récentes recherches montrent que la réputation organisationnelle, selon qu'elle soit «bonne» ou «mauvaise», exerce une influence sur la performance de l'entreprise et modifie le comportement de certains partenaires clés. Elles suggèrent la réputation organisationnelle comme un capital pour l'entreprise qu'il importe d'apprécier, de promouvoir et de protéger<sup>(462)</sup>. Dans le domaine des services, des recherches démontrent le rôle déterminant de la réputation du prestataire en raison du caractère largement immatériel des offres de services tant en *B-to-C*<sup>(463)</sup>, qu'en *B-to-B*<sup>(464)</sup>.

---

<sup>461</sup> Greif, Avner (1989): « Reputation and Coalition in Medieval Trade: Evidence on the Maghribi Traders », *Journal of Economic History*, 49 (4), p. 857-882.

<sup>462</sup> Bromley, D. B. (2001): « Relationships between personal and corporate reputation », *European Journal of Marketing*, 35(3/4), p. 316-334.

Bromley, D. B. (2002): « An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies », *International Studies in Management and Organization*, 32(3), p.65-81.

En marketing, des recherches ont étudié le rôle de la réputation organisationnelle dans la stratégie de positionnement d'une organisation et son influence sur le comportement de l'acheteur<sup>(465)</sup>. D'une revue de la littérature, nous avons montré que la réputation joue différents rôles sur le marché. Elle est une présomption à la confiance, un signal, une source de valeur et une garantie pour des engagements crédibles. Nous avons souligné que la majorité des travaux étudiaient ces différents rôles dans des situations portant sur des événements positifs. L'étude du rôle de la réputation dans des situations négatives, telles que la défaillance dans le produit ou service, est peu développée dans la littérature en marketing<sup>(466)</sup>.

Par conséquent, nous posons l'hypothèse (9) suivante :

**H.9) L'intensité de la relation entre les variables du modèle est plus forte lorsque la réputation du prestataire est forte.**

L'un des éléments clé sur lequel repose la réputation est l'observation du comportement de l'entreprise dans le temps. Dans la réalité, cette observation donne lieu à un ensemble de perceptions et de croyances qui permettent aux observateurs d'inférer sur les actions futures de l'entreprise. De par son contenu informationnel, la réputation permet à chacun de bénéficier d'une certaine économie sur l'interprétation et la compréhension des comportements

---

<sup>463</sup> Nguyen, N. et LeBlanc, G. (2001):« Corporate image and corporate reputation in customers, retention decisions in services», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, p.227-236.

<sup>464</sup> Hansen, S. W., Thomas, L. P. et Swan J. E. (1997), Modelling Industrial Complaints: Implications for Satisfying and Saving Customers, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (4), p.2-22.

<sup>465</sup> Nguyen, N. et LeBlanc, G. (2004), *Op.Cité*.

<sup>466</sup> Hess, Ronald L. Jr. (2008) : «The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures », *Journal of Services Marketing*, 22(5), p. 385-398.

des acteurs sur un marché donné. Par exemple, les clients peuvent communiquer l'information à d'autres clients sur le marché ou membres d'un réseau à propos de leurs expériences, surtout les « promesses non tenues » par certains fournisseurs. C'est dans le cadre de cet espace social<sup>(467)</sup> que la réputation se forme et acquiert sa valeur de garantie et d'assurance des engagements et des promesses<sup>(468)</sup>.

Un tel schéma semble correspondre parfaitement au marché des services où la réputation du prestataire est généralement associée à la qualité de ses prestations. Dans ces conditions, l'impact psychologique de la réputation est fort puisque cette dernière donne et ajoute une valeur supplémentaire à un achat où il est difficile d'évaluer la qualité. Elle permet aussi de réduire le risque et facilite le déroulement du processus d'achat. Par exemple, la réputation du prestataire est susceptible de renforcer le caractère vraisemblable de certaines garanties de services<sup>(469)</sup>. A ce propos, Sauviat (1991)<sup>(470)</sup> rappelle qu'en matière de services, un marché est conclu *avant que la prestation ne soit réalisée, le produit est testé par le client autrement, par la réputation du prestataire ou par une première expérience.*

Donc, la nécessité de maintenir une bonne réputation incite chaque prestataire à respecter ses engagements. En conséquence, nous remarquons que les

---

<sup>467</sup> Bromley (2001), *Op. Cité.*

<sup>468</sup> Kreps, D. M et Wilson, R. (1982): « Reputation and Imperfect Information », *Journal of Economic Theory*, 27(2), p. 252-279.

<sup>469</sup> Auriacombe, B. et Marion, F. (2003) : « Garanties de services : proposition d'une typologie et premières applications opérationnelles », Cahiers de recherche n° 7, Ecole de management de Lyon, 24p.

<sup>470</sup> Sauviat C. (1991) : « Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France », *La revue de l'IRE*, 5 (Hiver), p.3-32.

conséquences d'une défaillance en termes de gravité et de sentiments d'injustice seront moins importantes lorsque le prestataire ne bénéficie pas d'une réputation forte sur le marché. Cela s'explique par le fait que le client ait choisi au préalable de travailler avec un prestataire dont la réalisation des promesses de qualité n'est associée à aucune garantie et aucun engagement crédible. Inversement, lorsque la situation de défaillance implique un prestataire de bonne réputation, les conséquences de la défaillance seront plus importantes pour les trois phases du processus d'évaluation du client.

Ainsi, l'hypothèse (9) se décline comme suit :

- H.9.1**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est plus important (moins important).**
- H.9.2**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût matériel sur l'injustice distributive est plus important (moins important).**
- H.9.3**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important (moins important)**
- H.9.4**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle est plus important (moins important)**
- H.9.5**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût matériel sur la justice distributive est plus important (moins important).**
- H.9.6**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important (moins important)**
- H.9.7**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet de l'injustice distributive sur la justice distributive est plus important (moins important)**

**H.9.8**      **Quand la réputation du prestataire est forte (faible), l'effet de l'injustice interactionnelle sur la justice interactionnelle est plus important (moins important).**

## Conclusion

Ce troisième chapitre permet de proposer notre modèle de recherche d'évaluation de la défaillance et de la réparation sous forme d'un processus à trois phases. Ce modèle se compose de neuf hypothèses. La figure (8) ci-après résume l'ensemble des hypothèses de recherche que nous entendons tester.

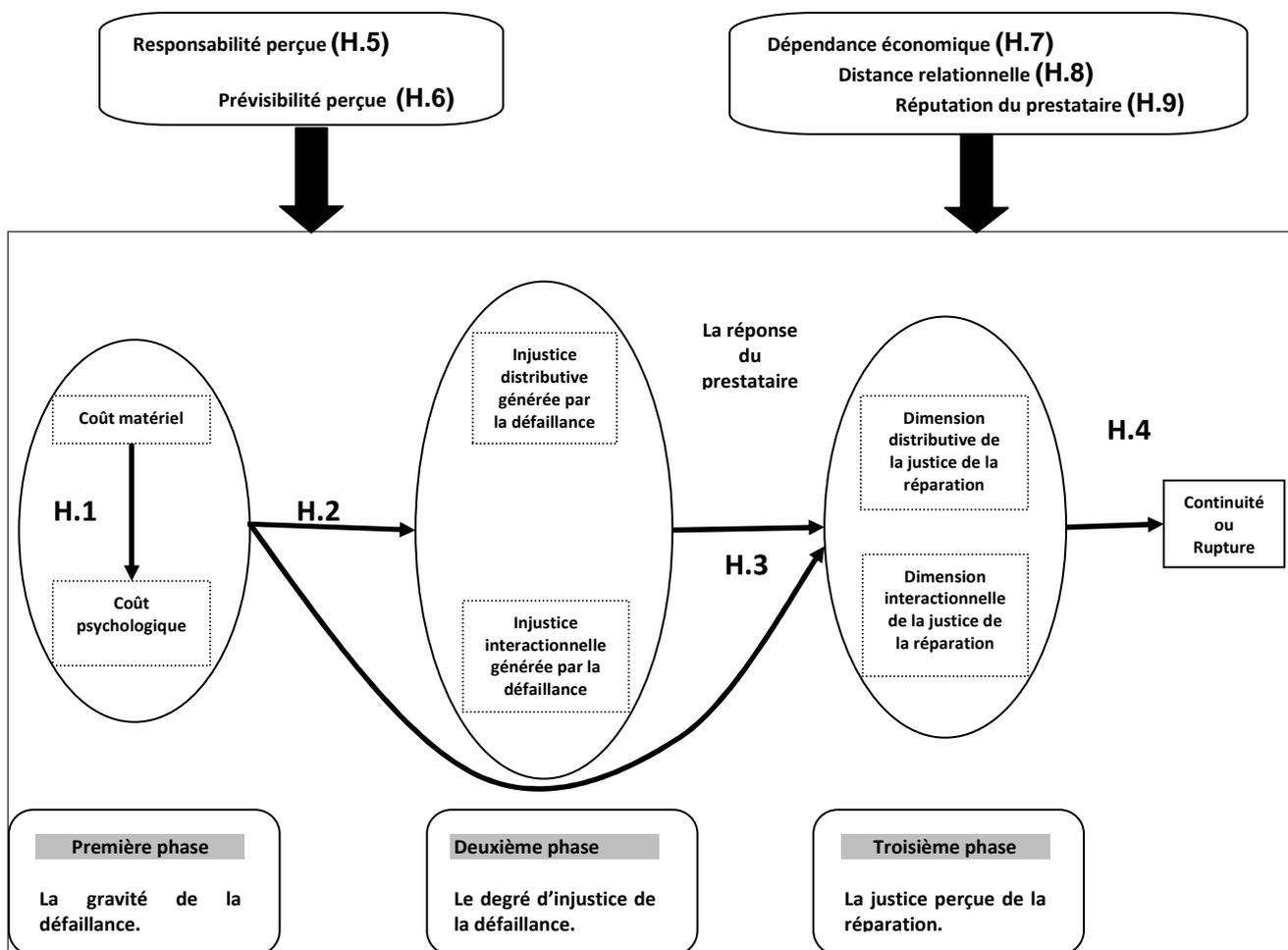


Figure 8: Modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation

## **Chapitre IV**

### **Méthodologie de la recherche**

#### **Introduction**

Notre objectif étant de tester les hypothèses que nous avons proposées. Nous souhaitons donc construire l’outil pour tester la structure de la relation entre gravité, injustice perçue de la défaillance et justice perçue de la réparation. Nous voulons aussi montrer que cette structure varie selon les différentes dimensions de la relation.

Ce quatrième chapitre présente les aspects méthodologiques utilisés pour la vérification de nos hypothèses de recherche. Dans la première section, nous discutons de la stratégie de recherche adoptée, incluant notamment la population visée par l’étude et la méthode de collecte des données. La section suivante est consacrée à la description des mesures opérationnelles des variables de recherche, tandis que la troisième présente les techniques statistiques retenues dans l’analyse des données collectées.

#### **1. Population étudiée et collecte de données.**

##### **1.1. Le choix de la population étudiée : Les PME**

Le poids des PME/PMI n’est pas du tout négligeable dans l’ensemble de l’économie française et européenne<sup>(471)</sup>. Malgré leur importance, force est de constater que les recherches en sciences de gestion portent plus souvent sur les

---

<sup>471</sup> En juin 2000, une note de synthèses de l'OCDE indiquait que les PME représentent plus de 95% de l'ensemble des entreprises européennes et 60 à 70% de l'emploi dans cette zone.

grandes entreprises que sur la catégorie des petites et moyennes entreprises. L'un des facteurs explicatifs avancés dans la littérature se justifie par le fait qu'il est plus facile de disposer d'informations sur les grands groupes que sur les petites et moyennes structures<sup>(472)</sup>. Particulièrement, en marketing se sont surtout les PME intégrées dans des canaux de distribution qui forment un terrain d'investigation souvent privilégié par les chercheurs dans le domaine.

Du fait de leurs moyens et de leurs structures, les PME où qu'elles se trouvent, se caractérisent par une certaine vulnérabilité aussi bien sur le plan horizontal que vertical. Sur un plan horizontal, elles doivent affronter des unités de plus grande dimension tout en disposant de ressources inférieures ; sur un plan vertical, les PME sont souvent dépendantes économiquement de leurs fournisseurs, clients ou autres partenaires.

Aujourd'hui, les services aux entreprises occupent une place de plus en plus importante dans les services marchands. En 2002, leur part est accrue de 7 points en 21 ans. Comme nous l'évoquions au début de ce chapitre, face aux difficultés que pose notre sujet de recherche et à la diversité des types de défaillances, nous avons fait le choix de ne pas nous limiter à un type de service. En effet, l'offre de services aux entreprises couvre un paysage hétérogène composé d'un ensemble d'activités de natures différentes telles que : Audit et expertise comptable, Finance, Services Informatiques, Transport, Energie<sup>(473)</sup>.

Par ailleurs, sur le marché des services aux entreprises certaines recherches

---

<sup>472</sup> Sauviat, C. (1992), Isaac (1998) ; *Op.Cité*

<sup>473</sup> Isaac, Henri (1998), *Op.Cité*.

soulignent depuis quelques années que les PME-PMI françaises sont devenues une partie prenante de cette demande de services et leurs dirigeants ressentent de plus en plus de besoins<sup>(474)</sup>. D'une manière générale, le recours à un prestataire ne peut en aucun cas être systématiquement assimilé à une opération de sous-traitance ou le client organisationnel se déchargerait d'une tâche pour la faire exécuter par d'autres. Cela est d'autant plus vraie pour certaines catégories de services aux entreprises, notamment les services informationnels<sup>(475)</sup>. En effet, de par leur nature, les conditions de leur production et de leur consommation, les activités de services nécessitent une participation active du client en tant que coproducteur, et impliquent une forte composante d'interaction en face à face avec les clients. D'où l'attribution du caractère stratégique aux interactions entre les partenaires de l'échange.

Au-delà des spécificités des services et des diverses dimensions qui permettent d'évaluer de façon tangible la vulnérabilité des PME sur ce marché, la question qui se pose est celle de savoir comment les prestataires des services aux entreprises gèrent leurs relations avec les PME en situation de défaillance de service. Quels sont les moyens dont disposent les PME pour faire face à cette vulnérabilité ? Existe-t-il des mécanismes efficaces assurant une relation d'échange durable et équitable entre prestataires des services et les PME. Là, c'est une partie des interrogations qui nous interpellent et qui seront développées en détail après l'analyse des résultats, notamment au sixième chapitre en termes d'implications théoriques et managériales.

Dans la perspective de fournir des réponses à ces interrogations, nous avons sélectionné quatre types de services : bancaire, assurance, informatique et

---

<sup>474</sup> Eiglier et Langeard (1987), *Op. Cité.*

<sup>475</sup> DeBandt, J.(1998), *Op.Cité.*

expertise comptable.

L'un des facteurs qui justifie notre choix de ces services c'est surtout le changement constaté depuis quelques années. Ce changement peut être caractérisé par deux facteurs essentiels. Le premier facteur réside dans le fait que toute entreprise, si elle a le choix de choisir son prestataire, ne peut pas se passer des services d'un banquier, d'un assureur, ou encore d'un prestataire de services informatiques surtout avec le développement intense des NTIC. Le second quant à lui est liée à la fois à l'offre et à la demande. Du côté de la demande, les entreprises voient leurs besoins en services croître d'une année à une autre sous l'effet de la mondialisation des échanges économiques et le développement des NTIC. Du côté de l'offre, les entreprises, et plus particulièrement les PME, sont devenues depuis quelques années un marché cible pour les prestataires des services aux entreprises, notamment pour les banques et assurances. Dans ce suit, nous allons décrire brièvement ce changement dans la stratégie marketing des acteurs de chacun des services retenu.

#### **a) Les services bancaires**

D'une manière générale, la relation banque-entreprise est basée sur une logique à deux dimensions : une dimension commerciale et une dimension financière. Dans une perspective commerciale, les relations banque-entreprise se définissent comme des relations de long terme, bâties sur une fidélité réciproque, et se caractérisant de différentes manières : durée importante de la relation, achat par l'entreprise de services variés...etc. D'un point de vue financier, la relation banque-entreprise se caractérise par l'existence de lignes de crédits avec une part plus ou moins importante de la banque principale dans l'ensemble de la dette financière de l'entreprise.

Depuis l'intensification de la concurrence sur le marché bancaire au milieu des années quatre-vingt, les efforts des banques n'ont cessé de s'accroître pour développer leurs parts sur le marché des entreprises. Depuis quelques années, certaines banques disposent de centres d'affaires ou d'agences spécialisées dédiés à cette clientèle professionnelle. D'autres banques avaient tout simplement reconfiguré leur offre avec la promotion des responsables clientèle professionnelle dans leurs agences en vue d'un service de meilleure qualité.

Progressivement, l'offre des banques s'est élargi afin de répondre aux besoins spécifiques des PME et d'accroître leur part de marché sur ce segment. Le montant des crédits accordés aux PME par les établissements de crédit fin juillet 2007 s'élèvent à 450,7 milliards d'€ (+ 159 % sur un an)<sup>(476)</sup>. Près de 64 % des PME françaises estiment que leurs projets n'auraient pas pu être menés à bien sans l'octroi d'un crédit par une banque (la moyenne des PME européennes est de 49 %)<sup>(477)</sup>.

Par ailleurs, depuis quelques années la relation banque – entreprise ne cesse d'évoluer vers une plus grande multibancarité tant aux Etats- Unis qu'en Europe. Néanmoins, même si des études confirment cette tendance, elles reconnaissent que les relations des PME avec leurs banques partenaires restent très variables d'un pays à l'autre, voire même au sein d'un seul pays. En effet, si en Europe les PME norvégiennes entretiennent des relations très denses avec une ou deux banques, leurs homologues italiennes choisissent de multiplier leurs relations financières et les PME françaises ont, elles, un comportement médian, proche de leurs consœurs américaines, se traduisant par

---

<sup>476</sup> Source Banque de France.

<sup>477</sup> Source : Eurobaromètre 174 « SME access to finance », Octobre 2005 (PME de 1 à 249 employés).

le choix de deux ou trois banques par entreprise<sup>(478)</sup>.

A l'instar des entreprises petites ou moyennes des autres pays industrialisés, les PME françaises, font appel de façon marginale aux marchés pour assurer leur financement. La taille insuffisante de la plupart d'entre elles en est la raison principale, mais il faut également prendre en compte l'identification souvent très forte qui existe entre la PME et son propriétaire. Ce dernier est souvent réticent à ouvrir son capital ainsi qu'à effectuer toute la communication financière pour émettre des titres.

Des études<sup>(479)</sup> réalisées par les professionnels du secteur bancaire soulignent l'amélioration progressive de la relation PME-banque et la multiplication des initiatives pour rapprocher ces deux mondes. A ce titre, il importe de souligner l'existence d'un code des relations entre banques et PME élaboré par la Fédération bancaire française (FBF). Cependant, la question de savoir comment améliorer ces relations reste d'actualité. Plusieurs témoignages émanant des milieux professionnels apportent un éclairage complémentaire. Serge Maître, secrétaire général de l'Association française des usagers des banques (Afub), dont la vocation est d'informer et de défendre les clients des banques, particuliers comme entreprises, apporte un éclairage complémentaire. Selon Serge Maître, secrétaire général de l'Association française des usagers des banques (Afub), « *Chaque année, l'association reçoit des dizaines de milliers de doléances. Eh bien on peut dire que, parmi tous les clients des établissements de crédit, ce sont les PME qui pâtissent le plus du déséquilibre*

---

<sup>478</sup> Actualité Bancaire (2001).

<sup>479</sup> Les résultats des différentes études de satisfaction réalisées depuis 1999 par la Direction des études et de la stratégie de l'Association Françaises des banques.

de la relation banque-client»<sup>(480)</sup>. Dans un souci de transparence, certains organismes et établissements financiers ont mis en place certaines démarches et initiatives destinées à améliorer la bonne entente entre entreprises et banques. Par exemple, la Fédération des Banques Françaises, Oséo et la Coface ont rédigé une brochure d'information à la destination des PME, élaborée avec la CGPME, afin de mieux expliquer aux chefs d'entreprise les principaux outils de financement à leur disposition. De leur côté, la CCI de Paris, le MEDEF et la FBF ont publié un mémento « *Bâle II* » qui s'interroge sur l'avenir des relations entre les PME et leurs banques ?

#### **b) Les services d'assurances**

Pour toute entreprise, l'exercice d'une quelconque activité comporte des risques. Pour cela, artisan, commerçant, profession libérale, et d'une manière générale les entrepreneurs se doivent de souscrire à quelques assurances spécifiques. En ce sens, la souscription d'une assurance pour couvrir certains risques peut être analysée dans une perspective double : l'assurance représente à la fois une charge et un retour potentiel sur investissement. Une charge au travers de ses primes car elles sont déductibles du résultat. Un retour d'investissement, au regard de l'indemnité résultant de la mise en jeu des garanties, qui protège l'entreprise et peut jusqu'à assurer la continuité de l'activité professionnelle. Mais, au delà de leur caractère souvent obligatoire, les services d'assurances pour les entreprises restent un choix qui dépend essentiellement de l'offre et de la capacité de chaque entreprise à identifier, évaluer et prévenir ces risques. En ce sens, la question se pose non par rapport à l'obligation de contracter une assurance, mais quant à la façon de choisir son

---

<sup>480</sup> Entretien avec Serge Maître, le secrétaire général de l'Association française des usagers des banques (Afub), dont la vocation est d'informer et de défendre les clients des banques, particuliers comme entreprises, voir interview <http://www.lentreprise.com/3/4/2/dossier/9015/>.

assureur. Là, réside l'intérêt commercial pour une compagnie d'assurances.

Du côté de la demande, les entreprises se trouvent confrontées à des risques de plus en plus élevés et diversifiés. Plusieurs facteurs sont à l'origine de cet accroissement des risques liés aux activités des entreprises, notamment : la complexification des technologies employées et des évolutions techniques/technologiques (Informatique), l'internationalisation et de la modernisation des échanges économiques (accroissement de la part des exportations, innovations financières), ainsi que de l'intensification des contraintes juridiques (alourdissement de la responsabilité civile, maîtrise des risques environnementaux et industriels).

Face à l'émergence de nouvelles formes de risques, il est évident que les grandes entreprises, du fait de leur maîtrise de leur milieu et les moyens dont elles disposent, sont généralement tout à fait aptes à analyser les risques qui les entourent. Elles restent généralement des demandeuses de tel ou tel type d'assurance en fonction de l'analyse qu'elles ont opérée. Cependant, Ces évolutions sont perçues plus durement par les PME qui éprouvent un besoin structurel de moyens (techniques, financiers, humains...) ne leur permettant pas d'affronter cette recrudescence des risques. Leur situation se trouve davantage critique sous l'effet de l'externalisation de la production par les grandes entreprises, et par la tendance des donneurs d'ordres à transférer une partie du risque sur les sous-traitants.

Par ailleurs, du côté de l'offre, le secteur de l'assurance français a connu de profondes mutations au cours des trois dernières décennies. Ces mutations ont donné lieu à une recomposition de l'offre sur un marché caractérisé jusqu'alors par la présence d'acteurs importants tels que les Sociétés Mutuelles

d'Assurances ou Mutuelles Sans Intermédiaires (MSI). Depuis les années 80, les réseaux bancaires et financiers ont fait une entrée remarquable dans le cadre d'une stratégie de diversification vers le marché des assurances.

Les transformations du paysage assurantiel français ont affecté la compétitivité des entreprises d'assurances en pesant lourdement sur leurs résultats. En réponse, les sociétés d'assurances sont passées d'une logique de l'offre à une stratégie commerciale basée sur l'analyse de la demande, c'est-à-dire sur l'étude des besoins et des attentes des clients consommateurs de produits/services. Elles ont alors opté pour une stratégie reposant d'une part, sur une politique d'amélioration de la maîtrise des coûts et, d'autre part, sur un recentrage de leur stratégie de développement des portefeuilles de clientèle existants, ce qui s'est caractérisé par le développement de stratégies de différenciation.

Les sociétés d'assurances se sont donc orientées vers une véritable stratégie de différenciation dans laquelle la gestion de la relation client (C.R.M.) a pris toute sa dimension stratégique. Cette volonté de mettre en avant le client et la qualité de service repose sur une prise de conscience : l'intérêt de fidéliser la clientèle existante avant même de conquérir de nouveaux clients. Ces stratégies reposent sur une meilleure connaissance du portefeuille de clientèle, le développement d'une offre de services et le recentrage des activités sur la qualité du service client. Cette conception se retrouve dans tous les métiers et, plus particulièrement, dans les fonctions commerciales et de gestion de contrats. Désormais, l'approche marketing occupe une place prépondérante dans les stratégies des sociétés d'assurances en rendant possible une segmentation plus fine de la clientèle ou de marchés ciblés. Cela permet une meilleure connaissance des attentes, un positionnement des produits proche de la demande et une dimension assistance/conseil/suivi client beaucoup plus

importante.

### **c) Les services d'ingénierie informatique (S2I)**

Comme leur nom indique, les SSII<sup>(481)</sup> offrent des services informatiques aux entreprises. Les SSII sont très variés<sup>(482)</sup>, il y a des très grosses structures (par exemple, IBM, HP ou CAP, Bull), mais il y a aussi des PME et des TPE qui comptent seulement quelques personnes.

A l'origine, l'activité des SSII est centrée sur la réalisation et l'assistance technique. Dans les années 90, on a assisté à une transformation assez profonde par rapport à cette activité classique des SSII. Il s'agit surtout d'une diversification du domaine d'activité avec un déplacement très net à la fois vers l'amont et l'aval :

- Vers l'amont en proposant à leurs clients des prestations de conseil qui permet l'accès aux directions générales, donc à des missions plus globales et d'un volume plus important que celles apportées par les directions de l'informatique, cantonnées à des choix techniques et non stratégiques.

---

<sup>481</sup> Sociétés de service et d'ingénierie informatique.

<sup>482</sup> Actuellement les activités de SSII couvrent plusieurs domaines :

- *Conseiller leurs clients sur les solutions informatiques qui correspondent à leurs besoins, qu'il s'agisse de l'ensemble du système d'information ou d'une solution partielle,*
- *Concevoir des solutions informatiques (ingénierie), qu'il s'agisse encore une fois de l'architecture complète d'un système d'information ou seulement d'une partie,*
- *Mettre en œuvre (intégration et paramétrage) des solutions informatiques, conçues ou non par la SSII (cas de nombreux progiciels),*
- *Assurer une assistance technique informatique dans l'utilisation quotidienne des solutions informatiques, prendre en charge l'ensemble ou partie de la fonction informatique d'une entreprise (infogérance).*

- *Vers l'aval* en développant des activités des prestations d'infogérance.

Dans ce cadre, la SSII peut reprendre, avec ou sans délocalisation, tout ou partie des ressources informatiques (ordinateurs, logiciels, équipes, locaux d'une entreprise) pour assurer la gestion de l'activité informatique correspondante. Ces services se sont développés en suivant la tendance plus générale à l'externalisation (*outsourcing*) observée dans les grandes entreprises.

D'une manière générale, le succès d'une société de services et d'ingénierie informatiques (SS2I) reste largement dépendant de sa capacité à offrir une prestation de qualité qui répond aux besoins de chaque client. Comme certaines catégories de services aux entreprises, la capacité des prestations offertes par les SSII à répondre aux besoins du client demeure intimement liée aux compétences du personnel et de sa proximité avec le client. La contrainte de proximité entre prestataire et client est liée au caractère non stockable et non transposable de certaines activités liées aux prestations des SS2I. L'importance de cette contrainte de la proximité s'explique par la conceptualisation et l'adaptation des applications destinées aux entreprises<sup>(483)</sup>. L'essentiel de ces activités de conceptualisation et d'adaptation (paramétrage, configuration...etc.) est lié à la présence des salariés des SS2I, notamment les ingénieurs et les techniciens spécialisés en informatique appliquée à la gestion. Ces derniers sont généralement recrutés dans le cadre de projet de moyen et long terme.

---

<sup>483</sup> Delaunay, Jean-Claude et Gadrey, Jean (1987), *Les Enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 333p.

Paradoxalement, dans ce secteur (toutes catégories de prestations confondues) le niveau d'ancienneté est relativement faible et plus du quart des salariés ont moins d'un an d'ancienneté, plus du tiers ont entre un et cinq ans d'ancienneté, et quasiment pas de salariés ont plus de dix ans d'ancienneté. Certaines recherches montrent que dans ce secteur, le modèle de la carrière nomade s'est bien développé et que la mobilité risque de s'instituer dans les professions informatiques en véritable « culture »<sup>(484)</sup>. Cette rotation rapide est de nature à poser de sérieux problèmes pour une SSII, aussi bien en interne qu'en externe. En interne, en termes de transmission des connaissances et des savoir-faire. En externe, cette mobilité affecte directement la relation de proximité avec le client et influence négativement le développement du portefeuille client des SSII. Ainsi, un taux de rotation du personnel très élevé peut nuire à la qualité du service.

#### **d) Les services des experts-comptables**

Contrairement aux autres catégories des services, pour lesquels la PME-PMI représente un marché difficile, l'expert – comptable est admis auprès du dirigeant comme son interlocuteur privilégié. Dans ce sens, l'expert – comptable présente deux avantages concurrentiels déterminants : il engage sa responsabilité et son efficacité peut être vérifiée sur la durée.

En France, le développement de la profession comptable date de la deuxième moitié du 19<sup>ème</sup> siècle suite à la croissance du capitalisme marchand (banques

---

<sup>484</sup> Moore, J.E. (2000): « One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals », *Management Information System Quarterly*, 24 (1), p. 141-168. [http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-28101668\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-28101668_ITM)

Cadin, L. Bender, A-F, de Saint Giniez, V. et Tringle, J. K (2000) : « Carrières nomades et contextes nationaux », *Actes du 11e Congrès de l'AGRH*, 21 p.

des affaires, industrie) et l'évolution du droit des affaires. Cependant, la profession de l'expert-comptable est restée longtemps marquée par un travail routinier d'établissement, de tenue et de contrôle des comptes, et par la production des documents comptables liés aux obligations légales (juridiques et fiscales) auprès des PME-PMI.

Ainsi, jusqu'à une date récente, les missions qu'exerce habituellement l'expert-comptable étaient celles de contrôle généralement tournées vers le passé. La prédominance de l'aspect comptable dans la mission (ordonnancement et vérification des comptes prévue par le plan comptable), ont fait de l'expert-comptable un homme qui ne peut pas intervenir sur l'ensemble des problèmes que soulève la marche de l'entreprise.

Néanmoins, depuis quelques années les missions de l'expert-comptable ne cessent de se diversifier pour inclure d'autres domaines d'expertise et de conseil. Plusieurs facteurs permettent de comprendre cette tendance à la diversification dans le métier de l'expert-comptable, notamment le développement des NTIC, l'harmonisation des normes comptables internationales et la globalisation des services. Les effets des NTIC se réfèrent à l'évolution à la baisse qu'a connue et doit connaître l'activité principale de traitement comptable, du fait de l'informatisation des entreprises et l'utilisation courante des logiciels spécialisés peu coûteux. En conséquence, la mission comptable est désormais un prétexte pour d'autres missions, qui évoluent en fonction des besoins de l'entreprise en matière de conseil. S'agissant du deuxième facteur, l'évolution de l'harmonisation comptable internationale est une source de tensions entre différents acteurs institutionnels. En effet, la normalisation comptable internationale contribue à l'affaiblissement de l'influence, en France et en Europe continentale, des instances professionnelles comptables. Enfin, la globalisation du marché des services au

plan européen comme au plan mondial se poursuit, s'avère aussi menaçante pour les praticiens libéraux français comme pour leurs instances professionnelles. Ces menaces sont sérieuses pour les réglementations procurant aux professions des protections de dimension nationale. Par exemple, les exigences de qualifications et de diplômes sont destinées à être éliminées sous la pression notamment des cabinets d'audit et des groupes transnationaux<sup>(485)</sup>.

A ce niveau, il importe de se demander comment l'expert-comptable pourrait jouer son rôle de conseiller et dans quel cadre, compte tenue des caractéristiques de sa mission ? Cette interrogation est pour nous d'un intérêt capital parce qu'il semble qu'en matière commerciale, parler marketing pour un cabinet d'expertise comptable relevait, il y a quelques années encore, de propos « blasphématoires ». En effet, l'article 23 de l'ordonnance du 19 septembre 1945 stipule : « *Toute publicité personnelle est interdite aux membres de l'Ordre* » ; de même l'article 12 du Code des Diligences et Intérêts Professionnels indique : « *Tout démarchage direct ou indirect est interdit* ».

Cependant, si toute publicité personnelle est interdite aux experts-comptables, ces derniers ont développé des compétences relationnelles fortes dans la gestion de la relation avec leurs clients. Les études effectuées au cours des deux dernières décennies, ont permis de mettre en exergue la position privilégiée de l'expert-comptable auprès du dirigeant de la PME-PMI par rapport aux autres formes de conseil, quelles soient obligées ou choisies en soulignant l'image

---

<sup>485</sup> Arnold P. J. (2005): « Disciplining domestic regulations : the World Trade Organization and the market for professional services », *Accounting Organizations and Society*, 30 (4), p. 299-330.

d'excellence dont il bénéficie<sup>(486)</sup>.

Le succès qu'a connu la relation expert-comptable /PME est le résultat de certaines caractéristiques distinctives de cette relation avec les autres formes de conseil. Nous retiendrons au moins quatre caractéristiques majeures de cette relation :

- L'expert-comptable a un contact régulier avec le chef d'entreprise, directement et/ou indirectement, par l'entremise de ses collaborateurs.
- Contrairement aux autres consultants, l'expert-comptable dispose des sources d'information de gestion de l'entreprise.
- La proximité par rapport aux entreprises ; ce qui donne aux dirigeants outre la sensation de facilité, une impression de sécurité.
- La relation entre l'expert-comptable et le dirigeant est très souvent une relation de cordialité voire « d'amitié » dans la mesure où il est lui même le chef d'une petite entreprise et que les dirigeants préfèrent être conseillés par un de leurs pairs.

Finalement, il convient de souligner que sur le plan formel, des organismes officiels, tels que le Centre de formation de la Profession comptable, ont depuis quelques années maintenu l'organisation de journées techniques consacrées exclusivement au plan marketing du cabinet.

---

<sup>486</sup> **Chotin R. (1994)**, *Le fisc, la petite entreprise et l'expert comptable : jeux d'acteurs et stratégies judiciaires*, LGDJ, Paris, 1994, 348p ; **Lacombe-Saboly, M. (1994)**, *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Poitiers, 1994, 391p ; **Chapellier, P. (1994)**, *Comptabilité et système d'information du dirigeant de P.M.E. : essai d'observation et d'interprétation des pratiques* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Montpellier2, 505p.

## **1.2. La collecte de données**

Les caractéristiques des relations client-fournisseur dans le domaine du B-to-B constituent une difficulté majeure pour notre sujet de recherche. C'est probablement l'une des raisons qui explique le faible nombre de recherches antérieures sur la question des défaillances et leurs conséquences sur le développement de la relation client-fournisseur. Afin de pallier à ces difficultés, nous avons opté pour des entretiens monadiques basés sur une approche rétrospective.

### **1.2.1. Une approche monadique**

Les récentes recherches sur les relations d'échanges en milieu interorganisationnel recommandent l'adoption d'une approche dyadique<sup>(487)</sup>. Cela est d'autant plus vrai dans le cas de notre recherche dans la mesure où la défaillance et ses conséquences sur la poursuite de la relation d'échange sont l'affaire de deux parties : le client et le prestataire. Dans cette perspective, l'idéal aurait été d'interroger des dyades client-fournisseur sur les procédures mises en place pour gérer une situation de défaillance auxquelles ils étaient confrontés récemment. Une telle alternative aurait permis une description et une évaluation relativement précise des intentions de chaque partie impliquée dans la défaillance et de leur comportement respectif, puisqu'elle aurait donné accès à toutes les informations nécessaires à notre recherche. Toutefois, cette approche aurait demandé d'étudier le comportement de la dyade sur une période de temps relativement longue (et surtout très variable selon la nature et la forme de la défaillance) et nous aurait obligé, à cause de considérations

---

<sup>487</sup> Prim-Allaz, (2000), *Op.Cité.*

pratiques comme le temps et les ressources à investir, à restreindre la taille de notre échantillon de manière importante.

Si l'approche « dyadique » nous a semblé fort intéressante, elle reste néanmoins plus difficile à réaliser compte tenu de la nature du sujet. En effet, l'adoption d'une telle approche est de nature à poser des problèmes compte tenu de la diversité des services aux entreprises et des relations client-fournisseur en milieu interorganisationnel. Pour cela, nous avons fait certains choix. Nous avons privilégié de procéder selon une approche monadique. Nous sommes aussi intéressés par certaines catégories de services ainsi que certains clients organisationnels plus accessibles et susceptibles d'être impliqués dans une situation de défaillance. Nous avons donc retenu trois catégories de services aux entreprises, et décidé de nous focaliser sur les PME.

### **1.2.2. Une approche rétrospective**

Une fois la cible de la recherche identifiée, se pose alors la question de savoir comment faire concrètement pour obtenir des informations sur des situations de défaillances dans les services. La première source d'information vers laquelle nous nous sommes tournés est bien évidemment la documentation théorique disponible sur les questions relatives à la défaillance et ses conséquences, particulièrement sur le comportement du client. Cependant, le sujet des défaillances dans la relation d'échange et ses conséquences sur le comportement du client organisationnel demeure encore peu développé en *B-to-B* et nous désirions en connaître davantage sur les *quand ? Comment ? Et pourquoi ?* qui s'y rapportent. De même, nous avons aussi jugé préférable de ne pas limiter notre collecte d'informations à des données quantitatives mais de chercher d'abord à comprendre la stratégie adoptée par les parties impliquées dans la situation de défaillance. En conséquence, le recours à une entrevue

individuelle semi structurée, parallèlement à la construction du questionnaire, nous a donc semblé une solution convenable.

Dans cette perspective, la technique de l'entrevue se prêtait bien à la réalisation de notre objectif. Ainsi, afin de mieux approfondir notre connaissance des comportements des acteurs en situation de défaillance, nous avons entrepris des entretiens avec des acteurs impliqués dans une situation de défaillance dans la relation client-fournisseur organisationnel. Naturellement, ces entretiens seraient d'autant plus enrichissants que les personnes interrogées étaient impliquées récemment dans une situation de défaillance.

Par ailleurs, compte tenu des caractéristiques du marché des services interorganisationnels, nous avons préféré une méthode rétrospective aux autres techniques, bien que les informations collectées par ces derniers soient généralement plus pertinentes. La méthode rétrospective est une technique dont le principe est de faire revivre une situation en demandant de se souvenir et de décrire ses sentiments. Cette méthode est souvent utilisée dans différentes disciplines, notamment en marketing sur les défaillances de service<sup>(488)</sup>, en psychologie organisationnelle sur le phénomène de la vengeance dans les relations au travail<sup>(489)</sup>, ou encore en psychologie sociale<sup>(490)</sup>. Contrairement aux méthodes basées sur des scénarios, la rétrospective permet dans certaines conditions d'éveiller chez les répondants, les réactions émotionnelles et cognitives associées à la défaillance de service<sup>(491)</sup>.

---

<sup>488</sup> Singh (1988), Tax et al. (1998), *Op.Cité*

<sup>489</sup> Aquino et al. (2001), *Op. Cité*.

<sup>490</sup> McCullough et al. (1998), *Op.Cité*.

<sup>491</sup> Grégoire et Fisher (2006), *Op. Cité*.

Ainsi, en suivant une démarche monadique nous avons conduit des entrevues préliminaires et une enquête par questionnaire portant sur des expériences négatives avec des prestataires de services et des défaillances graves qui ont eu lieu dans le passé. L'un des arguments en faveur de l'utilisation de cette méthode dans le cadre de notre recherche c'est que les défaillances de services, notamment les plus graves, sont souvent mémorables et les répondants peuvent facilement se rappeler des circonstances qui ont entouré la situation.

### **1.2.3. Les entrevues préliminaires : Des entretiens semi directifs avec la méthode des incidents critiques**

À l'instar de certaines recherches, et compte tenu de la spécificité de l'objet de notre étude, nous avons procédé par une approche combinant la méthode de l'entretien semi-directif avec celle des incidents critiques<sup>(492)</sup>. Les entretiens semi-directifs que nous avons réalisés s'articulent autour d'un guide d'entretien composé de questions ouvertes 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)<sup>(493)</sup>. 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 faible<sup>(494)</sup>.

---

<sup>492</sup> Prim (2000) ; Dampérat (2004), *Op.Cité.*

<sup>493</sup> Grawitz (1993), *Op.Cité.*

<sup>494</sup> Evrard et al. (2000), *Op.Cité.*

### **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 des réactions aux défaillances 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. Un autre objectif non moins important visé par cette démarche qualitative consiste à appréhender le terrain compte tenu de la nature de notre sujet.

### **b) Le déroulement des entretiens**

Nous avons donc effectué des entretiens monadiques auprès de responsables d'entreprises et de chargés de la clientèle professionnelle. Les premières discussions avec des responsables de PME nous ont permis de nous rendre compte des problèmes inhérents à notre sujet de recherche et d'anticiper sur les difficultés de terrain. Tout d'abord, la majorité des personnes interrogées ont souligné que les questions relatives à la défaillance dans les relations entreprises-prestataires de services ont souvent tendance à passer dans un registre « *confidentiel* »<sup>(495)</sup>, d'autant plus qu'elles évoquent des expériences parfois désagréables. Certaines personnes interrogées se sont refusées à dévoiler, ou encore se sont dites incapables de fournir, certaines informations, les ayant oubliées ! C'est le cas de la majorité des petits cabinets d'expertise comptable que nous avons pu contacter. En effet, sur une centaine de cabinets

---

<sup>495</sup> Notamment pour les banques et certaines situations de dédommagements pour les assurances. Par contre, ce caractère « *confidentiel* » relatif aux situations de défaillance dans les services est moins présent dans les entretiens portant sur les services informatiques aux entreprises.

contactés, nous avons réussi à avoir un seul entretien<sup>(496)</sup>, sans aucune possibilité d'enregistrement audio.

Il ressort aussi des difficultés liées aux nombres de personnes impliquées dans chaque défaillance. Elles sont souvent nombreuses pour pouvoir mener des entretiens dyadique client-fournisseur organisationnel.

Afin d'enrichir nos entretiens, nous avons décidé d'interroger aussi une autre catégorie de personnes qui sont de plus en plus impliquées dans la gestion des conflits interentreprises: ce sont les médiateurs des relations interentreprises auprès des CCI. En effet, depuis quelques années, certaines chambres de commerce se sont lancées dans la promotion des structures de médiations interentreprises.

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 comptes professionnels 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. Ce qui nous a mené à réaliser des entretiens auprès de cette dernière catégorie ce sont surtout les conditions idéales qui permettent une résolution efficace des situations de défaillances. De plus, la plupart d'entre eux disposent d'une longue expérience professionnelle soit comme chef d'entreprise, soit comme cadre ou encore experts de certaines professions libérales dans le domaine des services aux entreprises (expert-comptable, avocat...etc.).

---

<sup>496</sup> Il s'agit d'un responsable régionale d'un cabinet international.

#### ❖ **Les entretiens auprès des clients organisationnels**

Comme nous l'avons souligné ci-dessus, dans une première étape, nous avons interrogé des dirigeants des 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.**

Cette seconde étape est apparue nécessaire pour comprendre pourquoi des entreprises ont recours aux médiateurs pour résoudre certaines situations conflictuelles. Au cours de cette deuxième étape, nous avons réalisé des entretiens auprès de médiateurs interentreprises. Notre objectif était d'une part de savoir dans quelles conditions intervient la médiation, d'autre part de comprendre les conditions idéales que suppose la gestion efficace d'une situation de défaillance. 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 pour mener à bien le déroulement des entretiens.

### c) La méthode d’analyse de contenu thématique

Nous avons interprété les entretiens semi-directifs réalisés par le biais d’une analyse de contenu thématique<sup>497</sup>. Cette technique est largement utilisée pour le traitement des données de nature qualitative, notamment en marketing<sup>498</sup>. 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.

Le tableau ci-dessous récapitule les caractéristiques des différents répondants ainsi que leur codage:

**Tableau 7 : Codage des répondants par catégories.**

<i>Catégories des répondants</i>	<i>Nombre</i>	<i>Secteurs d’activités</i>	<i>Code</i>
Dirigeants de PME	09	(01) Services informatiques (SS21) (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) SS21 (01) Télécommunication	C1, C2 C3, C4 C5
Médiateurs	(03)	(01) Avocat (01) Juriste d’entreprise (01) dirigeant d’entreprise	M1 M2 M3

<sup>497</sup> Bardin, Laurence(2001), *L’analyse de contenu*, 10ème édition, Presses Universitaires de France, Paris, 296p.

<sup>498</sup> Dampérat, M. (2004), *Op.Cité.*

#### 1.2.4. La construction du questionnaire

Comme le suggère EVRARD (2003<sup>499</sup>), la rédaction d'un questionnaire représente « l'instrumentation » des hypothèses de l'étude réalisée. L'élaboration du questionnaire proprement dit s'est faite selon les règles classiques en la matière en plusieurs étapes.

Le choix du questionnaire comme outil d'investigation empirique s'est justifié d'une part de la nature de notre étude réalisée. En effet, le questionnaire nous permet d'une part d'éliminer une partie du rempart psychologique du répondant compte tenue de l'objet de l'étude, et d'autre part de réaliser nos investigations tout en gardant la distance et l'anonymat.

Comme le soulignent Grégoire et Fisher (2006)<sup>(500)</sup> dans leur étude, il est possible de minimiser les biais de mémoire relatifs à la méthode rétrospective en se focalisant sur l'organisation du questionnaire et la formulation des questions. En ce sens, nous avons construit le questionnaire de telle sorte que l'ordre des questions soit en cohérence avec le déroulement de la situation. Ainsi, les questions ont souvent été courtes et précises. De même, nous avons fait le choix pour la mesure des construits de ne retenir que les items les plus utilisés dans la littérature et les plus directs. Lorsque les items du construit n'ont pas fait l'objet d'une traduction et des tests dans un contexte francophone, nous avons opté pour des mesures directes.

Notre questionnaire a donc été agencé autour des hypothèses, des variables et

---

<sup>499</sup> Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market - Etudes Et Recherches En Marketing*, Ed. Dunod, 700p.

<sup>500</sup> Grégoire et Fisher (2006), *Op.Cité.*

des dimensions définies dans le troisième chapitre. Les questions ont été construites selon une progressivité dite de « *l'entonnoir* ». Cela consiste à commencer le questionnaire en proposant dans un premier temps des questions d'ordre général en se centrant graduellement dans un second temps, sur des questions spécifiquement liées aux comportements des acteurs en rapport avec la situation de la défaillance. Enfin, la dernière partie du questionnaire permettait d'établir la fiche signalétique des répondants et des entreprises de l'échantillon.

### **1.2.5. Le questionnaire final**

Le questionnaire final regroupe des outils de mesure que nous avons dû créer pour répondre à nos besoins. Le questionnaire dans sa totalité a fait l'objet d'un pré-test auprès du groupe d'experts composé de professionnels rencontrés lors de notre visite au salon des entreprises de Lyon en 2007. À la suite des commentaires reçus, certaines modifications ont été apportées. Enfin, étant donné que le questionnaire risquait d'être très long, nous nous sommes assurés de la pertinence de chacune des questions et un soin particulier a été apporté à sa présentation visuelle. La version définitive du questionnaire se retrouve en annexe<sup>(501)</sup>.

### **1.2.6. L'enquête par questionnaire en ligne comme méthode de collecte de données**

Il existe différentes méthodes d'administration de questionnaire : postal, face à face, téléphonique ou électronique. Avec le développement des nouvelles

---

<sup>501</sup> Voir l'Annexe 2.

technologies, les enquêtes en ligne font désormais partie de la grande famille des enquêtes auto-administrées. Notre choix de l'enquête en ligne comme méthode de collecte de données s'est imposé au fur et à mesure de l'avancement du travail sur le terrain. Plusieurs raisons ont orienté notre choix.

#### ❖ Les motivations

A la suite des entretiens semi-directifs nous nous sommes rendus compte de certains problèmes aussi bien théoriques que pratiques. Sur le plan théorique, la nature rétrospective de notre sujet exige de la part du répondant un effort de mémorisation pour qu'il puisse se rappeler de certains détails. Pour cela, chaque répondant a besoin d'un certain laps de temps pour répondre aux questions et nous fournir des informations non biaisées. En outre, les entretiens semi-directifs nous ont montré que l'évocation de la défaillance avec les fournisseurs rappelle souvent chez le répondant des moments désagréables. De telles situations sont de nature à créer des remparts psychologiques chez lui. Pour ces différentes raisons, nous avons jugé l'enquête téléphonique comme méthode inappropriée pour notre recherche.

Sur le plan pratique, nous nous sommes rendus compte d'une évidence lors des entretiens: les difficultés de disposer d'une base de données permettant d'obtenir des réponses auprès des entreprises ayant rencontré des difficultés et des problèmes avec leurs prestataires. En outre, les structures de médiations dont disposent certains prestataires de services, des organismes et syndicats professionnels de certains secteurs que nous avons contactés refusent systématiquement de communiquer des informations sur le sujet. A cela s'ajoute le faible taux des réponses favorables de la part des PME contactées pour réaliser les entretiens semi-directifs. Dans ces conditions, nous avons fait un simple calcul : si on cherche un taux de retour significatif il va falloir

envisager un budget significatif pour réaliser une enquête par voie postale. Nous avons donc jugé que le risque d’avoir un taux de retour faible est considérable compte tenu des moyens à mettre en œuvre. Ce risque de retour faible est d’autant plus important si le questionnaire est focalisé sur une seule catégorie de service ou un seul type de problème.

Au delà des raisons liées à la nature du sujet et au terrain, si le déroulement d’une enquête en ligne reprend certaines étapes de base des enquêtes quantitatives elle présente néanmoins ses propres particularités en termes d’avantages et d’inconvénients.

#### ❖ Les avantages

Le tableau (8) ci-dessous donne une liste indicative de ces avantages.

<b>Le coût</b>	Le coût de revient est négligeable relativement à celui d’un envoi postale
<b>La rapidité</b>	La possibilité d’échange de courriel en temps réel
<b>L’interactivité</b>	Facilite les demandes d’explications ou les commentaires voire les problèmes qui surviennent
<b>La souplesse</b>	Personnalisation du courriel et le contact des personnes
<b>La possibilité de contrôler toutes les réponses</b>	Tout questionnaire incomplet peut alors être bloqué et la personne est dans l’impossibilité de le renvoyer
<b>La possibilité de mesurer l’audience du site</b>	Connaître le nombre de personnes qui se connectent sur le site et de le comparer au nombre de questionnaires renvoyés

*Adaptation et mise à jour de Balsque, J-M. (2005)<sup>502</sup>*

**Tableau 8 : Liste exhaustive des avantages des enquêtes par questionnaire en ligne**

D’une revue de la littérature, nous avons pu identifier certains avantages que procurent les enquêtes par questionnaire en ligne. Par rapport à notre

---

<sup>502</sup> Balsque, Jean-Michel (2005), *Contribution à l’analyse de l’influence de l’image de l’entreprise fournisseur sur la formation des préférences en milieu industriel*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Bordeaux IV, 572p.

recherche, l'un des avantages majeurs de ce type d'enquêtes est le très faible coût de diffusion ainsi que la minimisation des taux de non réponse. De même, tout questionnaire incomplet est automatiquement bloqué dans la mesure où notre recherche s'intéresse aussi bien à l'évaluation de la défaillance qu'à l'évaluation de la réparation.

#### ❖ Les inconvénients

Malgré les avantages soulignés ci-dessus, la technique du questionnaire en ligne présente quelques inconvénients dont-il importe de minimiser les effets. Par opposition aux enquêtes administrées (face à face, téléphone), l'enquêteur n'est pas physiquement présent pour interroger le répondant. Ainsi, sans le contact direct, rien ne sollicite à priori le répondant à participer à l'enquête. Pour s'assurer un taux de retour satisfaisant, nous avons tout mis en œuvre pour motiver le répondant et minimiser son « investissement » personnel en termes de temps. Pour cela, nous avons veillé à ce que le questionnaire soit clair, concis et compréhensible pour n'importe quelle catégorie de répondant.

Dans le cadre des enquêtes en ligne il est aussi nécessaire de rassurer davantage les personnes. Plusieurs raisons expliquent ce besoin de rassurer le répondant. Selon certaines recherches, il semble qu'Internet ne véhicule pas une image de sérieux et de confiance<sup>(503)</sup>. En outre, certaines personnes évitent d'ouvrir des messages ou fichiers par peur de l'envoi de virus. Nous avons ainsi constaté que plusieurs entreprises sont équipées de logiciel anti-spam. Afin d'éviter une perte d'informations nous avons tenté de contacter ces personnes par téléphone.

---

<sup>503</sup> Gueguen, Gaël (2001) : « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10ème Conférence de l'AIMS - Université Laval – Québec, Canada.  
<http://www.sciencesdegestion.com/travaux/quebec/index.html>

### **1.2.7. La constitution de l'échantillon**

Pour les besoins de l'enquête, nous avons dû nous fonder sur des critères empiriques (concernant la catégorie d'entreprises) pour identifier les différentes populations statistiques. Ces critères sont les suivants: l'effectif et le secteur d'activité. Seules les entreprises ayant un effectif inférieur à 250 salariés ont été retenues. A la suite de ce travail, nous avons constitué une liste générique de dirigeants et responsables PME françaises. Cette liste est obtenue à partir de deux annuaires professionnels des entreprises de la région d'Aquitaine et de la région Rhône – Alpes ainsi qu'un fichier d'adresses professionnelles des dirigeants acheté pour les besoins de notre recherche. Après le recoupement des deux bases, nous avons pu en éliminer 300 qui représentent soit des adresses redondantes, inexactes ou des personnes travaillant dans des organisations publiques. Au total, nous avons pu constituer une base de données d'adresses électroniques personnelles de 3500 dirigeants de PME françaises dont 1100 adresses obtenues à la suite des appels téléphoniques sur la base de deux annuaires professionnelles. Le reste, soit 2400 adresses électroniques, représente un fichier acheté auprès d'une entreprise de services.

### **1.2.8. Déroulement de l'enquête**

L'enquête proprement dite a été conduite courant février 2008. Les envois ont eu lieu tous les Mardi et Jeudi du mois de février entre dix heures du matin et midi. Le choix de cette tranche horaire et de ces deux jours de la semaine s'appuie sur le choix d'une partie des personnes contactées directement ou indirectement ainsi que les suggestions de certains professionnels des études en

B-to-B.

Bien qu'il nous était techniquement possible d'insérer directement le questionnaire au format HTML dans le message envoyé, nous avons renoncé à cette technique pour notre enquête. En effet, la longueur de notre questionnaire représentait une contrainte majeure. De plus, nous avons voulu éviter d'amplifier le risque d'un faible retour dans la mesure où certains répondants ne disposent pas d'un outil de messagerie permettant d'afficher ce type de message. Nous avons donc envoyé aux interviewés un courriel précisant l'adresse d'un questionnaire en ligne sous forme de plusieurs formulaires (8 pages) HTML disponible sur le serveur du Centre de Recherche en Gestion (CREG) de l'Institut d'Administration des Entreprises de Pau et du Pays de l'Adour. Ainsi, les répondants peuvent saisir leurs réponses dans les formulaires et seront sauvegarder directement dans la base des données sur le même serveur. Nous avons aussi mis en place des procédures de filtrage et de contrôle automatique des questionnaires remplis en cohérence avec la structure globale de notre modèle et les hypothèses. Ces procédures se situent à deux niveaux.

Le premier niveau concerne la nature de la défaillance rencontrée par les clients et le type de prestataire en question. Dans ce sens, nous avons demandé dès les premières questions aux répondants que nous les interrogeons sur une défaillance grave, ou perçue comme telle. Par conséquent, les personnes estimant la défaillance « pas grave », sont exclues automatiquement et ne peuvent pas accéder aux première pages du questionnaire et les réponses ne seront pas saisies sur la base des données.

Le deuxième niveau porte sur les différentes étapes dans l'évaluation de la

défaillance et la réparation. Rappelons que notre recherche suggère un modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation. L'objectif étant surtout d'étudier les relations entre les variables des trois phases de notre modèle. Pour cela, le questionnaire en ligne a été conçu de façon à ce que seules les réponses portant sur les trois étapes de l'évaluation qui seront saisies. Les réponses qui ne portent que sur la première ou la deuxième du modèle sont éliminés automatiquement.

Enfin, pour aider à la compréhension de notre étude et rassurer les personnes interrogées, nous avons précisé dans le message que notre recherche se déroulait dans un cadre universitaire et qu'il s'agit surtout d'un travail doctoral. Nous donnions aussi systématiquement nos coordonnées personnelles et celles de notre centre de recherche. Nous avons précisé surtout que le site qui hébergeait notre questionnaire était parfaitement sécurisé.

### **1.3. L'échantillon final**

Dans les précédentes sections du présent chapitre, nous avons présenté la sélection de l'échantillon et les conditions d'administration du questionnaire en ligne. Lors du premier envoi nous avons pu identifier seulement 873 mails qui ont été remis et lu, sur les 2700 adresses mails dont nous disposons. Nous avons reçu 22 questionnaires remplis. Pour la suite de la collecte des données, nous avons fait le choix de nous focaliser uniquement sur les 873 adresses électroniques. Plusieurs raisons expliquent notre choix. Premièrement, l'absence de filtre et d'un système de protection « Anti-Spam ». Deuxièmement, certains individus ont exprimé leur souhait d'avoir plus de renseignements sur le sujet avant de remplir le questionnaire. Et enfin troisièmement, il était plus facile pour nous de contrôler les envois sur plus de mille adresses électroniques.

	Mailing	1 <sup>er</sup> rappel	2 <sup>ème</sup> rappel	3 <sup>ème</sup> rappel
Questionnaire remplis	22	27	17	11
Message remis et lu	873	793	678	494
Pourcentage cumulé	0,008	0,042	0,067	0,089
Désinscription	30	53	98	173
Remis non lu	636			
Non remis	1139			
	2700			

Tableau 9 : Les étapes de collecte des données.

Au final nous avons obtenu 77 questionnaires valides, soit près de 9 % des 873 adresses mobilisés. Le tableau ci-dessous donne la répartition des questionnaires reçus par type de services aux entreprises.

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Banques	29	38%	38%
Assurances	13	17%	55%
S2lervices	30	39%	94%
Expertise comptable	5	6%	100%
Total	77	100%	

Tableau 14 : Répartition de l'échantillon par type de services

#### a) Caractéristiques des PME participantes.

La répartition des entreprises selon l'effectif montre que notre échantillon est représenté principalement par des petites entreprises, soit 54,5% d'entreprises de moins de 50 salariés. Les PME de plus de 250 salariés ne représentent que 7,8%.

Les personnes sollicitées étaient celles qui, dans l'entreprise, étaient le plus

susceptibles d’être impliquées dans une situation de défaillance. Dans une PME, c’est le PDG, le DG ou un employé en poste de responsabilité. Nous avons aussi cherché à connaître le degré d’influence des répondants sur la décision dans le choix de chaque type de prestataires.

Comme le montre le tableau ci-dessous, la majorité des répondants - près de 70%- déclare avoir une influence très importante ou décisive dans le choix du prestataire avec qui la défaillance a eu lieu. Seulement 10,4 % reconnaissent n’avoir qu’une influence limitée.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
<b>Effectif</b>	<b>Moins de 49</b>	42	54,5	54,5
	<b>Entre 50 et 149 salariés</b>	22	28,6	83,1
	<b>Entre 150 et 249 salariés</b>	7	9,1	92,2
	<b>250 salariés et plus</b>	6	7,8	<b>100,0</b>
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	
<b>La fonction du répondant</b>	<b>P.D.G.</b>	27	35,1	35,1
	<b>D.G.</b>	17	22,1	57,1
	<b>D.A.F.</b>	5	6,5	63,6
	<b>Cadre d’entreprises</b>	12	15,6	79,2
	<b>Autres</b>	16	20,8	<b>100,0</b>
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	
<b>Degré d’influence du répondant</b>	<b>Aucun</b>	4	5,2	5,2
	<b>Pas important</b>	1	1,3	6,5
	<b>Peu important</b>	8	10,4	16,9
	<b>Assez important</b>	12	15,6	32,5
	<b>Très important</b>	25	32,5	64,9
	<b>Décisif</b>	27	35,1	<b>100,0</b>
	<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	

**Tableau 15 : caractéristiques de l’échantillon**

Comme nous l’avons souligné plus haut, ce sont surtout les PDG, DG et cadres d’entreprises qui sont susceptibles d’être impliqués dans une situation de

défaillance de service avec un prestataire. Le tableau (15) montre que 79,2 % des répondants appartiennent à l'une des trois catégories précitées. Les « autres » désignent les employés qui n'ont pas un poste de responsabilité. Cette catégorie ne représente que 20,8 %.

#### b) Les caractéristiques de la situation de défaillance

Le tableau (16) ci-dessous montre que 74 % des répondants ont déclaré que la relation avec le prestataire défaillant est inférieure à 10 ans. Pour seulement 26% la relation avec le prestataire défaillant est supérieure à 10 ans.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Défaillance avec le principal prestataire	Oui	61	79,2	79,2
	Non	16	20,8	100,0
	Total	77	100,0	
Ancienneté de la relation avec le prestataire	Moins de 5 ans	30	39,0	39,0
	Entre 5 et 10 ans	27	35,1	74,0
	Plus que 10 ans	20	26,0	100,0
	Total	77	100,0	

Tableau 10 : Caractéristiques de la situation de la défaillance

Par ces caractéristiques, nous avons voulu connaître deux informations à propos de la situation de défaillance.

Premièrement, si la défaillance s'est produite avec le principal prestataire de ce service ou non. Cela, s'explique par le fait que chaque entreprise peut disposer de plusieurs prestataires pour la même catégorie de service. Deuxièmement, savoir si l'entreprise travaille depuis longtemps avec ce prestataire ou non. La majorité des répondants, soit 79,2 %, à déclaré que la défaillance a eu lieu avec le principal prestataire dans cette catégorie de services aux entreprises.

## **2. L'opérationnalisation des construits**

L'opérationnalisation des construits a été conduite dans un premier temps au regard de la revue de la littérature. Cette dernière a permis de développer et d'adapter différents instruments de mesure des variables de notre modèle.

Un premier modèle de questionnaire a été élaboré. A partir de ce modèle nous avons développé trois versions adaptées à chaque catégorie de prestataire de service. Ces quatre questionnaires ont été retravaillés avec le concours de quelques chargés de la clientèle d'affaires et chefs d'entreprises. Cependant, lors du codage sur la base de données, nous avons veillé à ce que les questionnaires soient saisis de façon strictement similaire.

### **2.1. Les conditions d'utilisation des analyses factorielles en composantes principales**

L'objectif premier de ce travail exploratoire n'étant pas de créer des outils de mesure. Ainsi, nous nous sommes inspirés du paradigme de Churchill (1979<sup>504</sup>)

---

<sup>504</sup> Evrard, Y. et al. (2003), *Op.Cité.*

pour ces développements, sans pour autant le suivre de façon aussi rigoureuse que dans un travail dont l'objet final aurait été le développement d'une échelle. Ce travail a été guidé par une collecte de données portant sur les défaillances dans quatre types de services. De ce fait, nous nous trouvons engagés dans une démarche de nature beaucoup plus exploratoire que confirmatoire.

Ainsi, dans la perspective de notre recherche, nous avons retenu l'analyse en composante principale (ACP) dans la mesure où elle permet d'extraire le minimum de facteur tout en maximisant la variance expliquée<sup>(505)</sup>. Nous avons donc réalisé une analyse factorielle des variables utilisées dans le modèle, ce qui a permis d'épurer les échelles de mesure. Pour cela, il a fallu respecter certaines étapes dans la conduite de notre analyse<sup>(506)</sup>.

1. Il fallait tout d'abord vérifier si les données étaient factorialisables ou non. La littérature suggère deux tests : le test de Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Lorsque le test de KMO présente des valeurs supérieures à 0,5, l'analyse factorielle est réalisable. En ce qui concerne le test de Bartlett, il permet surtout de s'assurer que la matrice des covariances est différente d'une matrice identité (rejet de l'hypothèse nulle).

2. Pour analyser les résultats des analyses factorielles, nous avons retenu les principales composantes correspondant à des valeurs propres supérieures à 1, selon le critère de Kaiser, et un pourcentage de variance expliquée supérieure ou égale à 0,60.

---

<sup>505</sup> Ibid.

<sup>506</sup> Ibid.

3. Dans nos analyses factorielles, nous avons suivi une démarche itérative en éliminant au fur et à mesure les items selon les critères suivants<sup>(507)</sup>:

- Elimination des items qui ont une communalité inférieure à 0,4<sup>(508)</sup>,
- En retenant les items ayant des contributions factorielles supérieures à 0,5.

4. Pour la fiabilité de la mesure, nous utilisons l'alpha de Cronbach qui est jugé acceptable au seuil de 0,5 et 0,6<sup>(509)</sup>.

Indicateurs	Critères d'acceptation
<i>Examen des données</i>	
Test de sphéricité de Bartlett	≤ 0,05
Mesure d'adéquation globale (KMO)	≥ 0,60
<i>Nombre de facteurs retenus</i>	
Valeur propre	≥ 1
Pourcentage de variance expliquée	≥ 0,60
<i>Sélection des items</i>	
Communalités	≥ 0,50
Poids factoriels	≥ 0,50
<i>Fiabilité de l'échelle</i>	
Alpha de Cronbach	≥ 0,60

**Tableau 11 : Synthèse des indicateurs de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales**

Par ailleurs, les résultats initiaux de l'ACP ne favorisent pas souvent une identification précise des composantes. Dans ce cas, il sera difficile pour le chercheur de donner une interprétation des composantes extraites. L'une des solutions préconisées consiste à transformer à nouveau la solution obtenue en faisant une rotation des axes servant à définir les différentes composantes. La rotation va nous permettre de déterminer de nouvelles pondérations en faisant

<sup>507</sup> Ibid.

<sup>508</sup> Igalans, J. A et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 207p.

<sup>509</sup> Jolibert, Alain et Jourdan, Philippe (2006), *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, éditions Dunod, Paris, 598 p.

pivoter les axes de référence (les composantes) de manière à simplifier la structure obtenue.

Une revue de la littérature<sup>(510)</sup> permet de distinguer entre deux grands types de rotation : orthogonale et oblique. Dans le cadre de cette recherche, nous avons fait le choix de travailler avec la rotation oblique dans la mesure où elle se réfère à l'hypothèse selon laquelle il existe des corrélations entre les facteurs. Dans ce sens, avec une rotation Oblimin les axes de référence seront déplacés en augmentant ou en diminuant l'angle qu'ils forment entre eux.

En effet, la question de l'indépendance/dépendance des facteurs est au cœur des controverses entre les tenants des deux méthodes<sup>511</sup>. Plus précisément, la question est de savoir dans quelle mesure pourrait-on accepter l'indépendance théorique des phénomènes étudiés, alors qu'il s'agit de construits psychologiques qui sont pratiquement toujours corrélés dans la réalité. Autrement dit, est-il légitime pour un chercheur d'assumer l'indépendance des dimensions d'un construit alors qu'il ne sait pas clairement comment elles sont reliées entre elles ?

Nous serons donc de l'avis de Preacher et MacCallum, (2002<sup>512</sup>) ainsi que Baillargeon (2003<sup>513</sup>) qui soutiennent qu'il est indéfendable sur un plan

---

<sup>510</sup> Evrard et al. (2003), *Op.Cité.*

<sup>511</sup> Preacher, K. J. et MacCallum, R. C. (2003) : « Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine », document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://quantrm2.psy.ohiostate.edu/maccallum/tomswift/paper.htm>

Baillargeon, Jacques (2003) : « L'analyse en composante principale », document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf>

<sup>512</sup> Preacher, K. J. et MacCallum, R. C. (2003), *Op.Cité.*

<sup>513</sup> Baillargeon, Jacques (2003), *Op.Cité.*

théorique d'imposer une structure d'indépendance à des dimensions qui sont corrélées dans la réalité. Par conséquent, nous examinerons d'abord la solution oblique pour vérifier s'il y a une corrélation entre les dimensions extraites. Lorsque les dimensions ne présentent pas de corrélations entre elles, nous reviendrons à une solution orthogonale.

## **2.2. Les attributs de la défaillance**

De notre revue de la littérature, nous avons aussi identifié deux attributs saillants, à savoir : la gravité perçue et l'attribution de la responsabilité. Lors du troisième chapitre, des hypothèses ont été formulées pour l'effet de chacune de ces variables sur les sentiments d'injustice générés par la défaillance. Dans ce qui suit, nous allons présenter les échelles de mesure adoptées pour les besoins de notre étude.

### **2.2.1. La gravité perçue**

Comme nous l'évoquions au troisième chapitre, le concept de gravité perçue est analysé dans le cadre de notre recherche en termes de coûts. Pour cela nous distinguons deux types de coûts dans notre modèle : le coût psychologique et le coût matériel.

Le coût matériel peut être calculé par le client sur la base du temps et des dépenses perdues. Il représente la perte effective occasionnée par la défaillance. Cette perte se rapporte soit aux conséquences directes de la défaillance, soit au coût associé à la gestion de la situation de défaillance.

Contrairement au coût matériel, le coût psychologique représente une perte potentielle difficilement mesurable. Le coût psychologique se rapporte aux émotions et aux tensions occasionnées par la défaillance aussi pour le personnel de l'entreprise qu'avec ses partenaires. En plus de ces aspects psychologiques, il intègre ce que l'entreprise aurait dû perdre en plus à cause de ce problème rencontré avec le prestataire défaillant.

Une revue de la littérature montre qu'il n'existe pas d'échelle permettant de mesurer ces deux types de coûts. Pour les besoins de notre recherche, nous nous sommes appuyés sur les résultats des entretiens pour développer quelques items permettant de mesurer les deux dimensions de la gravité perçue.

<p><b>Coût psychologique</b></p>	<p><i>« plus ça va être pris tôt plus les coûts vont être faibles ».</i>  <i>« ça passe une semaine puis deux et ne se répare pas....puis les coûts indirects augmentent et là c'est la situation la plus grave ».</i>  <i>« il nous dédommage sur le montant de la perte mais pas sur la dégradation de l'image de notre entreprise »</i></p> <p><i>« le contrat établi ne prend pas en charge la dégradation de notre image. Cela est encore plus grave lorsqu'il s'agit d'une semaine d'animation commerciale et le produit ne sera pas disponible. »</i></p> <p><i>« ...Moi les charges demandées sont immédiates à la fin du mois ; Quand on m'envoie la TVA à payer on ne me donne pas un mois de sursis. De même si j'ai un problème de trésorerie avec ma banque, ça va coûter aussi cher. »</i></p>
<p><b>Coût matériel</b></p>	<p><i>« le contrat oblige seulement le prestataire à dédommager à la hauteur du montant qui figure dans la facture ».</i></p> <p><i>« Pour les coûts engendrés par la défaillance, moi à chaque fois je fais allusion et même en parlant d'une manière directe et chiffrée. ».</i></p> <p><i>« je m'attends à une compensation...en fonction du temps passé sur le problème, perte de fonctionnalités pour nous et pour nos clients et le temps en interne passé sur le problème »</i></p> <p><i>« ça engendrait pour nous des coûts supplémentaires et des fonctionnalités perdues »</i></p>

**Tableau 12 : La nature des coûts générés par les défaillances dans le discours des répondants.**

Sur la base des différentes déclarations des répondants à propos de leurs perceptions des conséquences de la défaillance, nous avons développé trois items pour le coût psychologique et trois autres pour le coût matériel. Nous avons utilisé une échelle de Likert à 5 points (*pas du tout d'accord...tout a fait d'accord*). Le tableau ci-dessous récapitule les 6 items de l'échelle de la gravité.

Coût matériel	GR_1	Nous avons perdu beaucoup de temps
	GR_2	Ce problème nous a coûté cher
	GR_3	Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires
Coût psychologique	GR_4	Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses
	GR_5	La situation créée par ce problème était exaspérante
	GR_6	Ce problème a été irritant pour notre personnel

**Tableau 13 : Les items de l'échelle de mesure de la gravité perçue.**

Six items donc ont été introduits dans le questionnaire pour mesurer la gravité perçue de la défaillance. Lors des deux premières itérations nous avons obtenu une structure factorielle à deux dimensions. Les items (GR\_5) puis (GR\_6) ont été éliminés dans la mesure où leurs contributions respectives se sont révélées importantes sur les deux axes. Néanmoins, après l'élimination de ces deux items nous avons obtenu un construit unidimensionnel. Le deuxième axe étant très proche de la valeur 1. En outre, si nous prenons en compte cet axe, le pourcentage de la variance expliquée passe de (56,462 %) à (81,444 %).

**Tableau 14 : Le résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin pour l'échelle de mesure de la gravité perçue.**

		Composante	
		1	2
<b>GR_4</b>	Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses	0,960	
<b>GR_3</b>	Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires	0,888	
<b>GR_2</b>	Ce problème nous a coûté cher		0,906
<b>GR_1</b>	Nous avons perdu beaucoup de temps		0,829
<b>Valeur propre</b>		<b>2,258</b>	<b>0,999</b>
<b>% de la variance expliquée (échelle : 81,444 %</b>		<b>56,462</b>	<b>24,986</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,84</b>	<b>0,683</b>
<b>KMO</b>		<b>0,619</b>	
<b>Significativité du test de spécificité de Barlett</b>		<b>0,000</b>	

*Rotation qui a convergée après 6 itérations.*

Au final, nous avons décidé de prendre en compte le deuxième axe. Nous avons obtenu ainsi un construit bidimensionnel reposant sur 4 items. Le pourcentage de la variance expliquée étant très satisfaisant même si la valeur de KMO présente une validité faible<sup>(514)</sup>. L'alpha de Cronbach est acceptable<sup>(515)</sup>.

### **2.2.2. La responsabilité perçue et la prévisibilité**

La mobilisation de la théorie de l'attribution dans les recherches antérieures en marketing dans différents domaines a permis de mettre l'accent sur l'importance du sens de l'attribution dans l'analyse des phénomènes étudiés. Cette mobilisation a été davantage fructueuse dans la compréhension des réponses des clients à la suite d'une expérience insatisfaisante. La mise en

<sup>514</sup> Evrard et al.(2003, p. ), *Op.Cité.*

<sup>515</sup> Ibid, p. 305.

relation du lien entre la responsabilité perçue et la nature prévisible du problème est justifiée théoriquement.

D'un point de vue pratique, les résultats des entretiens mettent en avant l'importance de la responsabilité de la défaillance et sa nature prévisible. En ce qui concerne la responsabilité, certains répondants mettent en évidence les situations délicates liées aux caractéristiques des services. Dans la littérature, peu de recherches ont insisté sur la relation entre l'inséparabilité de la production et la consommation des services et ses conséquences sur l'attribution de la responsabilité<sup>(516)</sup>.

**Tableau 15 : L'importance de la responsabilité dans le discours des répondants.**

<b>Responsabilité</b>
<p>« Au début ce sont des démarches spontanées : « Bon je suis en retard d'une semaine je m'arrangerai pour récupérer ton retard ». «...Un jour un prestataire qu'on connaissait ca s'est mal passé avec lui (il y a eu un problème) ... il a refait tout à ses frais...ceci étant on continue toujours à travailler avec lui puisqu'il a su réparer sa faute ».</p> <p>« l'identification du responsable est un critère important »</p> <p>« ...Au début vous faites le cahier des charges ... .. et vous expliquez comment ca fonctionne...le prestataire commence a développé et vous propose ensuite une première version d'évaluation...vous testez la version démo et vous leur dites ce n'est pas comme ça qu'on a voulu s'équiper ...qui est le responsable de cette situation ? Est ce que c'est nous parce qu'on a mal vu ou ce sont eux parce qu'ils n'ont pas bien vu, parce qu'ils n'ont pas appréhendé, parce que ce qu'ils ont mis en place ne nous satisfait pas ? »</p> <p>« Le cas que je vous ai expliqué, les torts sont complètement partagés, c'est pour ça que je ne suis pas forcément très à l'aise pour aller leur dire : écoutez vous êtes mauvais et je vous réclame 20% de pénalité. On a sans doute pas su correctement exprimer nos besoins parce qu'on est une PME et ne nous sommes pas forcément</p>

<sup>516</sup> Schneider, Benjamin et White, Susan S. (2004): *Service quality: research perspectives*, SAGE publications, 185p.

structurés à ça. »

« Pour minimiser les défaillances et les problèmes...Dans le cas de notre entreprise, chaque phase est validée formellement par le client c.à.d. j'ai un papier signé qui valide le fonctionnement de telle ou telle partie. Cela nous permet d'éviter toute tension en fin de projet. »

« Les personnes essaient de se renvoyer la responsabilité des conséquences de la défaillance (pénalité de retard) qui revient à la charge d'une seule entreprise, mais qu'elle voudrait voir reporter sur l'autre.»

« Plusieurs cas de figure sont possibles. Le cas d'un contrat mal négocié qui se traduit par un décalage entre la réalité et la négociation du contrat...il y a aussi les questions de responsabilité. »

« ...il s'agit de trouver une façon de rejeter la faute sur l'autre ».

S'agissant de la prévisibilité, les répondants soulignent deux sources. Premièrement, l'impossibilité d'envisager toutes les situations possibles dans un contrat formel. Par conséquent, tout événement imprévu sera traité sans référence au contrat. La deuxième source évoquée par les répondants c'est qu'il est impossible de se projeter dans le futur dans la mesure où les besoins évoluent en fonction de l'évolution de l'environnement de l'entreprise.

**Tableau 16 : Le degré de prévisibilité de la défaillance dans le discours des répondants.**

<b>Prévisibilité</b>
« Quand nos prestataires sont en retard, souvent ils ont des bonnes raisons cela. Même si le retard de livraison est une défaillance par rapport au planning ça fait partie de la vie de notre activité »
« Dans le domaine informatique le problème le plus difficile est de bien définir les fonctionnalités des applications et de bien se projeter dans l'avenir (anticiper l'évolution de nos besoins) et d'avoir surtout les mêmes idées et la même vision que votre prestataire »

« La source de défaillance peut être une clause contractuelle peu claire, mais aussi peut venir de ce qu'on peut appeler dans ce cas d'un événement non contractuel ou accident de parcours».

« très souvent, l'élément déclencheur (de la défaillance) n'est pas directement contractuel. »

« Dans le cadre de mon expérience j'ai rarement vu des clauses spécifiques... malgré le fait que certaines défaillances et conflits soient prévisibles.

« Dans certains cas ça sera une mauvaise compréhension d'une clause contractuelle. Chacun étant persuadé que la clause est interprétée en sa faveur. Mais dans certains cas une des clauses du contrat ou un élément de l'accord ne sera pas réalisé, parfois volontairement, parfois involontairement.»

« ... Bien souvent c'est notre besoin qui évolue... (à l'origine des défaillances) »  
 « il est difficile de se projeter (sur les conséquences de la mise en place) d'un service complètement nouveau »

« ...la relation peut se dégrader en fonction des problèmes rencontrés d'une saison à une autre... »

Face à l'absence d'une échelle de mesure fiable permettant de mettre en évidence le lien entre la responsabilité perçue et la nature prévisible du problème, nous avons privilégié une mesure directe des deux notions<sup>(517)</sup>.

**Tableau 17 : Les items de mesure de la responsabilité et de la prévisibilité de la défaillance.**

Prévisibilité	La défaillance est totalement...	Imprévisible... ..prévisible						
		1	2	3	4	5	6	7
Responsabilité	La défaillance est à l'entière responsabilité ...	de notre entreprise...					... du prestataire	
		1	2	3	4	5	6	7

La transformation des deux variables met en évidence deux groupes distincts dans chaque cas au lieu de trois.

<sup>517</sup> Choi, Sunmee et Mattila Anna S. (2008): «Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure », *Journal of Business Research*, 61, p. 24-30.

Pour la responsabilité, les résultats du tableau ci-dessous laissent entendre que pour les répondants une défaillance grave est celle pour laquelle le prestataire est responsable. Près de 7,8 % des répondants reconnaissent la responsabilité de l'entreprise. Les résultats mettent aussi en évidence l'ambiguïté au niveau de l'attribution de la responsabilité de la défaillance dans les services : 22,1 % admettent une responsabilité partagée.

**Tableau 18 : Répartition de l'échantillon selon la perception de la responsabilité de la défaillance.**

	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>% Valide</b>	<b>% cumulée</b>
<b>Responsabilité de l'entreprise</b>	6	7,8	7,8	7,8
<b>Responsabilité partagée</b>	17	22,1	22,1	29,9
<b>Responsabilité du prestataire</b>	54	70,1	70,1	100,0
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

En ce qui concerne la nature prévisible de la défaillance, 49,4 % des répondants estiment que la défaillance était totalement imprévisible contre 41,6 % totalement prévisible. Seul 9,1 % considèrent que la défaillance était moyennement prévisible.

**Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon la perception de la prévisibilité de la défaillance.**

	<b>Fréquence</b>	<b>%</b>	<b>% Valide</b>	<b>%cumulée</b>
<b>Totalement imprévisible</b>	38	49,4	49,4	49,4
<b>Moyennement prévisible</b>	7	9,1	9,1	58,4
<b>Totalement prévisible</b>	32	41,6	41,6	<b>100,0</b>
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100,0</b>	<b>100,0</b>	

Les différentes variables modératrices seront utilisées comme des variables

polytomiques.

### **2.3. Le concept de justice**

Dans le cadre de notre recherche, le concept de justice a été utilisé pour évaluer aussi bien les conséquences de la défaillance (la première phase de l'évaluation) ainsi que la réponse du prestataire défaillant suite à la réclamation de son client (troisième phase de l'évaluation). Globalement, les échelles mobilisées se réfèrent aux différents travaux sur le sujet dans l'évaluation des expériences de consommations ainsi dans le domaine du « *Service Recovery* ». Dans ce qui suit, nous présenterons les items relatifs à chacune des dimensions de la justice ainsi que les résultats des ACP relatives à chacune des échelles de mesure de la justice (injustice).

#### **a) La de justice distributive**

L'hypothèse centrale de la justice distributive est basée principalement sur la théorie de l'équité formulé par Adams (1963, 1965)<sup>518</sup>. Dans cette perspective, les individus évaluent le rapport entre leurs contributions et la distribution des avantages selon certaines règles. Nous en avons retenu trois :

---

<sup>518</sup> Adams (1963, 1965), *Op.Cité.*

**Tableau 20 : Les règles dans la conceptualisation de la justice distributive.**

<b>Règle de l'équité</b>	La règle de l'équité (« equity ») est la plus connue. Elle implique que les individus doivent recevoir des avantages proportionnels à leurs contributions.
<b>Règle de l'égalité</b>	Deutsch (1975) <sup>519</sup> a étendu la théorie de l'équité en proposant que d'autres règles distributives puissent influencer les perceptions de justice distributive. La règle de l'égalité (« equality ») implique que tous les individus doivent recevoir les mêmes avantages quelles que soient leurs contributions.
<b>Règle des besoins</b>	La règle des besoins (« needs ») suggère que les rétributions devraient être distribuées sur la base des besoins individuels sans tenir compte des contributions.

### b) La justice interactionnelle

La justice interactionnelle est définie comme la qualité du traitement interpersonnel<sup>(520)</sup>. Une grande partie des recherches sur cette dimension s'est généralement concentrée sur la façon dont les responsables traitent leurs subalternes<sup>(521)</sup>

La justice interactionnelle fait référence à la qualité des traitements interpersonnels reçus par un individu. La littérature distingue deux types d'éléments de justice interactionnelle : les éléments qui montrent un certain respect de la personne durant la procédure (politesse, empathie, bienveillance), et ceux qui surviennent après la décision (les explications, les excuses et les justifications). Ces derniers, appelés « *feed-back* », concernent la façon dont sont annoncés la décision et le contenu de l'explication elle-même. Les excuses sont liées aux conséquences d'une décision. Il s'agit de reconnaître que l'on a fait une erreur et que l'on tient compte de ses conséquences sur les

<sup>519</sup> Deutsch, M. (1975): « Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice », *Journal of Social Issues*, 31, (3), p. 137-149.

<sup>520</sup> Bies (1987), Bies et Moag (1986), Tyler et Bies (1990) ; Op.Cité.

<sup>521</sup> Cobb, V., Hills F. et Tarnoff, (1996): « The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations », *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), p. 1401-1426.

parties concernées. Les justifications ont trait aux raisons de cette décision.

### **2.3.1. L'injustice perçue de la défaillance**

Si la littérature sur la justice perçue dans le domaine du « *Service Recovery* » est abondante, les recherches en marketing mobilisant ce concept dans l'évaluation des expériences insatisfaisantes restent peu nombreuses. Elle l'est encore moins dans le domaine des relations interorganisationnelles. A notre connaissance la seule recherche francophone utilisant le concept d'injustice pour évaluer les expériences insatisfaisantes est celle de Siadou-Martin (2006<sup>522</sup>). Cette dernière a développé une échelle de mesure des sentiments d'injustices pour mesurer l'évaluation du consommateur final d'une expérience insatisfaisante. Sur la base des travaux antérieurs, notamment ....nous avons adapté certains items pour les besoins de notre champ d'étude : les services interorganisationnels. Pour chacune des dimensions, nous avons sélectionné trois items évalués sur une échelle de Likert à 5 points (*Pas du tout d'accord.....tout à fait d'accord*). En dépit de notre choix de ne retenir que deux dimensions, nous avons décidé d'intégrer la dimension procédurale et d'examiner les résultats des ACP.

En somme, 3 items ont été retenus pour mesurer chacune des trois dimensions de l'injustice perçue. Au total, 9 items ont été introduits dans le questionnaire pour mesurer ce construit. L'ensemble des items est donné par le tableau ci-dessous.

---

<sup>522</sup> Siadou-Martin (2006), *Op.Cité.*

**Tableau 21 : Les items de l'échelle de mesure des trois dimensions de l'injustice générée par la défaillance  
(Distributive (InjD), procédurale (InjP) et interactionnelle (InjI))**

			Règles
Injustice distributive	ID_1	Avec ce problème, nous nous sommes rendu compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit	<i>Besoin</i>
	ID_2	Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients	<i>Egalité</i>
	ID_3	Ce problème montrait que la banque abusait de nous	<i>Equité</i>
Injustice procédurale	InjP_1	Ce problème révèle que la banque n'employait pas de méthodes adéquates	<i>Cohérence</i>
	InjP_2	Ce problème montrait que la banque a été négligente à notre égard	<i>L'impartialité</i>
	InjP_3	Le problème survenu montre que la banque manquait de flexibilité	<i>Adaptation</i>
Injustice interactionnelle	InjI_1	Ce problème montrait que cette banque avait peu de respect pour nous en tant que client	<i>Respect</i>
	InjI_2	Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise.	<i>Bienveillance</i>
	InjI_3	Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	<i>Efforts</i>

Les premiers résultats de l'ACP sont donnés par le tableau ci-dessous. Les résultats soutiennent notre choix et confirment le constat de certaines recherches dans les services à propos de la capacité des répondants à distinguer entre la dimension procédurale et interactionnelle. En effet, une première analyse en composante principale donne une structure factorielle à deux axes. Une AFC avec rotation *Oblimin* met en évidence la contribution des différents items de la dimension procédurale de l'injustice sur les deux axes.

**Tableau 22 : Les résultats de l'ACP avec rotation Oblimin de l'échelle avec les trois dimensions de l'injustice générées par la défaillance.**

		Component	
		1	2
Injl_2	Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise	0,856	
Injl_3	Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	0,829	
Injl_1	Ce problème montrait que ce prestataire avait peu de respect pour nous en tant que client	0,677	
InjP_3	Le problème survenu montre que le prestataire manquait de flexibilité	0,645	
InjP_1	Ce problème révèle que le prestataire n'employait pas de méthodes adéquates	0,613	
InjD_2	Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients		0,752
InjD_1	Avec ce problème nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit		0,734
InjP_2	Ce problème montrait que le prestataire a été négligeant à notre égard	0,426	0,521
InjD_3	Ce problème montrait que le prestataire abusait de nous	0,427	0,445

*Rotation Oblimin qui a convergée après 8 itérations.*

Comme le montre le tableau ci-dessus, les résultats ne donnent que deux dimensions pour une échelle qui comprend trois dimensions. Les items de l'injustice procédurale sont représentés sur les deux axes. Pour cela, nous sommes revenus à notre choix de départ et à ne retenir que deux dimensions : l'injustice distributive et l'injustice interactionnelle.

Après l'élimination des items (InjP\_1), (InjP\_2) et (InjP\_3), l'analyse en composante principale nous a permis de dégager une solution à deux axes. Une AFC avec une rotation *Oblimin* converge après cinq itérations. Cette solution

nous semble plus satisfaisante même si l'alpha de Cronach est relativement faible.

**Tableau 23 : Le résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin de l'échelle avec deux dimensions de l'injustice générées par la défaillance : distributive et interactionnelle.**

		Component	
		1	2
InjIn2	Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise	0,837	
InjIn3	Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	0,814	
InjIn1	Ce problème montrait que ce prestataire avait peu de respect pour nous en tant que client	0,714	
InjD1	Avec ce problème nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit		0,812
InjD2	Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients		0,711
<b>Valeur propre</b>		<b>1,989</b>	<b>1,165</b>
<b>% de la variance expliquée (échelle : 63,075%)</b>		<b>39,785</b>	<b>23,290</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,703</b>	<b>0,57</b>
<b>KMO</b>		<b>0,640</b>	

### 2.3.2. La justice perçue de la réponse du prestataire

La mise en œuvre de la variable de justice perçue dans la réponse du prestataire fait référence aux travaux réalisés dans le cadre des recherches sur le « *Service Recovery* ». Dans la littérature, il existe plusieurs versions de cette échelle de mesure. Afin de constituer une échelle de mesure adaptée à notre recherche, nous nous sommes limités à trois échelles de mesure utilisées dans des recherches en marketing<sup>(523)</sup>. Deux de ces échelles sont d'origines anglo-saxonnes<sup>(524)</sup>. La troisième échelle a été testée dans un contexte francophone<sup>(525)</sup>.

<sup>523</sup> Voir Annexe 3.1

<sup>524</sup> Smith et al. (1999) ; Maxham III James G. et Netemeyer Richard G.(2002), *Op.Cité.*

<sup>525</sup> Siadou-Martin (2006), *Op.Cité.*

**Tableau 24 : Les items des trois dimensions de l'échelle de mesure de la justice générée par la réponse du prestataire : Distributive (JDist), procédurale (JProc) et interactionnelle (JInt).**

			<b>Règles</b>
<b>Justice distributive</b>	<b>JDist_1</b>	Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	<i>Besoin</i>
	<b>JDist_2</b>	Le prestataire a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	<i>Equité</i>
	<b>JDist_3</b>	Le prestataire a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	<i>Egalité</i>
<b>Justice procédurale</b>	<b>JProc_1</b>	Le prestataire a montré une flexibilité adéquate	<i>Adaptation</i>
	<b>JProc_2</b>	Le prestataire a été rigoureux dans l'examen du problème posé	<i>L'impartialité</i>
	<b>JProc_2</b>	Le prestataire a réagi rapidement	<i>Rapidité</i>
<b>Justice interactionnelle</b>	<b>JInt_1</b>	Le chargé de clientèle nous a traités d'une façon courtoise	<i>Respect</i>
	<b>JInt_2</b>	Le chargé de clientèle a démontré une grande sollicitude.	<i>Efforts</i>
	<b>JInt_3</b>	Le problème a été résolu dans une atmosphère respectueuse	<i>Bienveillance</i>

Une première ACP à trois dimensions avec une rotation *Oblimin* ne donne pas de solution satisfaisante. Le tableau ci-dessous montre surtout que les deux items de la justice procédurale contribuent aux trois axes. Nous constatons aussi que les items (JDist\_1) et (JDist\_2) contribuent aussi aux trois axes. Pour cela, et afin d'assurer une cohérence dans notre analyse avec l'échelle de mesure des dimensions de l'injustice générée par la défaillance, nous avons fait le choix de supprimer les items de la justice procédurale.

**Tableau 25 : Les résultats de l'ACP avec une rotation Oblimin de l'échelle de mesure de la justice générée par la réponse avec à trois dimensions.**

		Component	
		1	2
<b>JDist_1</b>	Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	0,918	
<b>JProc_2</b>	Le prestataire a montré une flexibilité adéquate	0,889	
<b>JDist_2</b>	Le prestataire a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	0,760	
<b>JDist_3</b>	Le prestataire a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	0,737	
<b>JInt_3</b>	Le problème a été résolu dans une atmosphère respectueuse	0,624	0,338
<b>JProc_1</b>	Le prestataire a été rigoureux dans l'examen du problème posé	0,613	0,255
<b>JInt_1</b>	Notre interlocuteur nous a traité d'une façon courtoise		0,956
<b>JInt_2</b>	Notre interlocuteur a démontré une grande sollicitude		0,865
<b>JProc_3</b>	Le prestataire a réagi rapidement		0,523

*Rotation Oblimin qui a convergée après 5 itérations.*

Après élimination des items de la justice procédurale, nous avons réalisé une ACP sur les six items restants. Le résultat obtenu met clairement en évidence un construit bidimensionnel. Néanmoins, la solution obtenue montre que le troisième item de la justice interactionnelle (JInt\_3) est corrélé aux deux axes. Pour cela nous avons cherché à effectuer une troisième ACP après avoir retiré cet item.

Une ACP avec rotation Oblimin après l'élimination de l'item (JInt\_3) donne un résultat satisfaisant. Le tableau ci-dessous présente un résumé de l'ensemble des résultats.

**Tableau 26 : Le résultat final de l'ACP pour l'échelle de mesure de la justice de la réponse du prestataire avec deux dimensions**

		Component	
		1	2
<b>JDist_1</b>	Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	0,946	
<b>JDist_2</b>	Le prestataire a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	0,797	
<b>JDist_3</b>	Le prestataire a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	0,752	
<b>JInt_1</b>	Notre interlocuteur nous a traité d'une façon courtoise		0,972
<b>JInt_2</b>	Notre interlocuteur a démontré une grande sollicitude		0,843
<b>Valeur propre</b>		<b>2,853</b>	<b>1,020</b>
<b>% de la variance expliquée (77,460)</b>		<b>57,063</b>	<b>20,397</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,79</b>	<b>0,835</b>
<b>KMO</b>		<b>0,687</b>	

*Rotation Oblimin qui a convergée après 4 itérations.*

#### **2.4. Les facteurs d'influences de l'évaluation de la défaillance et de la réparation**

Dans le premier chapitre nous avons mis en évidence l'importance des caractéristiques de la relation client-fournisseur dans l'analyse des interactions dans le marché interorganisationnel. Dans le deuxième chapitre, nous avons aussi souligné l'oubli de la relation dans l'analyse des réactions à la défaillance et à la réparation. Conformément à nos hypothèses de recherches, nous allons maintenant présenter les mesures des variables retenues dans notre modèle de recherche et qui sont susceptibles d'influencer l'évaluation du client de la défaillance et de la réparation, à savoir la dépendance du client, la distance relationnelle et la réputation du prestataire.

### 2.4.1. La dépendance du client

Les recherches en marketing ont montré l'importance du phénomène de la dépendance dans les relations d'échanges interentreprises<sup>(526)</sup>. La dépendance dans la relation se réfère aux activités qui s'inscrivent dans le cadre d'un processus d'interaction entre les entreprises engagées dans une relation d'échange.

Les travaux fondateurs<sup>(527)</sup> retiennent deux dimensions majeures dans le concept de la dépendance, la première étant elle-même composée de deux sous dimensions. Dans la littérature, on distingue trois grandes dimensions interdépendantes dans la dépendance de A vis-à-vis de B, que sont l'essentialité de la ressource faisant l'objet de l'échange entre A et B, la concentration des échanges de A sur B, et la substantialité de B. Ainsi, A ayant une relation d'échange avec B portant sur la ressource R, plus cette ressource est importante (plus elle est essentielle - ou critique- pour A et plus la magnitude relative de l'échange avec B est élevée) et moins B est substituable, plus A dépend de B.

L'ensemble de ces dimensions est nécessaire pour évaluer la dépendance de A par rapport à B. Le caractère indissociable de ces diverses dimensions pour évaluer les niveaux de dépendance est souligné par certains auteurs, notamment Pfeffer et Salancik (1978)<sup>528</sup> et Jacobs (1974)<sup>529</sup>. Cependant, un grand nombre de recherches empiriques ne retiennent qu'une des deux

---

<sup>526</sup> Håkansson et Snehota (1995) ; Morgan et Hunt (1994) ; Grönroos (1990), *Op. Cité.*

<sup>527</sup> Emerson (1962) ; Blau (1964); *Op. Cité.*

<sup>528</sup> Pfeffer et Salancik (1978)

<sup>529</sup> Jacobs (1974)

dimensions dans leur opérationnalisation du concept de la dépendance<sup>(530)</sup>.

Au final trois items ont été introduits dans le questionnaire pour mesurer directement le construit de la dépendance économique. Notre choix d'une mesure directe se justifie par deux raisons. La première se réfère à la complexité des aspects sur laquelle pourrait porter la notion de dépendance. En effet, la dépendance n'est pas uniquement économique, elle est aussi technologique, technique, commerciale, financière..... La deuxième raison porte surtout sur la difficulté d'insérer une échelle multidimensionnelle de toutes les facettes de la dépendance du client à l'égard de ces fournisseurs. Dans ces conditions, notre questionnaire risque de devenir long et de nature à décourager les répondants à remplir les différentes pages en ligne.

**Tableau 27 : Les items de l'échelle de mesure de la dépendance économique du client**

		<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
<b>DE_1</b>	Ce prestataire jouait un rôle central dans nos activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DE_2</b>	Compte tenu des habitudes prises, il nous était très difficile de le remplacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<b>DE_3</b>	Notre entreprise pouvait changer de prestataire sans difficulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Il ressort de l'analyse factorielle une échelle unidimensionnelle reposant sur les trois items. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach faible, mais acceptable pour une étude exploratoire. Cependant, le test de KMO présente une validité au seuil limite<sup>(531)</sup>.

<sup>530</sup> Andersan et al. (1987) ; Heide (1994) ; Ganesan, (1994) ; Kumar et al. (1995), *Op.Cité.*

<sup>531</sup> Stafford, J. et Bodson, P. (2007), *L'analyse multivariée avec SPSS*, Presses de l'Université du Quebec, 238p.

**Tableau 28 : Le résultat de l'ACP de l'échelle de mesure de la dépendance économique du client**

		Composantes
		1
DE_1	Compte tenu des habitudes prises, il nous était très difficile de le remplacer	0,869
DE_2	Notre entreprise pouvait changer de prestataire sans difficulté	0,698
DE_3	Ce prestataire jouait un rôle central dans nos activités	0,661
<b>Valeur propre</b>		<b>1,679</b>
<b>% de la variance expliquée</b>		<b>55,968</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,600</b>
<b>KMO</b>		<b>0,517</b>

#### 2.4.2. La distance relationnelle

Au cours de la dernière décennie, l'accent est plutôt mis sur le comportement relationnel comme un facteur important dans le déroulement des relations d'échanges<sup>(532)</sup>. En effet, si l'échange de produit et/ou de service de même que l'échange financier représente l'un des aspects fondamentaux du processus d'interaction et les transactions économiques, il existe aussi d'autres éléments non économiques portant sur l'échange social et l'information. Par conséquent, la perception qu'a un client de sa relation avec son fournisseur dépend non seulement des variables telles que qualité de produit, le prix, ou les problèmes logistiques, mais aussi d'autres éléments que l'on peut regrouper sous le terme de la qualité de la relation. Ivens (2004<sup>533</sup>) qualifie de « *hard* » la première catégorie et de « *soft* » la deuxième. Cette dernière est étudiée par de nombreuses recherches dans la littérature marketing<sup>(534)</sup>. Malgré la divergence

---

<sup>532</sup> Leuthesser L. et al. (1995) ; Lusch et Brown (1996), *Op.Cité.*

<sup>533</sup> Ivens (2004), *Op. Cité.*

<sup>534</sup> Gassenheimer et al.(1995), Morgan et Hunt (1994), Doney et Canon (1997); *Op. Cité.*

des chercheurs dans l'opérationnalisation du construit, il semble néanmoins que la majorité des recherches s'accorde sur le caractère multidimensionnel du comportement relationnel<sup>(535)</sup>. Les résultats de l'ensemble de ces recherches montrent en effet que les différentes dimensions du comportement du fournisseur envers sa clientèle exercent une influence sur l'évaluation du client de la relation d'échange en termes de satisfaction, de confiance ou encore d'engagement.

Compte tenu de la nature de notre étude, nous avons opté pour un construit unidimensionnel. Dans la perspective de certaines recherches sur la distance relationnelle<sup>(536)</sup> et la proximité interpersonnelle<sup>(537)</sup> en *B-to-B*, nous avons créé des items pour les besoins de notre recherche. En ce sens, l'ensemble des items sera focalisé sur un aspect particulier dans la relation entre le client et son prestataire : leur capacité à résoudre les problèmes qui se posent au fur et à mesure du développement de la relation d'échange.

D'un point de vue théorique, notre choix semble être justifié dans la mesure où ce qui importe dans une relation c'est de savoir la maintenir, notamment face à des situations délicates comme les défaillances. D'un point de vue empirique, les entretiens mettent en avant certains aspects fondamentaux se rapportant à la résolution des situations particulières, tels que : la communication, les blocages psychologiques, la communication verbale, l'évitement des procédures administratives (voir le premier chapitre).

---

<sup>535</sup> Leuthesser et Kohli, (1995), Ivens (2004), *Op. Cité*.

<sup>536</sup> Gassenheimer et al.(1995), *Op.Cité*.

Dixon, Andrea L. et al. (2003): « Brindging the distance between US: How initial responses to sales team conflict help shape core selling team outcomes», *Journal of Personal Selling et Sales Management*, 22(4), p.247-257.

<sup>537</sup> Dampérat, M. (2004), *Op.Cité*.

**Tableau 29 : Les items de l'échelle de mesure de la distance relationnelle**

		Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Ni d'accord/ Ni pas d'accord	D'accord	Tout a fait d'accord
DR_1	Nous résolvions assez facilement les problèmes qui se posaient.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DR_2	Les désaccords avec notre interlocuteur étaient occasionnels et résolus par la discussion.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
DR_3	Les échanges d'informations avec ce prestataire étaient très fréquents et constructifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Au final, nous avons réalisé une ACP sur le construit de la distance relationnelle. Il ressort de l'analyse factorielle une échelle unidimensionnelle reposant sur les trois items. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach faible, mais acceptable pour une étude exploratoire. Cependant, le test de KMO présente une validité au seuil limite<sup>(538)</sup>.

**Tableau 30 : Les résultats de l'ACP : échelle de mesure de la distance relationnelle**

		Composante 1
DR_2	Les désaccords avec notre interlocuteur étaient occasionnels et résolus par la discussion	0,798
DR_1	Nous résolvons assez facilement les problèmes qui se posaient	0,768
DR_3	Les échanges d'informations avec ce prestataire étaient très fréquents et constructifs	0,636
<b>Valeur propre</b>		<b>1,611</b>
<b>% de la variance expliquée</b>		<b>54,379</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,563</b>
<b>KMO</b>		<b>0,601</b>

<sup>538</sup> Stafford J. et Bodson P. (2007), *Op.Cité.*

### 2.4.3. La réputation perçue du prestataire

De notre revue de la littérature sur l'opérationnalisation du concept de réputation, nous avons relevé la diversité des échelles de mesures et l'existence de certaines limites. Compte tenu de certaines limites nous avons fait le choix de retenir une mesure directe avec une échelle unidimensionnelle. A ce propos, certaines recherches supportent ce choix pour contrecarrer cette limite et minimiser les sources de biais relatives aux incompréhensions<sup>(539)</sup>.

**Tableau 31 : Les différentes dimensions de la réputation dans le discours des répondants**

<p>« On a un prestataire qui est reconnu dans le secteur par l'ensemble des entreprises »</p> <p>« l'achat des produits informatiques est un peu compliqué. On ne travaille pas sur le nom du prestataire mais plutôt sur des références ».</p> <p>« J'ai choisit ce fournisseur parce qu'il offrait la solution la plus reconnue sur notre marché. Après, historiquement par rapport à mon entreprise, il y avait aussi la recommandation dès qu'on connaît. »</p> <p>« Maintenant, je cherche un nouveau prestataire. Mais désormais j'aimerais avoir avant le choix, le feed-back de certaines entreprises clientes.»</p> <p>« Nos clients représentent notre première publicité. Si tout se passe bien, les clients vont parler autour d'eux et ça va générer d'autres contrats pour nous. »</p>
--

Par ailleurs, d'autres raisons justifient ce choix de notre mesure unidimensionnelle de la réputation. D'abord, la démarche adoptée dans le cadre des études antérieures. En effet, dans le cadre de ces études on demande à des groupes d'individus composés principalement de cadres supérieurs, de managers et d'analystes financiers d'évaluer certaines entreprises sur la base

---

<sup>539</sup> Nguyen et LeBlanc (2001 et 2004), *Op. Cité.*

d'un nombre limité de critères qui sont supposés expliquer le concept de réputation. Il s'agit de la qualité des produits/services, innovation, valeur de l'action à long terme, solvabilité, capacité à attirer et fidéliser les clients, qualité du management. Ces approches présentent de nombreuses imperfections dans leurs réalisations. Ces imperfections ou limites sont de nature à empêcher toute analyse systématique. En effet, certaines études sont réalisées arbitrairement à partir de panels privés, qui ne peuvent donc être reproduits; d'autres sont réalisées à l'aide d'informations confidentielles impossibles à vérifier ; et toutes sont basées sur des attributs et caractéristiques sans fondements théoriques<sup>(540)</sup>.

Ensuite, d'un point de vue méthodologique ces évaluations sont limitées par rapport à leur fondement conceptuel, le champ et le cadre de l'étude<sup>(541)</sup>. Ces limites sont de nature à poser des problèmes de validité et de fiabilité des mesures. Compte tenu de leur caractère intuitif, ces évaluations peuvent avoir des biais dans la mesure. De même, l'évaluation ne reflète que le point de vue d'un groupe particulier parmi les différents partenaires de l'entreprise. Or, Thevissen (2002)<sup>542</sup> et Groenland (2002)<sup>543</sup> soulignent que rarement un seul aspect dans l'évaluation de la réputation d'une entreprise peut refléter une préoccupation commune à tous ses partenaires.

Donc, pour les besoins de notre étude nous avons adapté certains items dans la

---

<sup>540</sup> Groenland, E.A.G. (2002), *Op.Cité.*

<sup>541</sup> Fryxell, G.E., Wang, J., (1994):«The fortune corporate Reputation index: reputation for what? », *Journal of Management*, 20 (1), p.1-14.

Fombrun, C. J., et Van Riel, C. B. M. (1997):« The reputational landscape», *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), p. 5-13.

<sup>542</sup> Thevissen, Frank (2002):« Corporate Reputation in the Eye of the Beholder», *Corporate Reputation Review*, Volume 4(4), p318-326.

<sup>543</sup> Groenland (2002), *Op. Cité.*

littérature<sup>(544)</sup>. En accord avec certaines approches dans la conceptualisation de la réputation, nous nous sommes focalisés davantage sur la dimension sociale dans les croyances des répondants. Le tableau ci-dessous donne l'ensemble des items retenus.

**Tableau 32 : Les items de l'échelle de mesure de la réputation du prestataire**

<b>REP_1</b>	Les autres entreprises ont une impression tout à fait favorable à l'égard de ce prestataire
<b>REP_2</b>	J'estime que ce prestataire est admiré et respecté par tous ses partenaires
<b>REP_3</b>	La plupart des personnes que je connais font confiance au personnel de ce prestataire
<b>REP_4</b>	Les clients trouvent que l'offre de services de ce prestataire reflète bien ses promesses.
<b>REP_5</b>	Les entreprises clientes de ce prestataire considèrent qu'elle reflète fidèlement ce qu'elle veut être.
<b>REP_6</b>	Je pense que les autres entreprises reconnaissent les compétences du personnel de ce prestataire

Une première ACP a permis d'identifier un construit unidimensionnel de la réputation du prestataire. L'examen de la communalité de chaque item montre que le premier item (REP\_1) est inférieur à 0,40 (le seuil que nous avons fixé dans notre recherche). Après l'élimination de cet item, nous avons réalisé une deuxième ACP avec les 5 items restants. Le tableau ci-dessous montre un l'alpha de Cronbach satisfaisant, et une valeur pour le test de KMO présentant une très grande validité<sup>(545)</sup>.

---

<sup>544</sup> Voir Annexe 3.4.

<sup>545</sup> Stafford, J. et Bodson, P. (2007), *Op.Cité.*

**Tableau 33: Les résultats de l'ACP pour l'échelle de mesure de la réputation du prestataire**

		Composantes
		1
REP_5	Les entreprises clientes de ce prestataire considèrent qu'elle reflète fidèlement ce qu'il veut être	0,913
REP_6	Je pense que les autres entreprises reconnaissent les compétences du personnel de ce prestataire	0,875
REP_4	Les clients trouvent que l'offre de services de ce prestataire reflète bien ses promesses	0,870
REP_3	La plupart des personnes que je connais font confiance au personnel de ce prestataire	0,803
REP_2	J'estime que ce prestataire est admiré et respecté par tous ses partenaires	0,782
<b>Valeur propre</b>		<b>3,611</b>
<b>% de la variance expliquée</b>		<b>72,219</b>
<b>Alpha de Cronbach du facteur</b>		<b>0,90</b>
<b>KMO</b>		<b>0,851</b>

### 3. Une analyse des données adaptée à la taille de l'échantillon

Dans la section précédente nous avons vérifié la validité et la fiabilité des échelles par le biais d'analyse en composante principale. Maintenant il est question des méthodes adoptées dans l'analyse des données collectées pour tester les hypothèses de notre modèle.

D'une manière générale, nous disposons le plus souvent de différentes techniques et tests. Il convient donc d'employer les méthodes adéquates et les tests appropriés. Rappelons que la taille de notre échantillon finale ( $n = 77$ ) est faible pour présumer une réparation gaussienne des données. Cette contrainte a déterminé, de manière définitive, la stratégie d'analyse des résultats. Cette stratégie consiste en une analyse basée sur des techniques non paramétriques complétée par l'emploi des certaines techniques paramétriques. Ainsi, nous avons procédé dans un premier temps à des tests non paramétriques de corrélation et de comparaisons de groupes. Dans un second temps, nous avons eu recours à des modèles d'équations structurelles de type PLS (*Partial Least*

*Squares*) pour vérifier si les corrélations mises en évidence dans les premières analyses non paramétriques correspondaient à d'éventuelles relations « causales ». En outre, pour mettre en évidence l'effet différentiel des variables sur les relations dans notre modèle nous avons utilisé la procédure de comparaison multi-groupes suggéré par Chin (2000)<sup>546</sup>.

### **3.1. Les tests non paramétriques**

L'un des critères de choix des tests statistiques, c'est la puissance. A cet égard, les tests paramétriques sont les plus puissants des tests statistiques. Cependant, l'utilisation d'un test paramétrique requiert un modèle à fortes contraintes (normalité des distributions, égalité des variances) pour lequel les mesures doivent avoir été réalisées dans une échelle au moins d'intervalle. Ces hypothèses sont d'autant plus difficiles à vérifier que les effectifs étudiés sont plus réduits. C'est le cas de notre échantillon compte tenu de sa taille relativement faible. Pour faire face à cette contrainte, nous avons fait le choix d'utiliser les tests non paramétriques. Notre choix s'explique aussi par le fait qu'un test non paramétrique est un test dont le modèle ne précise pas les conditions que doivent remplir les paramètres de la population dont a été extrait l'échantillon. Nous avons donc retenu le test de Mann-Whitney et le test de Kruskal et Wallis.

Le test de Mann-Whitney est l'équivalent non paramétrique du test « t » de Student non apparié. Ce test non paramétrique permet en effet de vérifier si deux populations sont réparties de façon identique. Comme tous les tests non

---

<sup>546</sup> Chin, W.W. (2000), Frequently Asked Questions-Partial Least Squares and PLS-Graph. Home Page, <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>

paramétriques, il ne requiert pas que les échantillons soient grands ou que les populations soient distribuées normalement. Précisant qu'il s'agit ici d'un test bilatéral entre deux groupes.

Le test de Kruskal et Wallis est l'équivalent non paramétrique de l'Analyse de variance à un seul facteur (cas de deux variables). Le test de Kruskal et Wallis (KW) permet d'effectuer la comparaison de plus de deux échantillons indépendants, de faibles effectifs, ne vérifiant pas la condition de normalité. Il s'applique essentiellement sur des variables ordinales.

D'une manière générale le test de (KW) est utilisé lorsqu'il faut décider si  $k$  échantillons indépendants sont issus de la même population. C'est donc un test d'identité.

### **3.2. Le choix de l'approche PLS**

Les hypothèses de notre modèle ont été testées à l'aide de l'approche PLS. Dans ce qui suit, nous présenterons successivement les justifications de notre choix de l'approche PLS ainsi que la spécification du modèle des équations structurelles. Les critères d'évaluation de la qualité de mesure d'un modèle PLS seront aussi présentés.

Plusieurs raisons expliquent notre choix de l'approche PLS. La première réside dans la nature de notre modèle de recherche. En effet, notre modèle est basé sur des relations d'interdépendances entre, d'une part, les variables exogènes et les variables endogènes et, d'autre part, entre les variables endogènes elles-mêmes. Dans ce sens, toutes les autres techniques d'analyses multi-variées, notamment

la régression multiple, partagent une limitation commune : chaque technique ne peut examiner d'une seule relation entre les variables dépendantes et les variables indépendantes (Hair et al. 2006, p. 705)<sup>547</sup>.

La deuxième raison quant à elle réside dans le fait que l'approche PLS appartienne à la famille des modèles d'équations structurelles dont la finalité consiste à expliquer des relations entre des variables multiples. De la même manière qu'une série d'équations de régression multiples, les modèles d'équations structurelles examinent la structure des corrélations dans une série d'équations. Ces équations reflètent les relations entre les différents construits (les variables dépendantes et indépendantes) sur lesquelles repose l'analyse du phénomène étudié. Néanmoins, si l'ensemble des modèles des équations structurelles partagent certaines caractéristiques communes<sup>(548)</sup>, l'approche PLS se distingue des autres modèles sur certains points. L'approche PLS ne présente pas de problèmes d'identification ; elle ne distingue pas entre indicateur formatif et réflectif ; moins sensibles à la taille des échantillons<sup>(549)</sup>

Les résultats de ces analyses seront présentés comme suit : évaluation du modèle de mesure, évaluation de la qualité du modèle de mesure et l'examen du modèle causal.

---

<sup>547</sup> Hair et al. (2006), *Multivariate data analysis*, 6ème éditions, Pearson/Prentice Hall, 899 p

<sup>548</sup> L'analyse des relations de dépendance multiples, la capacité de prendre en considération des variables latentes ; la construction d'un modèle permettant d'expliquer un ensemble de relation...

<sup>549</sup> Hair et al. (2006 p. 878), *Op.Cité.*

### 3.2.1. Mode réflectif Vs formatif

Les modèles d'équations structurelles partagent certains traits communs. Georges (2000) rappelle certains de ces traits ainsi que leur formulation en langage mathématique. D'une manière générale, les modèles d'équations structurelles sont une famille de modèles qui se distinguent par les caractéristiques suivantes :

- Ils autorisent un traitement simultané de plusieurs ensembles de variables observées explicatives et expliquées ;
- Ils introduisent la notion de variables latentes, non directement observables ;
- Ils sont en mesure d'analyser les liens existant entre ces variables latentes ; ils tiennent compte des erreurs de mesure et ils permettent de réaliser des analyses confirmatoires (tests statistiques de relations théoriques spécifiées *a priori*).

Par ailleurs, comme dans tous les modèles d'équations structurelles, les relations peuvent aller des indicateurs aux construits ou des construits aux indicateurs. En ce sens, la construction d'un modèle PLS pose avec elle la question du sens des relations causales entre les variables latentes et les variables observées. Pour spécifier le sens des relations entre les différentes catégories de variables, la littérature distingue le mode formatif du mode réflectif. Dans une récente recherche, Crié (2007)<sup>550</sup> a exposé brillamment les problèmes théoriques et empiriques que pose le choix du chercheur. Néanmoins, le chercheur confronté au choix du sens des relations doit respecter

---

<sup>550</sup> Crié, Dominique (2005) : « De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles d'équations structurelles », *Recherche et applications en Marketing*, 20(2), p. 5-28.

trois grandes considérations<sup>(551)</sup>.

- Premièrement, si l'objet de la recherche est de prendre en compte la variance observée, des indicateurs réflexifs sont plus appropriés. En revanche, si l'objectif est l'explication de la variance « non observée », des indicateurs formatifs offrent un plus grand pouvoir explicatif.

- La deuxième considération fait référence au cadre théorique sur lequel s'est basé le chercheur pour construire son modèle. Autrement dit, l'arbitrage entre mode réflexif ou formatif dépend également de la théorie substantive qui sous-tend le modèle : la manière dont les construits sont conceptualisés. Comme le souligne Georges (2002)<sup>552</sup> : « *Des variables latentes comme la « personnalité » ou « l'attitude » sont traditionnellement considérées comme des facteurs sous-jacents qui donnent naissance à quelque chose d'observé. Leurs indicateurs sont alors réflexifs. Par contraste, quand les construits sont considérés comme des combinaisons explicatives d'indicateurs (comme le « changement de population » ou le « marketing-mix »), alors leurs indicateurs devraient être formatifs* ».

- La troisième considération concerne des contingences empiriques. Autrement dit, le choix entre les deux modes dépend également de certaines contraintes liées à l'étude empirique. Ces contraintes font référence principalement à la stabilité des coefficients. En effet, dans la mesure où le mode formatif repose sur des régressions multiples, la taille de l'échantillon et la présence d'un problème de multicollinéarité entre les variables sont susceptibles d'affecter la stabilité des coefficients. Dans le cas du mode

---

<sup>551</sup> Georges, Laurent (2002), *La performance des managers de comptes clés dans un contexte industriel : conceptualisation et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences d Gestion, Université d'Angers, 450p.

<sup>552</sup> Georges, L. (2002), *Op.Cité.*

réflexif, la stabilité des coefficients présente ne sera pas affectée, du moins par le problème de la multicollinéarité, puisque l'estimation de ces mêmes coefficients est basée sur des régressions simples.

Compte tenu des risques et des contraintes liés au choix du mode formatif pour notre modèle<sup>(553)</sup>, nous avons jugé que le mode réflectif convenait mieux à la spécification de nos construits. Deux autres raisons non moins importantes justifient notre choix d'un modèle réflectif. Premièrement, la faiblesse de la taille de notre échantillon risque d'affecter la stabilité des paramètres, particulièrement avec le mode formatif. Deuxièmement, une relation formative (entre la variable latente et ses indicateurs) suppose que le concept est effectivement mesuré par tous ses indicateurs. Or, une telle hypothèse comporte un risque et admet des limites. Le risque fait référence aux difficultés inhérentes à l'identification de toutes les composantes du construit. S'agissant de la limite, elle s'explique par le fait qu'il est plus réaliste d'admettre l'incomplétude de la mesure relative à chaque construit. En effet, même si nous supposons que toutes les composantes ont pu être identifiées au préalable, certaines d'entre elles ne sauraient être traduites en indicateur. Cependant, dans le cas d'une relation réflexive, on considère que le construit n'a peut-être pas été complètement capturé par tous les indicateurs. Dans ces conditions, certaines recherches en marketing suggèrent que l'utilisation de PLS avec cette seconde option est un choix plus prudent<sup>(554)</sup>.

Maintenant que les choix sont justifiés et les caractéristiques du modèle d'équations structurelles avec variables latentes sont spécifiées, nous allons pouvoir présenter dans ce qui suit les critères de qualité d'un modèle PLS.

---

<sup>553</sup> Crie, D. (2005), *Op.Cité.*

<sup>554</sup> Cannon et Perreault (1999) ; Georges, L. (2002), *Op.Cité.*

### 3.2.2. Le modèle de mesure

Le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe (*outer model*), représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de la littérature suggère<sup>(555)</sup> de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure : la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.

#### a) La fiabilité

Une première analyse a été effectuée sur chaque item par l'examen des saturations (*loadings*). Puis, la fiabilité générale des construits a été évaluée. Traditionnellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée en utilisant l'Alpha de Cronbach. Le seuil admis par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est de 0,70. Certes, l'alpha de Cronbach est le coefficient typique d'évaluation de la fiabilité, mais il se base sur l'hypothèse restrictive qui considère l'égalité de l'importance des items. Dans cette perspective, les méthodes d'équations structurelles élaborent un autre coefficient qui présente l'avantage de prendre en compte les erreurs de mesure. Il s'agit de l'indice de concordance (*Composite Reliability*) qui ressemble au  $\rho$  de Jöreskog calculé dans l'approche LISREL.

---

<sup>555</sup> Tenenhaus et al. (2005): « PLS path modeling », *Computational Statistics et Data Analysis*, 48, p.159-205.

- Hulland, John (1999): « Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic Management Research: A review or four recent studies », *Strategic Management Journal*, 20, p.195-204.
- Trincherà Laura (2007), *Unobserved Heterogeneity in SEM: a new approach to latent class detection in PLS Path Modeling*, Thèse de doctorat en Statistiques, Università degli Studi di Napoli, Federico II, 338p.
- Sanchez-Franco M. J. (2006): « Exploring the influence of gender on the web usage via partial least squares », *Behaviour et Information Technology*, 25 (1), p.19-36.
- Guenzi P. , Pardo C. et Georges L. (2007): « Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study », *Industrial Marketing Management*, 36(1), p. 12-133.

### **b) La validité convergente**

La fiabilité des échelles de mesure est utilisée à côté de l'AVE (*Average Variance Extracted*) pour évaluer la validité convergente des construits. L'AVE est la moyenne au carrée des contributions factorielles d'un bloc d'indicateurs pris séparément. Il mesure la valeur de la variance capturée par le construit et ses indicateurs par rapport aux erreurs de mesure<sup>(556)</sup>. Le seuil généralement admis est de (0,5).

### **c) La validité discriminante**

L'AVE est aussi conçu pour être utilisé comme un outil d'évaluation de la validité discriminante. En ce sens, la racine carrée de l'AVE doit être supérieure aux corrélations du construit avec les autres. Cette situation indique que la variance partagée entre le construit et ses indicateurs est supérieure à celle partagée avec les autres construits.

### **3.2.3. La qualité du modèle de mesure**

D'une manière générale, la qualité du modèle de mesure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Ce dernier est évalué par le coefficient de détermination ( $R^2$ ) des variables endogènes. Comme le suggère Lohmöller (1989) la qualité globale du modèle peut être évaluée par l'intermédiaire d'un

---

<sup>556</sup>Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981): « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors », *Journal of Marketing Research*, 18 (2), p.39-50.

coefficient de détermination ( $R^2$ ) général. Il correspond à la moyenne des coefficients de détermination observés sur les variables dépendantes. Des recherches antérieures<sup>(557)</sup> utilisant PLS obtiennent des valeurs moyennes supérieures à 50% voir même 70%.

Néanmoins, une revue de la littérature portant sur l'utilisation de l'approche PLS dans différents domaines, suggère un certain nombre d'indicateurs pour évaluer la qualité du modèle de mesure. En ce sens, nous distinguons entre la qualité globale de la qualité de mesure pour chaque bloc de variables.

#### a) La qualité globale du modèle : le test d'adéquation (GoF)

Comme le souligne Tenenhaus et al. (2005, p.173)<sup>558</sup>: « *differently from SEM-ML, PLS path modeling does not optimize any scalar function so that it naturally lacks of an index that can provide the user with a global validation of the model (as it is instead with  $\chi^2$  and related measures in SEM-ML)* ».

Dans cette perspective, l'auteur suggère le GoF représente une réponse à ce problème Tenenhaus et al. 2005). Cet indice d'adéquation est obtenu sur la base de la moyenne des différents construits de la variance expliquée ( $R^2$ ), l'indice de la redondance et de la communalité. La redondance et  $R^2$  ne sont pas calculés pour les construits exogènes.

---

<sup>557</sup> Georges, L. (2002), *Op.Cité.*

Fornell C., Johnson M.D., Anderson E., Cha J. et Bryant B.E. (1996): «The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings », *Journal of Marketing*, 60 (4), p.7-18.

<sup>558</sup> Tenenhaus et al. (2005), *Op.Cité.*

Selon certaines recherches<sup>(559)</sup>, l'indice GoF peut être obtenu par la formule suivante

$$\text{GoF} = \sqrt{[(\text{Moyenne } (R^2)) \times \text{Moyenne (Communality)}]}$$

La valeur de l'indice GoF doit être supérieure à (0,30) puisque celle-ci représente le seuil limite recommandé<sup>(560)</sup>.

#### **b) La qualité de chaque bloc de variable**

La qualité de mesure pour chaque bloc de variable peut être examinée à la lumière des résultats de la procédure de Blindfolding sous SmartPLS. L'approche de Blindfolding, proposée par Wold (1982)<sup>561</sup>, a été adoptée pour calculer les *cv-communality* et *cv-redundancy*. L'indice ( $H^2$ ) de *cv-communality* mesure la qualité du modèle de mesure pour chaque bloc de variables. La moyenne des indices de *cv-communality* peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du modèle de mesure s'ils sont positifs pour tous les blocs de variables. La qualité de chaque équation structurelle est mesurée par l'indice de *cv-redundancy*<sup>(562)</sup>. La moyenne des indices de *cv-redundancy* ( $F^2$ ) liée aux blocs endogènes peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du modèle structurel, s'ils sont positifs pour tous les blocs endogènes. La valeur 0,30 est considérée un seuil limite pour ces deux indices<sup>(563)</sup>.

---

<sup>559</sup> Ibid.

<sup>560</sup> Ibid.

<sup>561</sup> Ibid.

<sup>562</sup>  $Q^2$  pour Pierre-Geisser's et  $\hat{R}^2$  pour Tenenhaus et al. (2005, p.174).

### 3.2.4. Le modèle structurel

Appelé aussi modèle interne (*inner model*), le modèle structurel représente les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées. L'un des objectifs de cette étude est de tester un ordre causal dans les relations entre les différents construits. Dans une première, notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) défini par Lohmöller (1989)<sup>564</sup>. Le test des hypothèses consiste tout d'abord à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (*path coefficient*) des relations entre les variables latentes. Une simulation de type bootstrap est réalisée à cet effet<sup>(565)</sup>. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998)<sup>566</sup>, nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 500) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient.

### 3.3. L'analyse des effets modérateurs

Les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la perception de la situation de la relation au moment où la défaillance s'est produite (imprévisible/prévisible, responsabilité partagée/responsabilité du prestataire, faible/forte). Théoriquement, cela revient à étudier l'effet d'une variable exogène sur les relations entre les différentes variables de notre modèle de

---

<sup>563</sup> Tenenhaus et al. (2005), Op.Cité.

<sup>564</sup> Lohmöller, J.B. (1989), *Latent Variable Path Modelling with Partial Least Squares*, New York, Springer-Verlag, cite par Tenenhaus et al. (2005), Op.Cité.

<sup>565</sup> Voir annexe pour le détail des résultats.

<sup>566</sup> Chin, W.W. (1998), The Partial Least Squares Approach for Structural Equation Modelling, *Modern Methods for Business Research*, ed. G.A. Marcoulides, Mahwah, N.J. - Lawrence Erlbaum, USA, 437p. Cité par Georges Laurent (2002), Op.Cité.

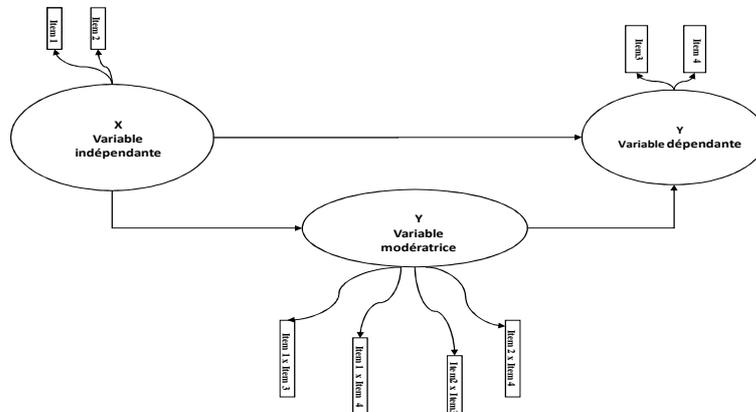
base. Autrement dit, il va falloir mettre en évidence l'existence d'un effet modérateur.

Le principe d'une variable modératrice est de modifier la direction ou l'intensité de la relation entre une variable indépendante et une variable dépendante<sup>(567)</sup>. Un modérateur peut être soit une variable de nature qualitative (sexe, race, contexte...) soit de nature quantitative (niveau de revenu...). D'un point de vue statistique, c'est le principe de l'interaction qui permet de rendre compte de l'effet d'une variable modératrice. Autrement dit, les variables indépendantes peuvent isolément avoir un effet différent de l'effet combiné avec la variable modératrice. Dans la littérature, il existe plusieurs techniques permettant de tester l'effet modérateur d'une variable.

L'approche PLS privilégie l'intégration dans le modèle du terme d'interaction sous forme d'une nouvelle variable latente basée sur des indicateurs multiplicatifs. Ces derniers sont obtenus à partir de la multiplication des indicateurs de la variable exogène par les indicateurs de la variable modératrice (introduire figure).

---

<sup>567</sup> Baron, Reuben M. et Kenny, David A. (1986): « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1173-1182.



Par ailleurs, l'approche PLS offre une autre procédure pour tester l'effet de modulation au travers d'une comparaison multi-groupes. Dans ce sens, les hypothèses sur des différences d'intensité entre les deux groupes pourraient être évaluées en comparant statistiquement les coefficients correspondants dans ces deux modèles structurels. Cette comparaison statistique a été réalisée en adoptant la procédure suggérée par Chin (2000)<sup>568</sup>. Cette procédure permet de développer une analyse multi-groupes et elle a été mise en œuvre par certains chercheurs dans différents domaines<sup>(569)</sup>.

Dans le cadre de notre recherche nous avons fait le choix d'utiliser cette dernière procédure. En effet, la règle générale dans l'analyse des régressions stipule que la taille de l'échantillon doit être au moins égale à dix fois le

---

<sup>568</sup> Chin, W.W. (2000), *Op.Cité*.

Qureshi, I. et Compeau, D. (2009): « Assessing Between-Group Differences in Information Systems Research: A Comparison Of Covariance And Component-based SEM », *Management Information System Quarterly*, 33(1), p.1-18.

<sup>569</sup> Sanchez-Franco (2006), *Op.Cité*.

Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K. K., Saarinen, T., Tuunainen, V., and Wassenaar, A. (2000): « A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects », *Management Information System Quarterly*, 24(2), p. 299-325.

nombre des variables indépendantes<sup>(570)</sup>. Cela signifie que pour l'analyse des groupes avec PLS : aucune variable latente ne peut avoir plus de trois indicateurs et que les variables endogènes ne doivent pas être connectées à plus de trois variables exogènes.

Etant donné la taille de notre échantillon, nous avons procédé en trois étapes dans une logique visant à partir d'une analyse non paramétrique à une analyse paramétrique. Afin d'appliquer une analyse multi-groupe, nous avons procédé comme suit :

- Dans une première étape, nous avons divisé notre échantillon en deux groupes selon la médiane de chacune des variables modératrices.

- Dans une deuxième étape, nous avons cherché à tester l'homogénéité de la variance de la variable modératrice. Néanmoins, l'utilisation d'un test paramétrique requiert un modèle à fortes contraintes (normalité des distributions, égalité des variances) pour lequel les mesures doivent avoir été réalisées dans une échelle au moins d'intervalle. Ces hypothèses sont d'autant plus difficiles à vérifier que les effectifs étudiés sont plus réduits. Compte tenu de la taille de notre échantillon et des sous groupes, nous avons fait le choix d'utiliser un test non paramétrique. En ce sens, il va falloir tester une hypothèse nulle, selon laquelle il n'y a aucune différence entre les deux groupes. L'avantage de ce type de tests est qu'ils ne font aucune hypothèse sur la forme de distribution de la population étudiée. Comme il s'agit à chaque fois de

---

<sup>570</sup>Après consultation de plusieurs ouvrages sur l'analyse multivariées, force est de constater qu'il n'existe pas une règle commune qui fait l'objet d'un consensus entre les chercheurs. Après avoir exposé la question sur le site dédié aux difficultés relatives à l'utilisation de l'approche PLS, nous avons finis par adopter ce type de raisonnement et justifier ainsi notre choix d'une analyse multi-groupes dans la cadre de notre recherche.

comparer deux groupes indépendants, nous avons utilisé le Test  $U$  de Wilcoxon-Mann-Whitney. D'une manière générale, ce test non paramétrique repose sur un classement des éléments des deux groupes à comparer en ordre croissant. L'objectif est de tester une hypothèse ( $H_0$ ) selon laquelle les deux groupes proviennent de la même population statistique ou de populations ayant la même médiane.

- Enfin dans une troisième étape, nous avons mis en œuvre la procédure recommandée par Chin (2000)<sup>571</sup>. Selon cette procédure, un  $t$  de Student est calculé après l'équation (1) avec un degré de liberté de  $(m+n+2)$ , où  $S_p$  (voir l'équation (2)) est l'estimateur groupé de la variance (*pooled estimator for the variance*),  $m$  et  $n$  sont les tailles respectives des deux groupes,  $SE_1$  et  $SE_2$  sont respectivement l'erreur standard du modèle structurel pour chaque groupe. Les résultats sont décrits dans la table 9, présentant un large appui pour la plupart des hypothèses avancées.

Pour conclure de l'existence ou non d'un effet modérateur, nous avons effectué un test de comparaison des coefficients de régressions obtenus par la technique du bootstrapp sur les deux groupes. Il s'agit de tester l'existence d'une différence significative au plan des coefficients de régression (non standardisés) des groupes. Cela revient à effectuer un test de  $T$  de comparaison entre les coefficients obtenus. Le test des hypothèses relatives aux effets modérateurs revient à effectuer un test de comparaison des coefficients de régression :

---

<sup>571</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

$$\begin{cases} H_0 : \beta_1 - \beta_2 = 0 \\ H_a : \beta_1 - \beta_2 > 0 \end{cases}$$

$$t = \frac{\beta_1 - \beta_2}{S_p * \sqrt{(1/m) + (1/n)}}$$

$$S_p = \sqrt{\frac{(m-1)}{(m+n-2)} * (SE_1)^2 + \frac{(n-1)}{(m+n-2)} * (SE_2)^2}$$

Avec :

- $S_p^2$  : moyenne pondérée des variances.
- $\beta_1$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap pour le groupe 1
- $\beta_2$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap pour le groupe 2
- $m$  et  $n$  : les tailles respectives du groupe 1 et groupe 2.

Le tableau ci-dessous résume les indicateurs retenus pour estimer la qualité d'un modèle PLS.

## Conclusion

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des méthodes et des critères qui nous utiliserons pour analyser les données et tester nos hypothèses.

**Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de la qualité d'un modèle PLS et de la comparaison multi-groupes.**

	Indicateurs	Critères d'acceptation
Modèle de mesure	<i>Fiabilité</i>  Corrélation des items avec variable latente  Alpha de Cronbach  Indice de concordance (composite Reliability)	  ≥ 0,55  ≥ 0,60  ≥ 0,70
	<i>Validité convergente et discriminante</i>  Indice AVE  Indice <i>root</i> AVE	  > 0,50  Qui doit être supérieure à toute autre corrélation située dans la partie inférieure de la diagonale de la matrice des corrélations
Qualité globale du modèle	Cv-redundancy  Cv-communality  Indice GoF	  ≥ 0,30
Tests de corrélation non paramétriques	Tau ( <i>b</i> ) de Kendall	hypothèse non rejetée si la probabilité que l'hypothèse nulle soit vraie est inférieure à 0,05.
Modèle causal	<i>Path coefficients</i> test <i>t</i> de Student après bootstrap	≥ 1,64
Tests de corrélation non paramétriques de comparaisons de deux groupes	Le test de Manny-Whitney	hypothèse non rejetée si la probabilité que l'hypothèse nulle soit vraie est inférieure à 0,05.
Comparaison multi-groupes	<i>Path coefficients</i> <i>La variance expliquée</i>  test <i>t</i> de Students après bootstrap selon la <i>procédure suggéré par Chin (2000)</i>	  ≥ 1,64

## **Chapitre V**

### **Test du modèle et des hypothèses de recherche**

#### **Introduction**

L'objet de ce cinquième chapitre est la présentation des résultats de la recherche. Les résultats seront présentés successivement dans trois sections. Dans une première section nous nous intéresserons à la présentation de quelques résultats préliminaires pour s'assurer de l'homogénéité de l'échantillon et des corrélations entre les variables du modèle. La deuxième section sera consacrée au test des hypothèses des trois phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Enfin, une troisième section portant sur le test des hypothèses relatives aux effets modérateurs.

#### **1. Des résultats préliminaires.**

##### **1.1. Analyse de l'homogénéité de l'échantillon**

Dans la littérature en marketing interorganisationnel, il est communément admis que l'étude du comportement des acteurs requiert deux niveaux d'analyse<sup>(572)</sup>: organisationnel et individuel. Ces niveaux sont omniprésents dans des étapes qui se succèdent dans le temps<sup>(573)</sup>. Dans cette perspective, nous considérons la réaction à la défaillance dans le domaine des services aux entreprises comme un phénomène issu d'un ensemble de facteurs contingents.

---

<sup>572</sup> Cova, B. et Salle, R. (1992) : « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : Panorama des nouveaux courants de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, 7(2), p. 83-106

<sup>573</sup> Ford, D. (1980), *Op. Cité.*

Il s'agit d'une situation qui est caractérisé par différents éléments qui vont influencer, directement ou indirectement, l'attitude et le comportement des clients organisationnels envers les prestataires. Les éléments et les effets sont multiples, souvent liés soit à l'objet de l'échange (en l'occurrence le type de services), soit aux caractéristiques des acteurs impliqués, notamment les clients organisationnels. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu quatre facteurs susceptibles d'influencer l'évaluation du client, de la défaillance et la réparation : le domaine d'activités, le type de service, le chiffre d'affaire et la taille de l'entreprise.

Comme le montre les tableaux ci-dessus, la faiblesse de la taille, aussi bien pour l'échantillon global que pour les groupes, nous invite à utiliser les tests statistiques adéquats, en l'occurrence les tests non paramétriques. L'avantage de ce type de tests est qu'ils ne font aucune hypothèse sur la forme de distribution de la population étudiée.

Concrètement, notre objectif est de tester si notre échantillon provient d'une population identique ou non. Comme il s'agit à chaque fois de plus de deux groupes ou sous échantillons, nous avons pour cela fait recours au test de Kruskal-Wallis (KW).

**Tableau 35 : Les résultats du test de Test Kruskal Wallis**

	Chiffre d'affaires (4 classes)	Effectif (4 classes)	Domaines d'activités (3 secteurs)	Type de services aux entreprises (4)
Injustice distributive	,554	,895	,540	,710
Injustice interactionnelle	,428	,453	,089	,595
Dépendance économique	,333	,177	,820	,012*
Distance relationnelle	,327	,399	,232	,073
Réputation perçue	,111	,910	,845	,838
Justice interactionnelle	,185	,288	,638	,741
Justice distributive	,682	,958	,194	,812
Coût psychologique	,034*	,303	,593	,152
Coût matériel	,165	,392	,868	,153

Comme le montre le tableau ci-dessus des résultats du test de Kruskal-Wallis, nous pouvons rejeter l'hypothèse de la différence. En effet, ni la taille, que ce soit le chiffre d'affaires ou l'effectif, ni le domaine d'activités, ni le type de services ne semblent avoir d'effets sur les variables.

## 1.2 Un test simple pour les corrélations des rangs

L'examen du tableau de corrélation ci-dessus montre que toutes les variables sont corrélées entre elles. En outre, les coefficients de corrélation sont relativement faibles pour suspecter un problème de *multi-colinéarité* lors de la régression multiple.

**Tableau 36 : Résultats du test non paramétriques ((tau de Kendall) des corrélations entre les variables**

	Coût matériel	Coût psychologique	Injustice distributive	Injustice interactionnelle	Justice interactionnelle	Justice distributive	Dépendance économique	Distance relationnelle	Réputation perçue
Coût matériel	1.000								
Coût psychologique	.332(**)	1.000							
Injustice distributive	.229(*)	.303(**)	1.000						
Injustice interactionnelle	.253(**)	.322(**)	.208(*)	1.000					
Justice interactionnelle	-.325(**)	-.188(*)	-.172(*)	-.355(**)	1.000				
Justice distributive	-.326(**)	-.088	-.190(*)	-.284(**)	.509(**)	1.000			
Dépendance économique	.195(*)	.187(*)	.168	.139	-.076	-.088	1.000		
Distance relationnelle	-.123	.008	.289(**)	-.044	.168(*)	.132	.129	1.000	
Réputation perçue	-.192(*)	-.222(*)	-.116	-.407(**)	.379(**)	.280(**)	-.035	.066	1.000

\* Corrélation significative à 0.05 (2-tailed).

\*\* Corrélation significative à 0.01 (2-tailed).

Si les résultats confirment dans l'ensemble l'existence des corrélations entre les variables du modèle. Ces mêmes résultats mettent surtout en évidence d'autres corrélations que nous n'avons pas pris en considération lors de la construction. Ainsi, nous trouvons que le coût psychologique est fortement corrélé avec l'injustice distributive générée par la défaillance et la justice distributive perçue de la réparation. De même, nous trouvons que le coût matériel est corrélé avec l'injustice interactionnelle générée par la défaillance et la justice interactionnelle perçue de la réparation. Enfin, nous trouvons des corrélations croisées entre les différentes dimensions de l'injustice de la défaillance et la justice perçue de la réparation. Bien que notre choix pour certaines relations se trouve justifié par un souci de simplification, l'absence de telles relations ne sera pas sans conséquences sur la pertinence de nos résultats.

Dans une perspective paramétrique, nous allons maintenant tester successivement les hypothèses de notre modèle de base à l'aide de SmartPLS<sup>(574)</sup>.

## **2. Test du modèle de l'évaluation du client de la défaillance et de la réparation**

Les hypothèses ont été testées à l'aide de l'approche PLS. Les résultats de ces analyses sont présentés comme suit : l'évaluation du modèle de mesure, l'évaluation du modèle structurel et l'examen des résultats au niveau de chacune des hypothèses formulées.

### **2.1. Le modèle de mesure**

Le modèle de mesure, appelé aussi modèle externe (*outer model*), représente les relations linéaires supposées entre les variables latentes et les variables manifestes. Pour examiner le modèle de mesure, une revue de littérature suggère<sup>(575)</sup> de retenir trois critères dans l'évaluation de la qualité du modèle de mesure : la fiabilité des échelles de mesure, la validité convergente et la validité discriminante.

---

<sup>574</sup> Ringle, Christian Marc/Wende, Sven/Will, Alexander (2005), SmartPLS, 2.0 (beta), University of Hamburg, <http://www.smartpls.de>

<sup>575</sup> Georges, L. (2002, 2006), *Op.Cité.*

### 2.1.1. La fiabilité

Une première analyse a été effectuée sur chaque item par l'examen des saturations (*loadings*). Puis, la fiabilité générale des construits a été évaluée. Traditionnellement, la fiabilité des échelles de mesure est évaluée en utilisant l'Alpha de Cronbach. Le seuil admis par les chercheurs pour conclure qu'une échelle est fiable ou non est de 0,70. Certes, l'alpha de Cronbach est le coefficient typique d'évaluation de la fiabilité, mais il se base sur l'hypothèse restrictive qui considère l'égalité de l'importance des items. Malgré la généralisation de cet indicateur de fiabilité, quelques critiques sont émises à son égard<sup>(576)</sup>. Dans cette perspective, les méthodes d'équations structurelles élaborent un autre coefficient qui présente l'avantage de prendre en compte les erreurs de mesure. Il s'agit de l'indice de concordance (*Composite Reliability*) qui ressemble au rho de Jöreskog calculé dans l'approche LISREL.

Les propriétés du modèle de mesure sont détaillées dans le tableau ci-dessous. Toutes les saturations (*loadings*) des facteurs sont au moins de 0,77. L'indice de concordance (*Composite Reliability*) est bien au-dessus du seuil de 0.70. En somme, les contributions factorielles des indicateurs de mesure montrent des valeurs satisfaisantes des « *loadings* ».

---

<sup>576</sup> Boyle, Gregory. J. (1992): « Does item homogeneity indicate internal consistency or item redundancy in psychometric scales? », *Personality and individual differences*, 12 (3), p. 291-294.

Cet article est disponible à l'adresse suivante :

[http://epublications.bond.edu.au/cqi/viewcontent.cgi?article=1001etcontext=greg\\_boyle](http://epublications.bond.edu.au/cqi/viewcontent.cgi?article=1001etcontext=greg_boyle)

**Tableau 37 : Propriétés des échelles et le modèle de mesure avec PLS**

Construits et indicateurs	Saturations	Alpha	CR
<b>Coût matériel</b>			
Ce problème nous a coûté cher	0,81	0,70	0,86
Nous avons perdu beaucoup de temps	0,93		
<b>Coût psychologique</b>			
Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses	0,94	0,80	0,91
Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires	0,89		
<b>Injustice distributive</b>			
Avec ce problème nous nous sommes rendu compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit	0,81	0,53	0,77
Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients	0,74		
<b>Injustice Interactionnelle</b>			
Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise	0,85	0,70	0,83
Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire avec notre entreprise	0,68		
Ce problème montrait que ce prestataire avait peu de respect pour nous en tant que client	0,82		
<b>Justice distributive</b>			
Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	0,81	0,79	0,88
Le prestataire a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	0,84		
Le prestataire avait donné une compensation à la hauteur des dommages subits	0,87		
<b>Justice Interactionnelle</b>			
Notre interlocuteur nous a traités d'une façon courtoise	0,94	0,84	0,92
Notre interlocuteur a démontré une grande sollicitude	0,92		

La fiabilité des échelles de mesure est utilisée à côté de l'AVE (*Average Variance Extracted*) pour évaluer la validité convergente des construits. L'AVE est la moyenne au carré des contributions factorielles d'un bloc d'indicateurs pris séparément. Il mesure la valeur de la variance capturée par le

construit et ses indicateurs par rapport aux erreurs de mesure<sup>(577)</sup>. Le seuil généralement admis est de 0,5.

**Tableau 38: Validité convergente du modèle de base**

Construit	AVE
1. Coût Matériel	0,76
2. Coût Psychologique	0,83
3. Injustice Distributive	0,60
4. Injustice Interactionnelle	0,62
5. Justice distributive	0,70
6. Justice interactionnelle	0,86

La validité convergente des variables manifestes est donnée par le tableau ci-dessus. L'ensemble des (AVE) sont au dessus du seuil de 0,5.

### 2.1.2. La validité discriminante

L'AVE est aussi conçu pour être utilisé comme un outil d'évaluation de la validité discriminante. Dans ce sens, la racine carrée de l'AVE doit être supérieure aux corrélations du construit avec les autres. Cette situation indique que la variance partagée entre le construit et ses indicateurs est supérieure à celle partagée avec les autres construits.

Le tableau ci-dessous donne les résultats relatifs à la validité discriminante de chaque construit. Les résultats montrent la validité discriminante de dimensions respectives de la gravité perçue et de la justice de réparation, puisque tous les éléments diagonaux sont supérieurs aux éléments non-diagonaux. Par contre, la validité discriminante n'est pas vérifiée pour la dimension interactionnelle de

---

<sup>577</sup> Fornell et Bookstein (1981), *Op.Cité.*

l'injustice générée par la défaillance.

**Tableau 39 : Validité discriminante du modèle de base**

Construit	1	2	3	4	5	6
<b>1. Coût Matériel</b>	<b>0,57</b>					
<b>2. Coût Psychologique</b>	0,41	<b>0,69</b>				
<b>3. Injustice Distributive</b>	0,23	0,38	<b>0,36</b>			
<b>4. Injustice Interactionnelle</b>	0,33	0,49	0,21	<b>0,38*</b>		
<b>5. Justice distributive</b>	0,41	-0,10	-0,29	-0,39	<b>0,50</b>	
<b>6. Justice interactionnelle</b>	0,39	-0,31	-0,22	0,47	-0,48	<b>0,73</b>

Au total, les critères de validité convergente et discriminante pour évaluer la qualité du modèle de mesure sont satisfaisants. Ainsi, les contributions factorielles des items sont élevées et essentiellement sur le construit qu'ils mesurent. Quant à la validité discriminante, le tableau précédent montre la capacité de chaque mesure à générer des résultats différents des mesures d'autres construits à l'exception de l'injustice interactionnelle.

### **2.1.3. La qualité globale du modèle : le test d'adéquation (GoF)**

D'une manière générale, la qualité du modèle de mesure peut être appréhendée sur la base de son pouvoir explicatif. Ce dernier est évalué par le coefficient de détermination ( $R^2$ ) des variables endogènes.

Par ailleurs, comme le souligne Tenenhaus et al. (2005, p.173)<sup>578</sup>: « *differently from SEM-ML, PLS path modeling does not optimize any scalar function so that it naturally lacks of an index that can provide the user with a global*

---

<sup>578</sup> Tenenhaus et al. (2005), *Op.Cité.*

validation of the model (as it is instead with  $\chi^2$  and related measures in SEM-ML) ».

Dans cette perspective, l'auteur suggère l'indice GoF comme une réponse à ce problème. Cet indice d'adéquation est obtenu sur la base de la moyenne des différents construits de la variance expliquée ( $R^2$ ), l'indice de la redondance et de la communalité. La redondance et  $R^2$  ne sont pas calculés pour les construits exogènes.

**Tableau 40 : Variance expliquée ( $R^2$ ), "communality", "redundancy" et l'indice GoF du modèle**

Construits	Modèle de base
Coût Matériel	<sup>a</sup> (0,76) <sup>b c</sup>
Coût Psychologique	0,16 (0,83) 0,13
Injustice Distributive	0,14 (0,61) 0,02
Injustice Interactionnelle	0,24 (0,62) 0,13
Justice distributive	0,21 (0,71) 0,11
Justice interactionnelle	0,23 (0,86) 0,04
<b>Average</b>	<b>0,16(0,73) 0,07</b>
<b>GoF index<sup>e</sup></b>	<b>0,34</b>

a. Variance expliquée

b. *Communality*: chaque coefficient est égal au carré de chaque coefficient de corrélation entre les variables manifestes associées à chaque variable latentes.

c. *Redundancy*: chaque coefficient reflète le pouvoir prédictif commun des relations entre l'*inner* et l'*outer* modèles.

d. Calculer comme la moyenne pondérée des « *communality* » des différents construits ou variables latentes. Pour chaque construit, le nombre d'items représente le poids de pondération (Tenenhaus et al. 2005, p. 180).

e. Ne peut pas être calculé lorsque tous les blocs ne sont pas positifs (Tenenhaus et al. 2005).

g.  $GoF = \sqrt{[(Average\ communalité) \times (Average\ R^2)]}$ . « *Average communalité* » correspond à la moyenne pondérée des « *communality* » des différents construits ou variables latentes. Pour chaque construit, le nombre d'items représente le poids de pondération (Tenenhaus et al. 2005).

Selon les résultats donnés par le tableau ci-dessus, l'indice (ou l'indexe) de GoF est relativement satisfaisant :  $GoF = \sqrt{[(0.16) \times (0.73)]} = 0.34$ . Le seuil

recommandé dans la littérature étant de 0.30<sup>(579)</sup>.

Enfin, comme le suggère Lohmöller (1989)<sup>580</sup> la qualité globale du modèle peut être évaluée par l'intermédiaire d'un coefficient de détermination  $R^2$  général. Il correspond à la moyenne des coefficients de détermination observés sur les variables dépendantes. Dans ce sens, l'ensemble des hypothèses n'explique que 21 % de l'information véhiculée par les construits. Un tel taux semble relativement faible dans la mesure où des recherches antérieures utilisant PLS obtiennent des valeurs moyennes supérieures à 50% voir même 70%<sup>(581)</sup>.

#### **2.1.4. La qualité de chaque bloc de variable**

La qualité de mesure pour chaque bloc de variable peut être examinée à la lumière des résultats de la procédure de Blindfolding sous SmartPLS. L'approche de Blindfolding, proposée par Wold (1982)<sup>582</sup>, a été adoptée pour calculer les *cv-communality* et *cv-redundancy*. L'indice ( $H^2$ ) de *cv-communality* mesure la qualité du modèle de mesure pour chaque bloc de variables. La moyenne des indices de *cv-communality* peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du modèle de mesure s'ils sont positifs pour tous les blocs de variables. La qualité de chaque équation structurelle est mesurée par l'indice de *cv-redundancy*. La moyenne des indices de *cv-redundancy* ( $F^2$ ) liée aux blocs endogènes peut être utilisée pour mesurer la qualité globale du

---

<sup>579</sup> Tenenhaus et al. (2005), *Op.Cité.*

<sup>580</sup> Lohmöller (1989), *Op.Cité.*

<sup>581</sup> Georges L. (2002) *Op.Cité.*

<sup>582</sup> Wold (1982), *Op.Cité.*

modèle structurel, s'ils sont positifs pour tous les blocs endogènes.

Comme le montre le tableau ci-dessous, pour le modèle de base, la qualité tant du modèle de mesure que le modèle structurel est peu satisfaisante. En fait, seule la moyenne du cv-communality ( $H^2 = 0,60$ ) est bien au-dessus du seuil de  $(0,30)^{583}$ . L'index du cv-redundancy ( $F^2 = 0,09$ ) reste faible par rapport à ce seuil.

**Tableau 41 : Les résultats de la technique du Blindfolding: cv-communality et cv-redundancy du modèle de base.**

Construit	Modèle de base
Coût Matériel	--- (---)
Coût Psychologique	0,83 <sup>a</sup> (---) <sup>b</sup>
Injustice Distributive	0,61 (0,08)
Injustice Interactionnelle	0,62 (0,13)
Justice distributive	0,70 (0,15)
Justice interactionnelle	0,86 (0,19)
<b>Total</b>	<b>0, 60(0,09)</b>

a. Cv-communality  $H^2$

b. Cv-redundancy  $F^2$

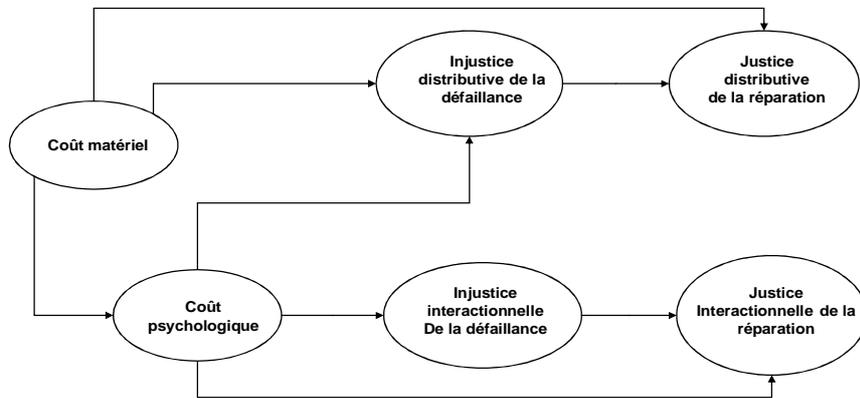
## 2.2. Le modèle structurel

Le modèle structurel, appelé aussi modèle interne (*inner model*), représente les relations entre les variables latentes explicatives et les variables latentes expliquées.

---

<sup>583</sup> Tenenhaus et al.(2005), *Op.Cité.*

**Figure 9 : La structure du modèle structurel**



Le modèle théorique testé est représenté par la figure ci-dessus. Nous rappelons brièvement la spécification de notre modèle de recherche. *Le coût psychologique, les dimensions respectives de l'injustice générée par la défaillance et la justice perçue de la réparation* représentent les quatre variables latentes endogènes. *Le coût matériel* représente la seule variable latente exogène.

L'un des objectifs de cette étude est de tester un ordre causal dans les relations entre les différents construits. Notre modèle testé a fait l'objet d'une évaluation interne à l'aide du « schéma structurel » (*path weighting scheme*) défini par Lohmöller (1989)<sup>584</sup>.

---

<sup>584</sup> Lohmöller (1989), cité par Geroges, L. (2000), *Op.Cité.*

## 2.2.1. L'examen des résultats pour les hypothèses formulées

Le test des hypothèses consiste tout d'abord à examiner le niveau de significativité des paramètres d'estimation (*path coefficient*) des relations entre les variables latentes. Une simulation de type bootstrap est réalisée à cet effet. Dans la perspective des recommandations de Chin (1998)<sup>585</sup>, nous avons utilisé la technique bootstrapping (avec un échantillon 500) afin de tester la significativité statistique de chaque coefficient.

Le tableau ci-dessous montrent les hypothèses, des coefficients ( $\beta$ ), des *t* de Student.

**Tableau 42 : L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap.**

Les phases	Hypothèses		$\beta_n$	$\beta_b$	<i>t</i> - Student (Bootstrap)
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.1.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,41	0,41	3,60*
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.2.1	Coût matériel → Injustice distributive.	0,09	0,21	0,54
	H.2.2	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,33	0,26	1,77*
	H.2.3	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,49	0,49	5,33*
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.3.1	Coût matériel → Justice distributive	-0,36	-0,30	3,04*
	H.3.2	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,10	-0,09	0,98
	H.3.3	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,20	-0,38	1,83*
	H.3.4	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,42	-0,43	4,25*

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

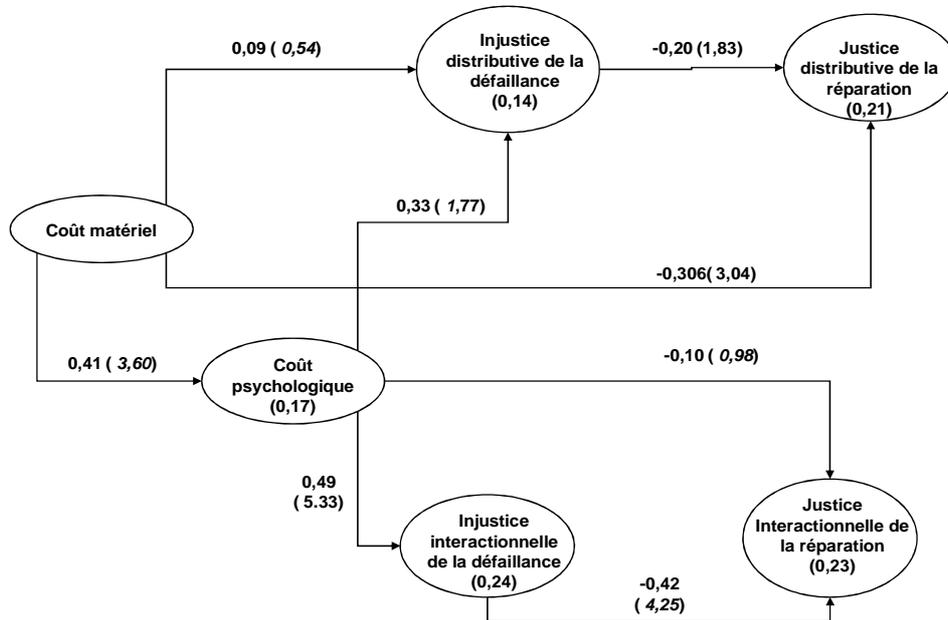
$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

<sup>585</sup> Chin (1998), *Op.Cité.*

L'examen des résultats obtenus par la méthode bootstrap montre la convergence des estimations des paramètres standardisés. Ainsi, conformément à ce que nous attendions, le signe de la relation entre les variables est respectivement positif pour la première et deuxième phase, négatif pour la troisième. Néanmoins, les valeurs des tests ( $t$ ) montrent que 6 relations sur 11 présentent des coefficients significatifs au seuil de (0,05).

La figure donne une représentation graphique des coefficients ( $\beta_n$ ) et le  $R^2$  estimé les variances expliquées ( $R^2$ ) pour chaque variable endogène.

**Figure 10 : L'estimation du modèle structurel avec PLS (échantillon global)**



Maintenant nous allons examiner les résultats pour les hypothèses formulées.

La variance expliquée ( $R^2$ ) des variables endogènes et la significativité des coefficients de régression représentent des paramètres qui vont nous permettre d'évaluer la performance de notre modèle<sup>(586)</sup>.

**a) La première phase : l'évaluation de la gravité de la défaillance (H.1)**

- **H.1. : le coût matériel a un effet positif sur le coût psychologique.**

Cette hypothèse est validée. Les estimations obtenues montrent que le lien entre ces deux variables présente un coefficient dont la valeur peut être considérée comme satisfaisante ( $\beta_n = 0,40$ ). Cependant, l'examen des valeurs de  $R^2$  montre que le coût psychologique (ou les pertes potentielles liés à la défaillance) n'explique que 16 % de l'effet du coût matériel. Ce résultat indique que si les clients sont confrontés à une situation de défaillance, ils prennent en compte les pertes potentielles qui peuvent avoir lieu à la suite de la défaillance.

*En conclusion, l'hypothèse (H.1.) est donc validée.*

**b) La deuxième phase : l'évaluation de la défaillance en termes de sentiments d'injustice : (H.2)**

- **H.2.1 : le coût matériel a un effet positif sur l'injustice distributive.**

Cette hypothèse peut être rejetée ( $\beta_n = 0,09$ ) et le coût matériel n'explique qu'une très faible part du sentiment de l'injustice distributive générée par la défaillance. Autrement dit, la corrélation significative et positive observée lors

---

<sup>586</sup> Chin (1998), *Op.Cité.*

des tests des corrélations ne correspond pas à une relation « causale ».

- **H.2.2 : Le coût psychologique a un effet positif sur l'injustice distributive.**

Cette hypothèse est validé ( $\beta_n = 0,33$ ), et le coût psychologique n'explique que 11 % de la variance de l'injustice distributive. Malgré que cette hypothèse ne peut être valide, l'examen des coefficients indique surtout que l'évaluation par les clients de la défaillance en terme d'injustice distributive repose beaucoup plus sur les pertes potentielles que le coût matériel, ou encore les pertes effectives.

- **H.2.3 : Le coût psychologique a un effet positif sur l'injustice interactionnelle.**

Cette hypothèse est validée ( $\beta_n = 0,49$ ). Le coût psychologique explique 24 % de la variance de l'injustice interactionnelle. Comme pour l'hypothèse précédente, ce résultat indique surtout que l'évaluation par les clients de la défaillance en terme d'injustice interactionnelle repose beaucoup plus sur les pertes potentielles que le coût matériel, ou encore les pertes effectives.

*Pour conclure, deux des trois hypothèses relatives à cette troisième phase d'évaluation sont validées. Donc, nous pouvons conclure que l'hypothèse (H.2.) est validée partiellement.*

**c) La troisième phase : l'évaluation de la réparation obtenue du prestataire défaillant en termes de sentiments de justice (H.3)**

- **H.3.1 : Le coût matériel a un effet négatif sur la justice distributive.**

Cette hypothèse est validée. Néanmoins, si les résultats confirment l'effet négatif entre les deux variables ( $\beta_n = - 0,31$ ), le coût matériel n'explique

qu'une part relativement faible (9%) de la variance de la justice perçue de la réparation obtenue du prestataire défaillant.

- **H.3.2 : Le coût psychologique a un effet négatif sur la justice interactionnelle.**

Cette hypothèse est rejetée ( $\beta_n = - 0,10$ ) et traduit un lien significatif et négatif entre ces deux variables latentes. Ce résultat indique surtout que la corrélation observée ne correspond pas à une relation « causale ».

- **H.3.3 : L'injustice distributive générée par la défaillance a un effet négatif sur la justice distributive de la réparation.**

Cette hypothèse ne peut être rejetée ( $\beta_n = - 0,20$ ). Ce qui confirme la corrélation négative et significative qui avait été précédemment mise en évidence lors des tests non paramétriques. L'injustice distributive générée par la défaillance n'explique que 4 % de la justice distributive de la réparation. Ce résultat indique qu'il existe d'autres éléments qui entrent en considération dans l'évaluation de la réparation, notamment la compensation des pertes effectives.

- **H.3.4 : L'injustice interactionnelle générée par la défaillance a un effet négatif sur la justice interactionnelle de la réparation.**

Cette hypothèse est validée. Les résultats confirment l'effet négatif entre les deux variables ( $\beta_n = - 0,42$ ). L'injustice interactionnelle explique (18%) de la variance de la justice interactionnelle de la réparation obtenue du prestataire défaillant. Ce résultat met en évidence un point essentiel dans la perspective de notre modèle : la dimension interactionnelle joue un rôle important dans l'évaluation de la défaillance et de la réparation. Néanmoins, cette importance est plus explicite lors de l'évaluation de la défaillance que de la réparation.

*Trois des quatre hypothèses de la troisième phase sont validées. L'hypothèse*

(H.3.) est donc validée partiellement.

### 2.3. Comparaison des relations du modèle : rupture Vs continuité de la relation

Le test des hypothèses relatives à cette section est basé sur le postulat suivant : la décision finale du client de continuer ou de rompre la relation avec le prestataire défaillant s'explique par des différences d'intensité des relations entre les variables du modèle.

La réaction finale du client se réfère à son choix entre la continuité et la rupture de la relation avec le prestataire défaillant. Nous sommes donc en présence de deux groupes. Le tableau ci-dessous donne la répartition de l'échantillon global selon la décision des clients.

**Tableau 43 : Répartition de l'échantillon selon la décision finale du client : Rupture Vs Continuité de la relation avec le prestataire défaillant**

	Fréquence	%	% cumulée
Continuité de la relation avec le prestataire défaillant	43	55,8	55,8
Rupture de la relation avec le prestataire défaillant	34	44,2	100,0
Total	77	100,0	

### 2.3.1. Comparaison de moyenne

La question est de savoir si les deux sous groupes proviennent de populations non identiques. En raison des contraintes posées par la taille des groupes, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de *Mann Whitney U*.

**Tableau 44 : Les résultats des tests de la différence entre les deux groupes : rupture Vs continuité de la relation**

	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Moyenne « groupe continuité »	3,55	3,36	3,15	2,54	3,45	3,62
Moyenne « groupe rupture »	3,70	3,68	2,55	1,85	3,48	3,77
Mann-Whitney U	720,500	682,000	659,000	543,000	459,000	414,000
Wilcoxon W	1666,500	1628,000	1605,000	1489,000	1054,000	1009,000
Z	-,109	-,512	-,752	-1,938	-2,810	-3,304
Asymp. Sig. (2-tailed)	,913	,609	,452	,053	,005	,001
a. Groupe de variable selon la variable « réaction finale du client » : rupture Vs continuité de la relation						

Les résultats du test non paramétriques montrent que seules les deux dimensions de la gravité ne vérifient pas l'hypothèse de l'homogénéité. Nous pouvons donc rejeter l'hypothèse nulle pour conclure de l'existence des différences.

### 2.3.2. Comparaison des corrélations

Etant donné que les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la décision finale de client, un test statistique est nécessaire pour déterminer des différences d'intensité des relations entre les variables de notre modèle explicatif de l'évaluation de la défaillance et de la réparation.

Compte tenu de la taille de chaque groupe, nous avons utilisé un test non paramétrique pour examiner les coefficients de corrélation entre les variables du modèle. Le tableau ci-dessous donne les résultats de test ( $\tau$ ) de Kendall.

**Tableau 45 : Les coefficients de corrélation : Test ( $\tau$ ) de Kendall**

Les phases	Hypothèse (4)		Coefficient de corrélation	
			Rupture	Continuité
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.4.1	Coût matériel → Coût psychologique	,199	,482**
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.4.2	Coût matériel → Injustice distributive.	,173	,289*
	H.4.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,284*	,311*
	H.4.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,331**	,314*
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.4.5	Coût matériel → Justice distributive	-,258*	-,429**
	H.4.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,311*	-,114
	H.4.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,203	-,152
	H.4.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,328**	-,276*

\*. Corrélation significative à 0.05 (2-tailed).

\*\*. Corrélation significative à 0.01 (2-tailed).

D'une manière générale, les résultats montrent que pour chaque hypothèse, le coefficient de corrélation diffère d'un groupe à un autre. Le signe de chaque coefficient est dans le sens de nos suggestions lors de la formulation des hypothèses.

Les différences existent à chaque phase d'évaluation. Au niveau de la première et de la deuxième phase, les corrélations sont plus importantes pour le groupe « continuité de la relation ». Mais, les différences de corrélations les plus significatives se situent au niveau de la troisième phase du processus d'évaluation. Ainsi, nous trouvons que le coût psychologique et la justice

interactionnelle de la réparation présente une corrélation forte de signe négatif pour le groupe « rupture ». De même pour les dimensions de l'injustice de la défaillance et la justice de la réparation.

A première vue, les différences dans le processus d'évaluation existent entre les deux groupes. Autrement dit, le choix entre rupture et continuité de la relation est la résultante de deux formes d'évaluation de la défaillance et de la réparation. A priori, ces différences dans le processus d'évaluation se situe davantage au niveau de la troisième phase.

Maintenant il va falloir examiner si ces différences sont réellement significatives ou non.

### **2.3.3. Test de comparaison multi-groupes**

Il s'agit maintenant de savoir dans quelle mesure ces corrélations correspondent à des différences significatives entre les groupes. Pour cela, nous avons besoins d'un test plus puissant. Ce test est réalisé avec PLS et selon la procédure de comparaisons multi-groupes suggérée par Chin(2000).

Le tableau ci-dessous donne les résultats des estimations des paramètres du modèle structurel pour chaque groupe avec PLS ainsi que la procédure Bootstrap.

**Tableau 46 : Test de comparaison entre les groupes selon la décision finale du client**

Les phases	Hypothèse (4)	Rupture de la relation			Continuité de la relation			La valeur de t de comparaison entre groupes
		$\beta_{nR}$	$\beta_{bR}$	T - Student (Bootstrap)	$\beta_{nC}$	$\beta_{pC}$	t - Student (Bootstrap)	
1 <sup>ère</sup> phase	H.4.1	0,55	0,54	2,87*	0,30	0,33	1,78**	6,00*
2 <sup>ème</sup> phase	H.4.2	0,39	0,45	1,19	0,06	0,10	0,31	5,19*
	H.4.3	0,08	0,05	0,20	0,47	0,46	2,97*	-5,60
	H.4.4	0,54	0,57	3,80*	0,47	0,48	3,60*	2,25*
3 <sup>ème</sup> phase	H.4.5	-0,44	-0,45	2,22*	-0,27	-0,29	1,86**	-4,26
	H.4.6	-0,21	-0,16	0,87	-0,03	-0,02	0,20	-4,12
	H.4.7	-0,12	-0,13	0,54	-0,45	-0,44	3,31*	8,20*
	H.4.8	-0,31	-0,36	1,26	-0,46	-0,48	3,80*	3,36*

\*Sig. au seuil de (0.05)

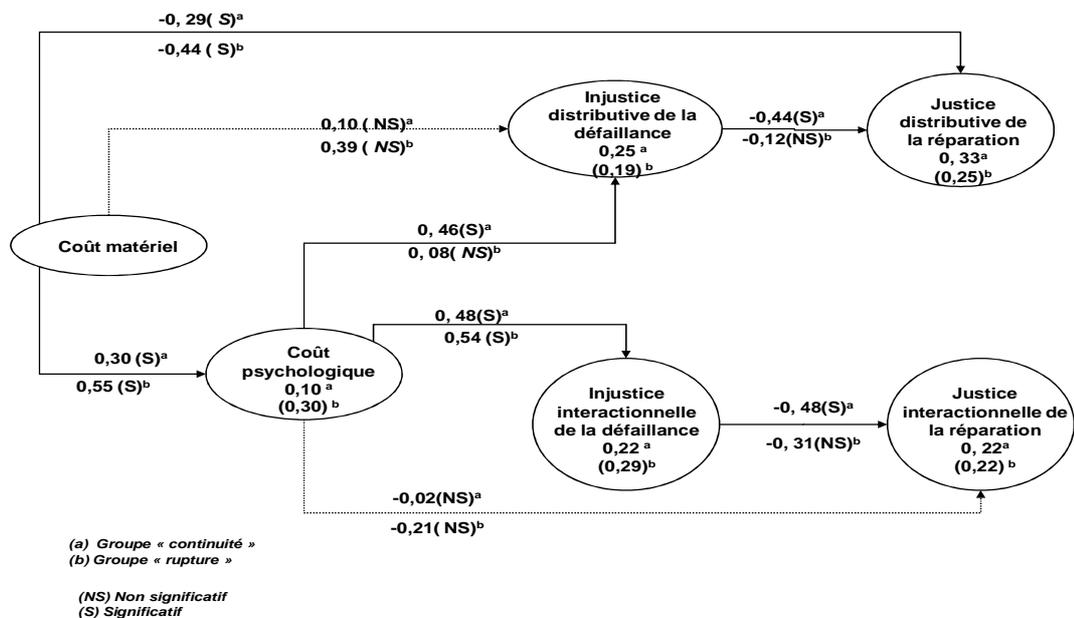
\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$ : paramètre issu de l'échantillon total ( $\beta_{nR}$  = groupe rupture ;  $\beta_{nC}$  = groupe continuité)

$\beta_b$ : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap ( $\beta_{bR}$  = rupture ;  $\beta_{pC}$  = continuité).

La figure ci-dessous récapitule l'ensemble des relations significatives pour chacun des deux groupes.

**Figure 11 : Résultats de l'estimation du modèle : rupture Vs continuité de la relation**



Rappelons que notre test est unilatéral. Il consiste à tester une hypothèse nulle selon laquelle il n'y a pas de différence entre les coefficients des deux groupes contre une hypothèse alternative selon laquelle les coefficients du groupe « rupture de la relation » sont supérieurs à ceux du groupe « continuité de la relation ».

L'examen des résultats pour les trois phases du processus d'évaluation, nous permettent de relever les principaux constats suivants :

- Pour la première et la deuxième phase du processus d'évaluation, l'ensemble des hypothèses est en cohérence avec la proposition générale concernant le sens de l'intensité et le signe des relations. Pour l'hypothèse (H.4.1.), les résultats montrent des différences significatives entre les deux groupes pour ce qui est de l'effet du coût matériel sur le coût psychologique, l'hypothèse est validée. Néanmoins, la variance expliquée du coût psychologique est trois fois plus important pour le groupe « rupture de la relation » que pour le groupe « continuité de la relation » (soit 0,30 contre 0,10). Sur le plan statistique, les valeurs de la variance restent relativement faibles. Comme le montre le tableau ci-dessus, les hypothèses (H.4.2) et (H.4.4) sont validées. Le sens de l'intensité (Rupture > Continuité) ainsi que le signe positif de la relation sont confirmées.

- Les résultats de l'hypothèse (H.4.3) sont en partie en opposition avec nos propositions. En effet, si les coefficients respectifs pour chaque groupe confirment notre hypothèse de base concernant l'effet positif du coût psychologique sur l'injustice distributive de la défaillance, il semble que cet effet est plus important pour le groupe ayant choisit de continuer la relation que celui de la « rupture de la relation » (0,47 contre 0,08). A propos du sens de la modération, le résultat obtenu pour cette hypothèse est en contradiction avec

l'affirmation générale de notre hypothèse (H.4.). Le test (t) est significatif uniquement pour le groupe « continuité de la relation ». Le coût psychologique ne permet d'expliquer que 21,16 % ( $0,46^2$ ) de la variance de l'injustice distributive. Dans ces conditions, la faiblesse de la taille des groupes ainsi que la fiabilité de l'échelle de mesure de l'injustice distributive de la défaillance apparaissent comme deux limites majeures pour la validité de cette hypothèse.

- Au niveau de la troisième phase, les résultats confirment en partie l'existence de différences entre les deux groupes au niveau de l'évaluation de la réparation. La relation entre le coût matériel et la justice distributive de la réparation (H.4.5) est significative pour les deux groupes ((-0,44) et (-0,27)). Mais le résultat du test unilatéral de comparaison ne permet pas de conclure que des différences existent entre les deux groupes. C'est au niveau des relations entre les dimensions de l'injustice de la défaillance et de la justice de la réparation que les différences sont manifestes entre les deux groupes. En effet, le résultat du test de comparaison est significatif pour la relation entre l'injustice distributive de la défaillance et la justice distributive. De même pour la relation entre l'injustice interactionnelle de la défaillance et l'injustice interactionnelle de la réparation.

En somme, nous trouvons qu'en se basant sur un test (t) unilatéral de comparaison, 5 relations sur 8 sont validées.

*Pour conclure, l'hypothèse (H.4.) est donc validée partiellement.*

### 3. Les effets modérateurs

Dans la perspective de l'approche PLS, les tests des hypothèses relatives aux variables modératrices reviennent à examiner les différences d'intensité des liens entre les variables du modèle. Le test de l'effet modérateur de chaque variable retenue peut être évalué en comparant statistiquement les coefficients correspondants pour les deux groupes. Cette comparaison statistique est réalisée avec la procédure suggérée par Chin(2000)<sup>587</sup>, qui permet de développer une analyse multi-groupes. Elle a été mise en œuvre par certains chercheurs dans différents domaines<sup>(588)</sup>.

Dans la mesure où la taille des groupes est faible, nous avons utilisé d'abord des tests non paramétriques. Un premier test de corrélation de rangs pour examiner les corrélations entre les variables pour chaque groupe. Le second pour vérifier l'hypothèse de l'homogénéité entre les deux groupes.

#### 3.1. Un effet modérateur de la responsabilité perçue ?

Comme le montre le tableau ci-dessous, la répartition de l'échantillon global est déséquilibrée selon la perception de la responsabilité de la défaillance. En raison de la taille faible du groupe des répondants qui reconnaissent la responsabilité totale de l'entreprise dans la défaillance, nous avons fait le choix de ne tenir dans notre analyse que les deux derniers groupes : responsabilité partagée et responsabilité du prestataire.

---

<sup>587</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

<sup>588</sup> Keil et al. (2000) ; Sanchez-Franco, (2006), *Op.Cité.*

**Tableau 47 : Répartition des réponses selon la perception de la responsabilité de la défaillance**

	Fréquence	%	% cumulée
Responsabilité de l'entreprise	6	7,8	7,8
Responsabilité partagée	17	22,1	29,9
Responsabilité du prestataire	54	70,1	100,0
Total	77	100,0	

Le groupe « responsabilité de l'entreprise » présente une taille très faible pour le prendre en compte dans nos traitements statistiques. Néanmoins, ce résultat est important dans la mesure où il montre la prédominance de l'attribution externe dans des situations de défaillances.

### **3.1.1. Comparaison de moyennes**

Nous avons cherché en premier lieu à savoir si les deux sous groupes, « responsabilité partagée » et « responsabilité du prestataire », proviennent de populations non identiques.

Le tableau ci-dessous donne les résultats du test non paramétrique de *Mann Whitney U* pour la comparaison de deux de groupes (responsabilité du prestataire, responsabilité partagée).

**Tableau 48 : Les tests de la différence d'évaluation entre les deux groupes d'attribution de la responsabilité**

Test de la différence entre les deux groupes						
	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Moyenne « partagée »	3,58	3,60	2,80	2,05	3,55	3,47
Moyenne « prestataire »	3,33	3,96	3,22	2,25	3,66	3,66
Mann-Whitney U	428,000	427,000	435,000	397,500	441,500	376,500
Wilcoxon W	581,000	1912,000	588,000	550,500	1926,500	529,500
Z	-,426	-,434	-,326	-,842	-,240	-,132
Asymp. Sig. (2-tailed)	,670	,665	,745	,400	,811	,258

a. Groupe de variable selon la variable « responsabilité perçue ».

Les résultats montrent que toutes les variables du modèle vérifient l'hypothèse de différences de répartition entre les deux groupes. Donc, nous rejetons l'hypothèse de l'homogénéité. Autrement dit, il semble que les individus évaluent différemment chacune des phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

### 3.1.2. Comparaison des corrélations

Comme nous l'avons présenté au troisième chapitre, l'idée centrale sur laquelle repose cette hypothèse est que l'intensité des liens entre les variables du modèle est plus forte lorsque la responsabilité de la défaillance est attribuée au prestataire. Etant donné la taille des groupes issus de l'échantillon, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de corrélation ( $\tau$ ) de Kendall entre les variables pour chaque hypothèse.

**Tableau 49 : Test de corrélation entre les variables pour chaque groupe selon l'attribution de la responsabilité**

Les phases	Hypothèse (5)		Coefficient de corrélation	
			Responsabilité partagée	Responsabilité du prestataire
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.5.1	Coût matériel → Coût psychologique	,231	,319**
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.5.2	Coût matériel → Injustice distributive.	,087	,248*
	H.5.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,446*	,330**
	H.5.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,138	,351**
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.5.5	Coût matériel → Justice distributive	-,212	-,402**
	H.5.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,018	-,221*
	H.5.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,053	-,176
	H.5.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,185	-,444**

\*. Corrélation significative a 0.05 (2-tailed).

\*\* Corrélation significative a 0.01 (2-tailed).

A l'exception de l'hypothèse (H.5.3), les résultats montrent que les corrélations entre les variables du modèle sont d'autant plus fortes lorsque la responsabilité de la défaillance est attribuée au prestataire.

Les différences de corrélations sont sensiblement importantes à quatre niveaux :

- Entre le coût matériel et l'injustice distributive de la défaillance (H.5.2).
- La relation entre le coût psychologique et la justice interactionnelle (H.5.6).
- La relation entre l'injustice distributive de la défaillance et la justice distributive de la réparation (H.5.7).

- La relation entre l'injustice interactionnelle de la défaillance et la justice interactionnelle de la réparation.

Les quatre relations ci-dessus mettent en évidence l'importance de l'attribution de la responsabilité dans le processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Elles permettent surtout de distinguer les aspects tangibles et intangibles dans ce processus. D'un côté, nous trouvons le coût matériel, l'injustice distributive de la défaillance et la justice distributive de la réparation. De l'autre, le coût psychologique, l'injustice interactionnelle de la défaillance et la justice interactionnelle de la réparation. Néanmoins, la corrélation forte (pour le groupe « responsabilité partagée ») entre le coût psychologique et l'injustice distributive de la défaillance rend cette distinction moins évidente. Maintenant il va falloir examiner dans quelle mesure ces corrélations correspondent à des liens de causalité entre les variables pour chacun des deux groupes et vérifier l'hypothèse de modération de l'attribution de la responsabilité.

### **3.1.3. Test de comparaison multi-groupes**

Afin de tester l'effet modérateur de la responsabilité perçue, nous avons procédé à l'estimation du modèle structurel pour chaque groupe avec la procédure Bootstrap. Soulignons d'emblé que le groupe « responsabilité partagée » est de taille très faible pour utiliser PLS qui nécessite un nombre d'observations nécessaire au moins égal à 30. Dans ce sens, nous avons réalisé l'estimation avec PLS pour ce groupe afin de dégager quelques tendances dans les résultats. Ces résultats sont donnés par le tableau ci-dessus.

**Tableau 50 : Test de comparaison entre les groupes selon l'attribution de la responsabilité**

<b>Hypothèse (5)</b>		<i>Responsabilité partagée</i>			<i>Responsabilité du prestataire</i>			<i>La valeur de T de comparaison entre groupes</i>
		$\beta_n$	$\beta_b$	<i>T - Student (Bootstrap)</i>	$\beta_n$	$\beta_b$	<i>T - Student (Bootstrap)</i>	
H.5.1	Coût matériel → Coût psychologique	-0,004	0,13	0,01	0,47	0,46	3,74*	5,62*
H.5.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,53	0,11	0,96	0,17	0,19	0,88	0,92
H.5.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,31	0,41	0,76	0,35	0,33	1,87**	-1,16
H.5.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,69	0,50	1,45	0,51	0,51	4,46*	0,14
H.5.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,70	-0,29	1,07	-0,30	-0,29	1,83*	0,00
H.5.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,07	-0,09	0,17	-0,07	-0,05	0,53	0,62
H.5.7	Injustice distributive. → Justice distributive	0,14	0,17	0,38	-0,43	-0,45	3,21*	-10,75
H.5.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,54	-0,53	1,15	-0,43	-0,46	3,17*	0,99

\*Sig. au seuil de (0.05)

\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

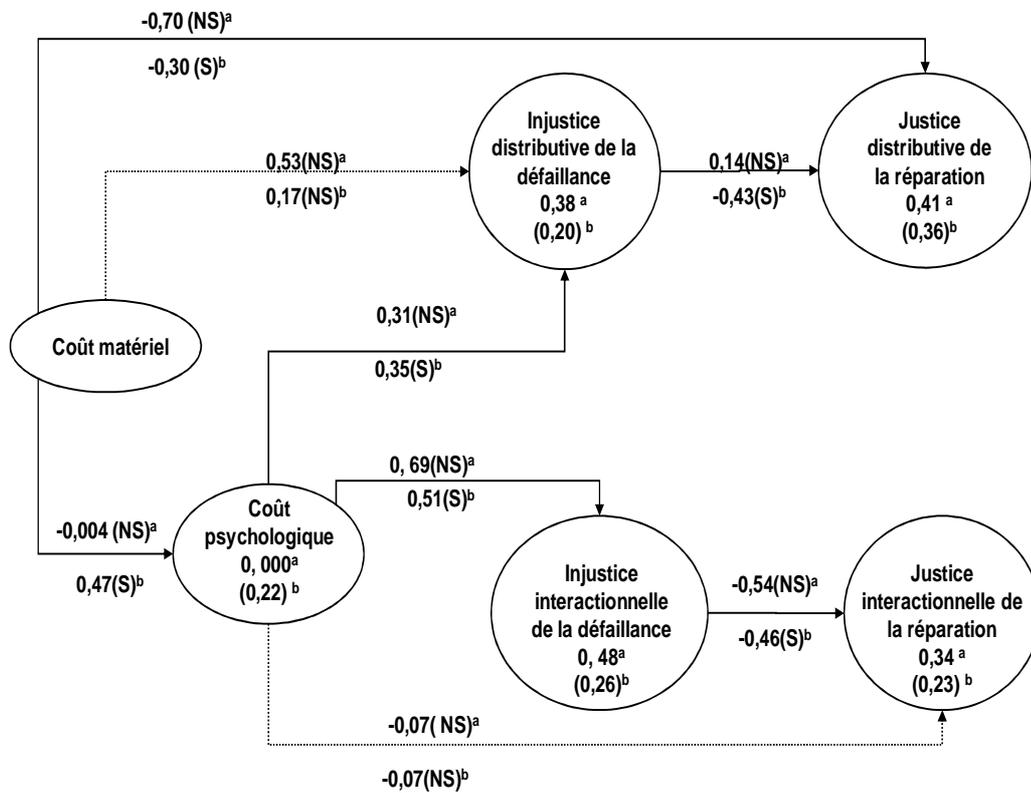
Les résultats obtenus montrent qu'il existe des différences entre les deux groupes. Néanmoins, ces résultats doivent être interprétés avec beaucoup de prudence, compte tenu de la faiblesse de la taille du groupe « responsabilité partagée ». Pour ce dernier groupe, les résultats sont non significatifs pour l'ensemble des coefficients. Au-delà de la limite de taille, nous pouvons considérer que ces résultats mettent en évidence le rôle central de l'attribution de la responsabilité dans le processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

S'agissant du groupe « responsabilité du prestataire », les résultats montrent que la majorité des coefficients sont significatifs à l'exception des hypothèses (H.5.2) et (H.5.6), les autres hypothèses traduisent une relation de causalité

entre les variables.

Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des résultats obtenus pour les groupes « *responsabilité partagée Vs Responsabilité du prestataire* ».

**Figure 12: Résultats de l'estimation du modèle pour la responsabilité partagée Vs prestataire**



(a) Groupe « Responsabilité partagée »  
 (b) Groupe « Responsabilité du prestataire »  
 (NS) Non significatif  
 (S) Significatif

Par ailleurs, malgré la faiblesse de la taille du groupe « responsabilité partagée », nous avons souhaité procéder à une comparaison entre les deux groupes afin de mettre en évidence certaines différences. Les hypothèses sur des différences d'intensité entre les deux groupes sont évaluées en comparant statistiquement les coefficients correspondants dans ces deux groupes. Cette comparaison statistique a été réalisée en adoptant la procédure suggérée par Chin (2000)<sup>589</sup>, qui permet de développer une analyse multi-groupes.

Comme le montre le tableau ci-dessus, seule la relation entre le coût matériel et le coût psychologique présente des différences significatives selon le sens d'attribution de la responsabilité de la défaillance (partagée Vs prestataire).

Compte tenu de ce résultat, il convient d'avancer deux explications possibles. La première explication est de nature théorique, et porte sur le rôle modérateur de la responsabilité perçue dans notre modèle. Certaines recherches antérieures<sup>590</sup>: l'attribution de la responsabilité affecte directement l'évaluation de la gravité de la défaillance, ce qui correspond à notre première phase du processus d'évaluation. La seconde tient à la faiblesse de notre échantillon. Cela est d'autant plus vrai pour la taille du groupe « responsabilité partagée ».

*Au final, en dépit des limites de la taille des groupes et des résultats, l'hypothèse portant sur l'effet modérateur de la responsabilité perçue ne peut être accepté.*

---

<sup>589</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

<sup>590</sup> Smith et al. (1998), *Op.Cité.*

### 3.2. Un effet modérateur de la prévisibilité ?

Comme le montre le tableau ci-dessous, la répartition de l'échantillon global est déséquilibrée selon la perception de la prévisibilité de la défaillance. En raison de la taille faible du groupe des répondants qui reconnaissent que la défaillance a été moyennement prévisible, nous avons fait le choix de ne tenir dans notre analyse que les deux derniers groupes : défaillance totalement prévisible et totalement imprévisible.

**Tableau 51 : La Répartition de l'échantillon selon la perception de la prévisibilité de la défaillance**

	Fréquence	%	% cumulée
Totalement imprévisible	38	49,4	49,4
Moyennement prévisible	7	9,1	58,4
Totalement prévisible	32	41,6	100,0
Total	77	100,0	

#### 3.2.1. Comparaison de moyennes

Dans la mesure où la taille de chaque groupe est faible, nous avons utilisé des tests non paramétriques pour examiner l'hypothèse relative à la différence entre les deux groupes. Nous avons donc cherché à savoir si les deux sous groupes, proviennent de populations non identiques. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test non paramétrique de *Mann Whitney U* pour la comparaison de deux groupes. Les résultats montrent que toutes les variables du modèle représentent des différences significatives entre les deux groupes.

**Tableau 52 : Test de la différence d'évaluation selon la prévisibilité de la défaillance**

	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Moyenne groupe « défaillance prévisible »	3,53	3,52	2,78	2,22	3,42	3,60
Moyenne groupe « défaillance imprévisible »	3,71	3,49	2,95	2,29	3,54	3,71
Mann-Whitney U	520,500	559,500	556,000	577,500	575,500	593,000
Wilcoxon W	1261,500	1087,500	1297,000	1318,500	1316,500	1121,000
Z	-1,050	-,575	-,618	-,365	-,389	-,180
Asymp. Sig. (2-tailed)	,294	,565	,536	,715	,698	,857
a. Groupe de variable selon la variable « prévisibilité ».						

Les résultats montrent que toutes les variables du modèle vérifient l'hypothèse de différences de répartition entre les deux groupes. Donc, nous rejetons l'hypothèse de l'homogénéité. Autrement dit, il semble que les individus évaluent différemment chacune des phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation selon leur perception de la prévisibilité de la défaillance.

### 3.2.2. Comparaison des corrélations

Les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la perception de la prévisibilité de la défaillance. Un test statistique est donc nécessaire pour déterminer des différences d'intensité des relations entre les deux groupes. Comme nous l'avons présenté au troisième chapitre, l'idée centrale sur laquelle repose l'ensemble des hypothèses est que l'intensité des liens entre les variables latentes est plus forte lorsque la défaillance est perçue comme prévisible. Etant donné la taille de notre échantillon, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de

corrélation ( $\tau$ ) de Kendall entre les variables pour chaque hypothèse.

A première vue des différences de corrélations existent entre les deux groupes. A l'exception des relations des hypothèses (H.6.2) et (H.6.7), les résultats confirment pour les autres hypothèses des corrélations plus fortes entre les variables lorsque la défaillance est considérée comme imprévisible. De même, les résultats confirment les signes des corrélations pour chaque phase d'évaluation : positive pour la première phase et (H.6.1) et la deuxième (H.6.2, H.6.3 et H.6.4) ; négatif pour la troisième phase (H.6.5, H.6.6, H.6.7 et H.6.8).

**Tableau 53 : Les résultats des corrélations du test ( $\tau$ ) de Kendall pour chaque groupe**

Les phases	Hypothèse (6)		Coefficient de corrélation pour chaque groupe	
			Défaillance imprévisible	Défaillance prévisible
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.6.1	Coût matériel → Coût psychologique	,367**	,283*
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.6.2	Coût matériel → Injustice distributive.	,177	,263
	H.6.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,264*	,267
	H.6.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,356**	,210
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.6.5	Coût matériel → Justice distributive	-,343**	-,275
	H.6.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,316*	-,009
	H.6.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,196	-,124
	H.6.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,360**	-,340*

\*. Corrélation significative a 0.05 (2-tailed).

\*\* Corrélation significative a 0.01 (2-tailed).

Ainsi, avec un premier test simple on s'aperçoit que dans l'ensemble notre hypothèse est vérifiée. Mais le résultat n'est pas assez clair. En conséquence, un test statistique plus fort est mis en œuvre avec la procédure de Chine(2000).

### 3.2.3. Test de comparaison multi-groupes

Nous avons donc procédé d'abord à l'estimation du modèle structurel pour chaque groupe avec la procédure Bootstrap. Par la suite, nous avons calculé la valeur de T de comparaison entre les deux groupes selon la procédure de Chine (2000). Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des paramètres obtenus.

**Tableau 54 : Test de comparaison entre les groupes selon le degré de prévisibilité de la défaillance**

Hypothèse (6)		Défaillance imprévisible			Défaillance prévisible			La valeur de T de comparaison entre groupes
		$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	
H.6.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,44	0,44	2,62*	0,40	0,40	1,81**	0,86
H.6.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,15	0,17	0,58	0,31	0,28	0,89	-2,22
H.6.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,29	0,27	1,10	-0,16	0,03	0,39	5,48*
H.6.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,56	0,58	5,27*	0,33	0,32	1,55	6,00*
H.6.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,35	-0,35	2,11*	-0,19	-0,22	0,87	-3,43
H.6.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,30	-0,30	2,54*	0,05	0,14	0,20	-6,99
H.6.7	Injustice distributive → Justice distributive	-0,36	-0,36	2,71*	-0,52	-0,33	1,35	2,38*
H.6.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,36	-0,36	2,70*	-0,41	-0,43	1,49	1,01

\*Sig. au seuil de (0.05)

\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

Les hypothèses sur des différences d'intensité entre les deux groupes sont évaluées en comparant statistiquement les coefficients correspondants dans ces deux groupes. Cette comparaison statistique a été réalisée en adoptant la

procédure suggérée par Chin (2000)<sup>591</sup>, qui permet de développer une analyse multi-groupes. L'examen du tableau ci-dessus permet de dégager les constats suivants :

- L'effet positif du coût matériel sur le coût psychologique est important et significatif pour les deux groupes. Cependant, cet effet ne présente pas de différence significative entre les groupes.

- L'effet du coût psychologique est plus important lorsque la défaillance est perçue comme imprévisible. Cet effet est manifeste sur l'injustice interactionnelle de la défaillance (H.6.4) et la justice interactionnelle de la réparation (H.6.7). Ces résultats permettent de mettre en évidence implicitement une facette des conséquences d'une défaillance que nous avons exprimé dans notre modèle par le coût psychologique, tels que la perte de temps, l'organisation du travail, les tensions dans le travail.

- Les effets des deux dimensions de l'injustice générée par la défaillance sont plus importants dans le cas d'une défaillance prévisible. Ces résultats sont en oppositions avec notre proposition concernant le sens de l'intensité des relations entre les variables.

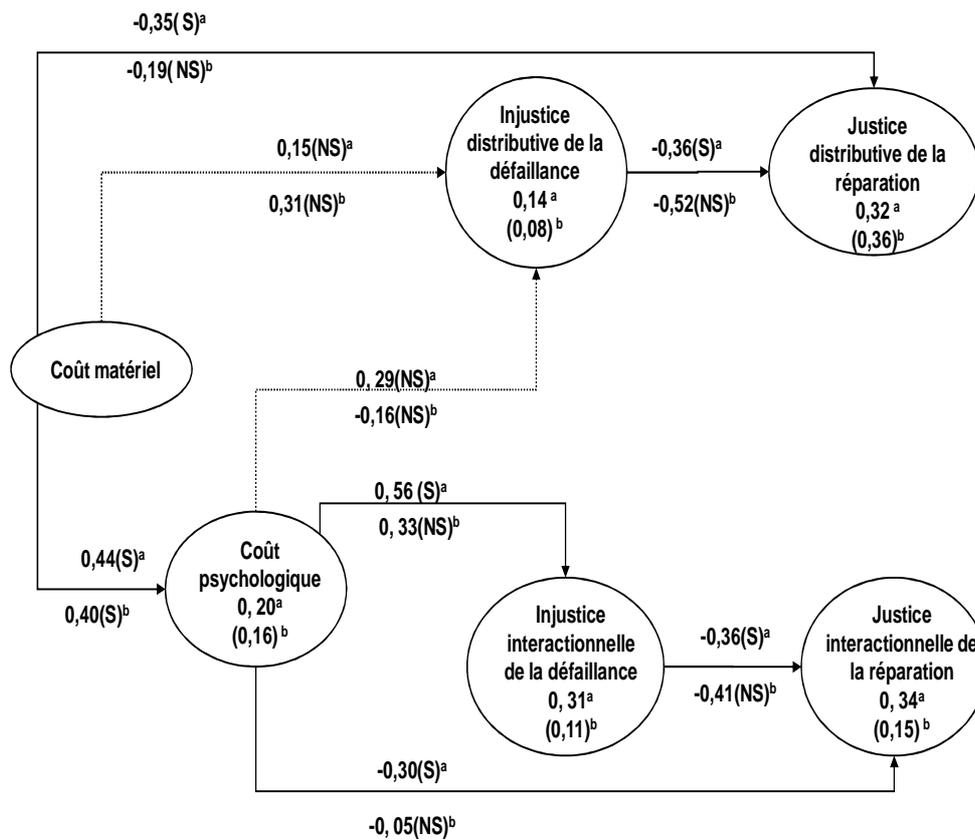
Les constats ci-dessus montrent que les individus se rapprochent dans leur évaluation de la gravité d'une défaillance, et ce qu'elle soit prévisible ou imprévisible. La question des différences se pose davantage au niveau de la deuxième et troisième phase du processus d'évaluation.

---

<sup>591</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

Le schéma ci-dessous récapitule l'ensemble des résultats obtenus pour les deux groupes ».

**Figure 13 : Résultats de l'estimation du modèle : imprévisible Vs prévisible**



(a) Groupe « Défaillance imprévisible »

(b) Groupe « Défaillance prévisible »

(NS) Non significatif

(S) Significatif

Dans la perspective de notre test unilatéral de comparaison entre les deux groupes, le tableau ci-dessus montre que les valeurs obtenues de (t) ne permettent de vérifier que trois (H.6.3, H.6.4 et H.6.7) relations sur huit. Donc, notre hypothèse sur l'effet modérateur de la prévisibilité est validée

*partiellement.*

### **3.3. Un effet modérateur de la dépendance du client ?**

Rappelons que les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la perception de la dépendance dans la relation avec le prestataire défaillant (faible, forte). Des tests statistiques sont nécessaires pour établir si des différences d'intensité existent entre les variables selon le degré de la dépendance du client.

#### **3.3.1. Comparaison de moyennes**

Nous avons réparti l'échantillon global en deux groupes de même fréquence (critère de la médiane) selon le degré de la dépendance du client. La question sera donc de montrer que les deux sous groupes proviennent de populations différentes et non identiques.

Compte tenu de la taille des groupes constitués, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous montre les résultats du test non paramétrique de *Mann Whitney* pour la comparaison des moyennes des variables latentes entre les deux groupes.

**Tableau 55 : Test des différences d'évaluation entre les deux niveaux de dépendance économique**

	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Moyenne « dépendance faible »	3,44	3,37	3,10	2,45	3,22	3,35
Moyenne « dépendance forte »	3,82	3,65	2,66	2,01	3,72	4,06
Mann-Whitney U	513,000	633,000	569,500	544,000	568,500	425,500
Wilcoxon W	1333,000	1453,000	1272,500	1247,000	1388,500	1245,500
Z	-2,357	-1,096	-1,751	-2,030	-1,772	-3,265
Asymp. Sig. (2-tailed)	<b>,018</b>	<b>,273</b>	<b>,080</b>	<b>,042</b>	<b>,076</b>	<b>,001</b>
a. Groupe de variable selon la variable « dépendance économique ».						

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'hypothèse de l'homogénéité est à rejeter pour certaines variables, notamment l'injustice interactionnelle de la défaillance, la justice interactionnelle de la réparation et le coût psychologique. Si on prend en considération la taille de l'échantillon global, nous pouvons aussi rejeter l'hypothèse d'homogénéité pour la justice distributive de la réparation voire même l'injustice distributive de la défaillance. Cependant, pour le coût matériel il semble que sa répartition est identique.

En somme, nous pouvons rejeter l'hypothèse de l'homogénéité compte tenu des résultats obtenus et des caractéristiques de notre échantillon.

### 3.3.2. Comparaison des corrélations

Dans la perspective d'une comparaison entre les deux groupes, il convient d'examiner d'abord la corrélation entre les variables pour chaque groupe.

Etant donné la taille des groupes, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de corrélation ( $\tau$ ) de Kendall entre les variables pour chaque hypothèse.

Les résultats confirment les signes des corrélations pour chaque phase d'évaluation : positives pour la première (H.7.1) et la deuxième (H.7.2, H. 7.3 et H. 7.4) ; négatifs pour la troisième phase (H. 7.5, H. 7.6, H. 7.7 et H. 7.8).

A première vue, les corrélations sont de même ordre de grandeur sauf pour certaines relations suivantes :

- La corrélation entre le coût matériel et le coût psychologique est plus importante en situation de dépendance faible. Un tel résultat est en opposition avec la suggestion générale de l'hypothèse (H.7) selon laquelle l'intensité serait plus importante lorsque la dépendance est forte.

- Le coût matériel admet des corrélations relativement identiques sur les deux groupes avec respectivement l'injustice distributive de la défaillance et la justice distributive de la réparation.

- Le coût psychologique présente une corrélation négative importante avec la justice interactionnelle de la réparation. Là encore le sens de l'intensité est en opposition avec la suggestion de l'hypothèse (H.7).

- L'injustice interactionnelle de la défaillance présente une corrélation forte est négative avec la justice interactionnelle de la réparation en cohérence avec l'hypothèse (H.7). Le coefficient de corrélation est plus important lorsque la dépendance est forte.

**Tableau 56 : Les résultats des corrélations du test ( $\tau$ ) de Kendall pour chaque groupe**

Les phases	Hypothèse (7)		Coefficient de corrélation	
			Dépendance faible	Dépendance forte
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.7.1	Coût matériel → Coût psychologique	,403**	,166
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.7.2	Coût matériel → Injustice distributive.	,171	,173
	H.7.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,270*	,229
	H.7.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,347**	,301*
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.7.5	Coût matériel → Justice distributive	-,285*	-,289*
	H.7.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,286*	-,042
	H.7.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,161	-,200
	H.7.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,276*	-,476**

\*. Corrélation significative à 0.05 (2-tailed).

\*\* Corrélation significative à 0.01 (2-tailed).

Des constats ci-dessus, nous pouvons tirer un premier résultat : la situation de dépendance ne semble pas avoir un effet sur les conséquences de la défaillance en termes de perte et de réparation tangibles. Par contre, la dépendance du client est à priori un facteur qui influence l'évaluation des clients des conditions dans lesquelles la défaillance s'est produite (coût psychologique et injustice interactionnelle de la défaillance) ainsi que celles relatives à l'obtention de la réparation (coût psychologique et la justice interactionnelle de la réparation).

Globalement, même si le sens de l'intensité n'est pas tout le temps en cohérence avec notre suggestion, des différences se manifestent, sauf pour les relations exprimées par les hypothèses (H.7.2) et (H.7.5). Testons-en avec la procédure de Chin (2000)<sup>592</sup>.

<sup>592</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

### 3.3.3. Test de comparaison multi-groupes

Nous avons donc procédé à l'estimation du modèle structurel pour chaque groupe avec la procédure Bootstrap et calculer la valeur de (t) selon la procédure de Chin (2000) de comparaison intergroupes.

Le tableau ci-dessous donne les résultats des estimations du modèle structurel pour chaque groupe.

**Tableau 57: Test de comparaison entre les groupes selon le degré de la dépendance du client**

Hypothèse (7)		Dépendance économique faible			Dépendance économique forte			La valeur de (t) de comparaison entre groupes
		$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	
H.7.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,43	0,46	2,96*	0,45	0,41	2,06*	-1,16
H.7.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,04	0,09	0,16	0,27	0,29	0,95	3,08*
H.7.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,34	0,31	1,26	0,11	0,11	0,43	-3,31
H.7.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,56	0,57	4,91*	0,57	0,57	4,76*	0,00
H.7.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,27	-0,28	1,90**	-0,29	-0,27	1,67**	0,28
H.7.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,30	-0,28	1,88**	-0,0007	0,03	0,004	8,78*
H.7.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,50	-0,50	2,99*	-0,56	-0,57	4,73*	-2,10
H.7.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,24	-0,28	1,35	-0,52	-0,54	4,59*	-7,71

\*Sig. au seuil de (0.05)

\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

Dans la perspective de notre test unilatéral droit de comparaison des

différences entre les deux groupes, nous pouvons conclure à la validité de deux hypothèses sur huit seulement.

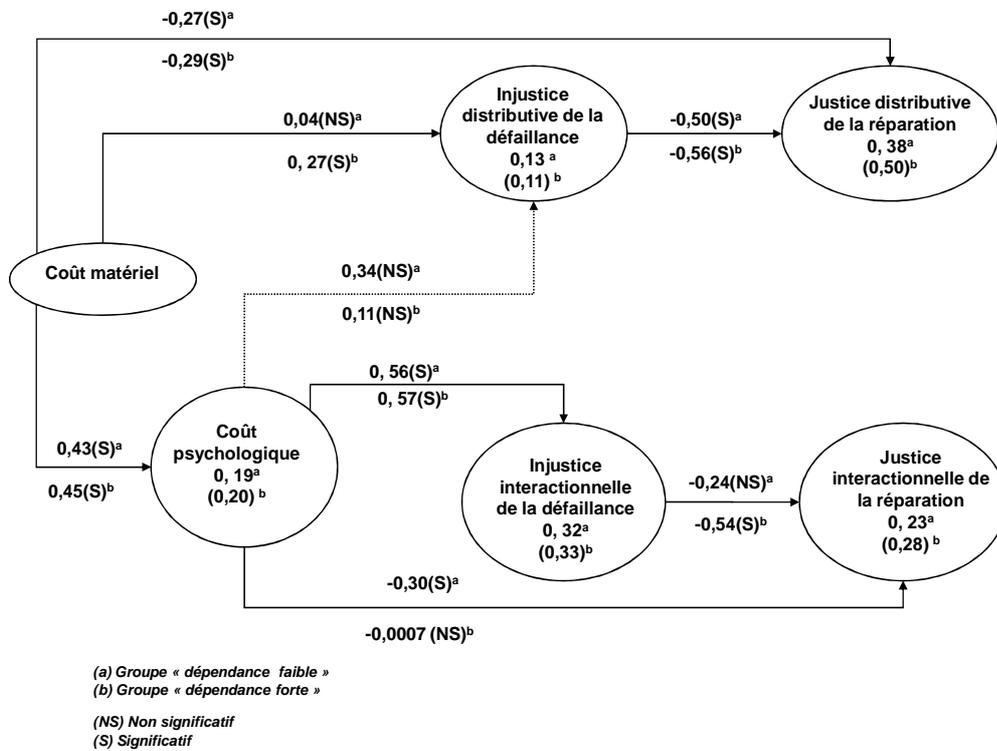
En effet, le coût matériel présente un effet positif sur l'injustice de la défaillance. Cet effet est plus important en situation de dépendance économique forte. Même si cette relation n'est pas significative pour aucun des deux groupes, le résultat du test (t) de comparaison montre que la situation de dépendance du client affecte l'évaluation de la défaillance par le client en terme d'injustice distributive.

Par ailleurs, si le test (t) de comparaison montre que les clients évaluent différemment la réparation en terme de justice interactionnelle, l'effet du coût psychologique sur cette dernière est plus important lorsque la dépendance économique du client est faible. Même si cette relation vérifie l'hypothèse des différences entre les groupes, le sens de l'intensité est en opposition avec la proposition générale de l'hypothèse (H.7).

Au final, étant donné le nombre des relations validées (2 sur 8) et le sens de l'intensité, souvent en oppositions par rapport à notre suggestion, nous ne pouvons rejeter l'hypothèse de l'absence de modération.

La figure ci-dessous récapitule les résultats des estimations du modèle structurel pour chaque groupe.

**Figure 14 : Résultats de l'estimation du modèle pour la dépendance : faible Vs forte**



*En conséquence, nous ne pouvons pas accepter l'hypothèse de modération de la dépendance économique.*

### 3.4. Un effet modérateur de la distance relationnelle ?

Les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la perception du niveau de la distance relationnelle avec le prestataire défaillant (faible, forte). Des tests statistiques sont donc nécessaires pour examiner l'effet modérateur de la distance relationnelle sur les trois phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

### 3.4.1. Comparaison de moyennes

Nous avons réparti l'échantillon global en deux groupes de même fréquence (critère de la médiane) les individus selon le niveau de la distance relationnelle. La question est donc de savoir si les deux groupes proviennent de populations différentes et non identiques.

Compte tenu de la taille des groupes constitués, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous montre les résultats du test de *Mann Whitney* pour la comparaison des moyennes des variables latentes entre les deux groupes.

Le tableau ci-dessous montre que seule la dimension distributive de l'injustice génère par la défaillance ne vérifie pas l'hypothèse. Globalement, nous pouvons considérer que ce résultat indique qu'il existe de différences significatives dans la répartition des variables entre les deux groupes. En conséquence, nous rejetons l'hypothèse de l'homogénéité.

**Tableau 58 : Test de la différence d'évaluation entre les deux niveaux de la distance relationnelle**

	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Mayenne «Distance faible »	3,93	3,54	3,07	2,15	3,69	3,85
Moyenne « Distance forte »	3,30	3,46	2,71	2,32	3,23	3,52
Mann-Whitney U	386,000	738,000	564,500	656,500	623,500	604,000
Wilcoxon W	1127,000	1518,000	1344,500	1436,500	1364,500	1345,000
Z	-3,684	-,031	-1,811	-,875	-1,213	-1,421
Asymp. Sig. (2-tailed)	,000	,975	,070	,382	,225	,155
a. Groupe de variable selon la variable « distance relationnelle ».						

### 3.4.2. Comparaison des corrélations

Étant donné la taille des groupes issus de notre échantillon, nous avons utilisé un simple test de corrélation de rangs pour examiner les relations entre les variables pour chaque groupe. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de corrélation ( $\tau$ ) de Kendall entre les variables pour chaque hypothèse.

D'une manière générale, les résultats confirment que les corrélations sont différentes d'un groupe à un autre. De même, les résultats confirment les signes des corrélations pour chaque phase d'évaluation.

**Tableau 59 : Les résultats des corrélations du test ( $\tau$ ) de Kendall pour chaque groupe**

Les phases	Hypothèse (8)		Coefficient de corrélation	
			Distance relationnelle faible	Distance relationnelle forte
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.8.1	Coût matériel → Coût psychologique	,230	,406**
		H.8.2	Coût matériel → Injustice distributive.	,153
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.8.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,314*	,237
	H.8.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,294*	,373**
	H.8.5	Coût matériel → Justice distributive	-,284*	-,354**
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.8.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,146	-,182
	H.8.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,120	-,196
	H.8.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,400**	-,370**

\*. Corrélation significative à 0.05 (2-tailed).

\*\* . Corrélation significative à 0.01 (2-tailed).

A première vue, les corrélations sont de même ordre de grandeur sauf pour la relation entre le coût matériel et le coût psychologique. Les résultats montrent

un coefficient de corrélation plus important lorsque la défaillance se produit dans une situation de distance relationnelle forte.

Globalement, des différences existent entre les deux groupes. Maintenant nous allons utiliser un test plus fort pour s'assurer des résultats.

### **3.4.3. Test de comparaison multi-groupes**

Nous avons d'abord procédé à l'estimation du modèle structurel pour chaque groupe avec la procédure Bootstrap. Sur la base des paramètres obtenus, nous avons calculé les valeurs de  $t$  selon la procédure de Chin (2000) de comparaison intergroupes.

Globalement, les résultats pour chaque groupe sont en cohérence avec notre proposition concernant le signe des relations entre les variables, à l'exception de la relation de l'hypothèse (H.8.2) pour le groupe « distance relationnelle faible ». En ce qui concerne le sens de l'intensité, les résultats montrent une opposition par rapport à notre proposition au niveau des relations (H.8.1), (H.8.4), (H.8.5) et (H.8.8).

Le tableau ci-dessous donne l'ensemble des coefficients et des paramètres ainsi que leurs niveaux de significativité.

**Tableau 60 : Test de comparaison entre les groupes selon le niveau de la distance relationnelle**

<b>Hypothèse (8)</b>		<b>Distance relationnelle faible</b>			<b>Distance relationnelle forte</b>			<b>La valeur de T de comparaison entre groupes</b>
		$\beta_n$	$\beta_b$	<i>T - Student (Bootstrap)</i>	$\beta_n$	$\beta_b$	<i>T - Student (Bootstrap)</i>	
H.8.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,35	0,34	2,18*	0,46	0,45	2,12*	2,59*
H.8.2	Coût matériel → Injustice distributive.	-0,35	0,07	0,88	0,11	0,17	0,37	1,25
H.8.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,55	0,26	1,30	0,19	0,15	0,67	-1,35
H.8.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,37	0,41	2,30*	0,57	0,58	4,70*	5,26*
H.8.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,31	-0,30	1,97*	-0,43	-0,22	2,15*	1,94*
H.8.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,16	-0,12	0,79	-0,001	0,02	0,006	3,36*
H.8.7	Injustice distributive. → Justice distributive	0,29	-0,08	0,83	-0,30	-0,32	1,87**	-3,85
H.8.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,38	-0,43	2,00*	-0,52	-0,53	3,97*	-2,69

\*Sig. au seuil de (0.05)

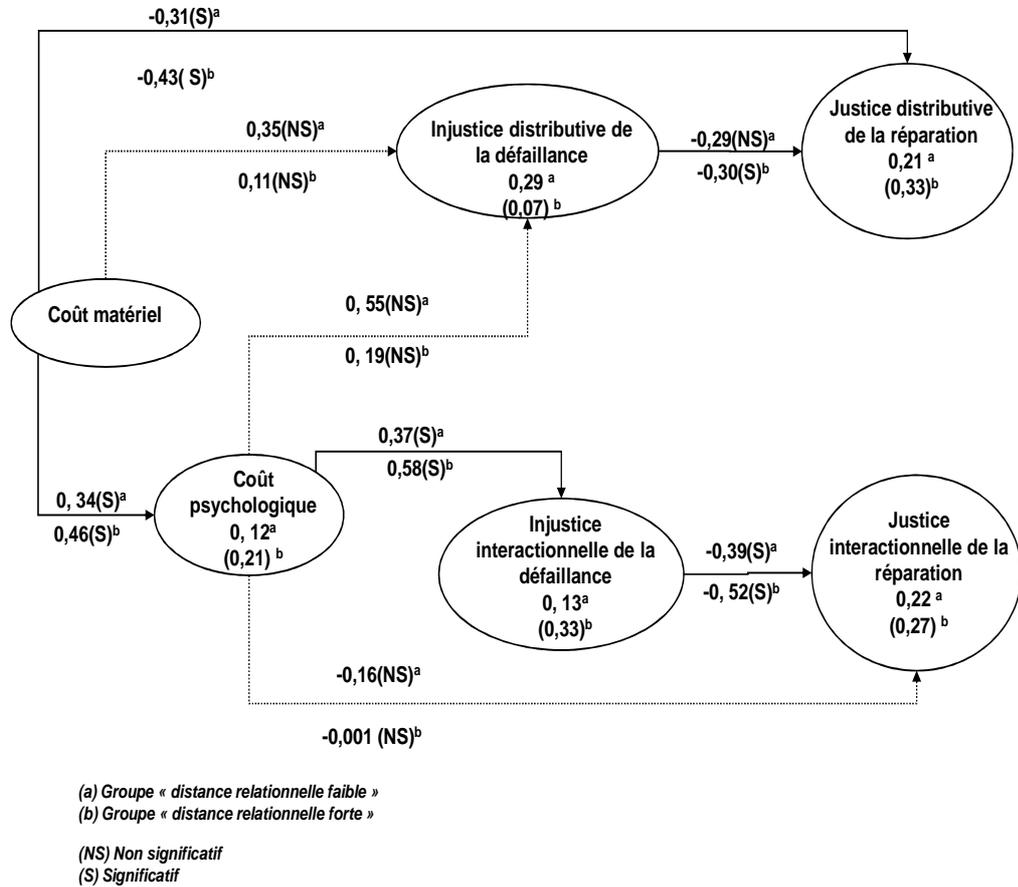
\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

La figure ci-dessous récapitule l'ensemble des coefficients et des paramètres ainsi que leurs niveaux de significativité.

**Figure 15: Résultats de l'estimation du modèle pour la distance relationnelle : faible Vs forte**



L'hypothèse H.8.1 suggère que l'effet positif du coût matériel sur le coût psychologique est plus important lorsque la distance relationnelle est forte. Les résultats de la procédure Bootstrap avec PLS montrent que cette hypothèse est validée. La relation est significative pour les deux niveaux de la distance relationnelle (faible et forte). En outre, nous trouvons que le coût psychologique présente une variance expliquée ( $R^2$ ) relativement faible mais plus élevée pour le groupe « distance relationnelle forte » (21% contre 12%) que pour le groupe « distance relationnelle faible ». De même, nous trouvons que le coût matériel permet d'expliquer près de 20% du coût psychologique

lorsque la distance relationnelle est forte.

Au niveau de la deuxième phase, l'hypothèse (H.8) suggère que les relations positives des dimensions de la gravité et de l'injustice perçue sont plus importantes lorsque la distance relationnelle est forte. L'examen des résultats relatifs à l'effet de la distance relationnelle sur les relations de cette deuxième phase montre certaines oppositions par rapport à la suggestion générale de l'hypothèse (H.8). En effet, quelques relations présentent des paramètres en contradiction avec les formulations de notre hypothèse de base. D'abord, le changement de signe du coefficient relatif à la relation entre le coût matériel et l'injustice distributive générée par la défaillance (H.8.2). En effet, lors de la formulation de cette hypothèse nous avons suggéré que l'effet direct du coût matériel sur l'injustice distributive est de signe positif. Ensuite, nous trouvons que l'effet direct du coût psychologique sur l'injustice distributive générée par la défaillance est à la fois positif et plus important pour le groupe « distance relationnelle forte ».

Même si les relations pour les deux hypothèses ne sont pas significatives pour les deux groupes, de telles oppositions nécessitent certaines explications. Concrètement, cela peut être expliqué par le fait que lorsque la distance relationnelle est faible, la relation client-prestataire est caractérisée par une certaine proximité interpersonnelle et des mécanismes de communication beaucoup plus informels que formels. Dans de telles situations, l'apparition d'une défaillance se traduit systématiquement par un problème interactionnel dans la mesure où toutes les conditions permettant de l'éviter sont réunies. Autrement dit, ce ne sont pas donc seulement les pertes matérielles qui sont problématiques, mais aussi les conditions dans lesquelles ces mêmes pertes ont eu lieu. L'effet positif et significatif du coût psychologique sur la dimension interactionnelle de l'injustice générée par la défaillance pour les deux groupes

explique en grande partie cette situation.

Pour la troisième phase, l'hypothèse (H.8.) suggère que les effets de la gravité et des sentiments d'injustice sur l'évaluation de la réparation sont plus importants lorsque la distance relationnelle est forte. Globalement, les résultats confirment le sens et l'intensité des relations à l'exception de l'hypothèse (H.8.6.). En effet, les résultats relatifs à cette dernière hypothèse montrent que l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle est quasiment nul lorsque la distance relationnelle est forte. En outre cette relation n'est pas significative pour aucun des deux groupes.

*Dans la perspective de notre test unilatéral droit des différences entre les deux groupes, nous trouvons que seulement 4 relations sur 8 sont validées. En conséquence, nous pouvons convenir à une validité partielle de l'hypothèse de modération de la distance relationnelle.*

### **3.5. Un effet modérateur de la réputation perçue du prestataire ?**

Les hypothèses de cette partie sont formulées en fonction de la perception du niveau de la réputation perçue du prestataire défaillant (faible, forte). Des tests statistiques sont donc nécessaires pour vérifier l'hypothèse relative à l'effet modérateur de la réputation du prestataire sur les trois phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

### 3.5.1. Comparaison de moyennes

Nous avons réparti l'échantillon global en deux groupes de même fréquence (critère de la médiane) les individus selon le niveau de la réputation du prestataire. La question est donc de savoir si les deux groupes proviennent de populations différentes et non identiques.

Compte tenu de la taille des groupes constitués, nous avons utilisé un test non paramétrique. Le tableau ci-dessous montre les résultats du test de *Mann Whitney* pour la comparaison des moyennes des variables latentes entre les deux groupes.

Le tableau ci-dessous montre que l'injustice interactionnelle de la défaillance et la justice interactionnelle de la réparation vérifient l'hypothèse de l'homogénéité. Cependant, nous pouvons considérer que cette dernière hypothèse n'est pas vérifiée pour l'injustice distributive de la réparation et le coût psychologique. Un autre seuil de significativité pourrait être retenu compte tenu de la taille des groupes.

**Tableau 61 : Test de la différence d'évaluation selon le niveau de la réputation (faible/forte)**

	Injustice distributive de la défaillance	Injustice interactionnelle de la défaillance	Justice interactionnelle de la réparation	Justice distributive de la réparation	Coût psychologique	Coût matériel
Moyenne « groupe faible »	3,56	3,03	2,52	2,05	3,20	3,53
Moyenne « groupe forte »	3,65	3,79	2,49	2,55	3,62	3,79
Mann-Whitney U	662,500	307,000	298,000	481,500	547,000	598,000
Wilcoxon W	1097,500	742,000	1474,000	1657,500	982,000	1033,000
Z	-,359	-4,110	-4,214	-2,291	-1,588	-1,049
Asymp. Sig. (2-tailed)	,720	,000	,000	,022	,112	,294
a. Groupe de variable selon la variable « réputation perçue ».						

Globalement, nous pouvons donc considérer qu'il existe de différences significatives dans la répartition des variables entre les deux groupes. En conséquence, nous rejetons l'hypothèse de l'homogénéité.

### 3.5.2. Comparaison des corrélations

Étant donné la taille des groupes issus de notre échantillon, nous avons utilisé un simple test de corrélation de rangs pour examiner les relations entre les variables pour chaque groupe. Le tableau ci-dessous donne les résultats du test de corrélation ( $\tau$ ) de Kendall entre les variables pour chaque hypothèse.

**Tableau 62 : Les corrélations du test ( $\tau$ ) de Kendall pour chaque groupe**

Les phases	Hypothèse (9)		Coefficient de corrélation	
			Réputation faible	Réputation forte
1 <sup>ère</sup> phase Evaluation de la gravité de la défaillance	H.9.1	Coût matériel → Coût psychologique	,137	,421**
2 <sup>ème</sup> phase Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.9.2	Coût matériel → Injustice distributive.	-,008	,393**
	H.9.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	,343*	,288*
	H.9.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	,252	,334**
3 <sup>ème</sup> phase Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.9.5	Coût matériel → Justice distributive	-,186	-,383**
	H.9.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-,078	-,228*
	H.9.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-,043	-,259*
	H.9.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-,163	-,327**

\*. Corrélation significative à 0.05 (2-tailed).

\*\* . Corrélation significative à 0.01 (2-tailed).

D'une manière générale, les résultats confirment que les corrélations sont

différentes d'un groupe à un autre. De même, les résultats confirment les signes des corrélations pour chaque phase d'évaluation. Plus précisément, les corrélations sont plus importantes et significatives lorsque la réputation est forte sauf pour la relation entre le coût psychologique et l'injustice distributive de la défaillance. Le coefficient de corrélation entre ces deux variables est relativement plus important lorsque la réputation est faible.

Globalement, des différences existent entre les deux groupes. Maintenant nous allons utiliser un test plus fort pour s'assurer des résultats.

### **3.5.3. Test de comparaison multi-groupes**

Les résultats du test de corrélations mettent en évidence l'existence de différence entre les deux groupes. Nous allons maintenant utiliser un test statistique plus puissant afin de s'assurer de la nature des ces corrélations. Pour cela, nous avons procédé à l'estimation du modèle structurel pour chaque groupe avec la procédure Bootstrap. Sur la base des paramètres obtenus, nous allons calculer, pour chaque relation, la valeur de (t) selon la procédure de Chin (2000)<sup>593</sup>, de comparaisons intergroupes

Le tableau et la figure ci-dessous récapitulent l'ensemble des coefficients et des paramètres ainsi que leurs niveaux de significativité.

---

<sup>593</sup> Chin (2000), *Op.Cité*.

**Tableau 63 : Test de comparaison entre les groupes selon le niveau de la réputation**

Hypothèse (9)		Réputation faible			Réputation forte			La valeur de T de comparaison entre groupes
		$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)	
H.9.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,26	0,21	0,84	0,52	0,51	4,47*	5,22*
H.9.2	Coût matériel → Injustice distributive.	-0,26	-0,17	0,63	0,42	0,45	3,06*	10,55*
H.9.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,45	0,45	1,77**	-0,008	-0,03	0,04	-8,63
H.9.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,42	0,39	1,24	0,55	0,55	4,08*	2,38*
H.9.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,30	-0,21	0,79	-0,43	-0,45	2,74*	-2,05
H.9.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	0,08	0,04	0,33	-0,17	-0,14	0,84	-4,93
H.9.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,19	-0,11	0,73	-0,23	-0,23	1,56	-0,86
H.9.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,36	-0,34	1,05	-0,29	-0,34	1,65**	1,18

\*Sig. au seuil de (0.05)

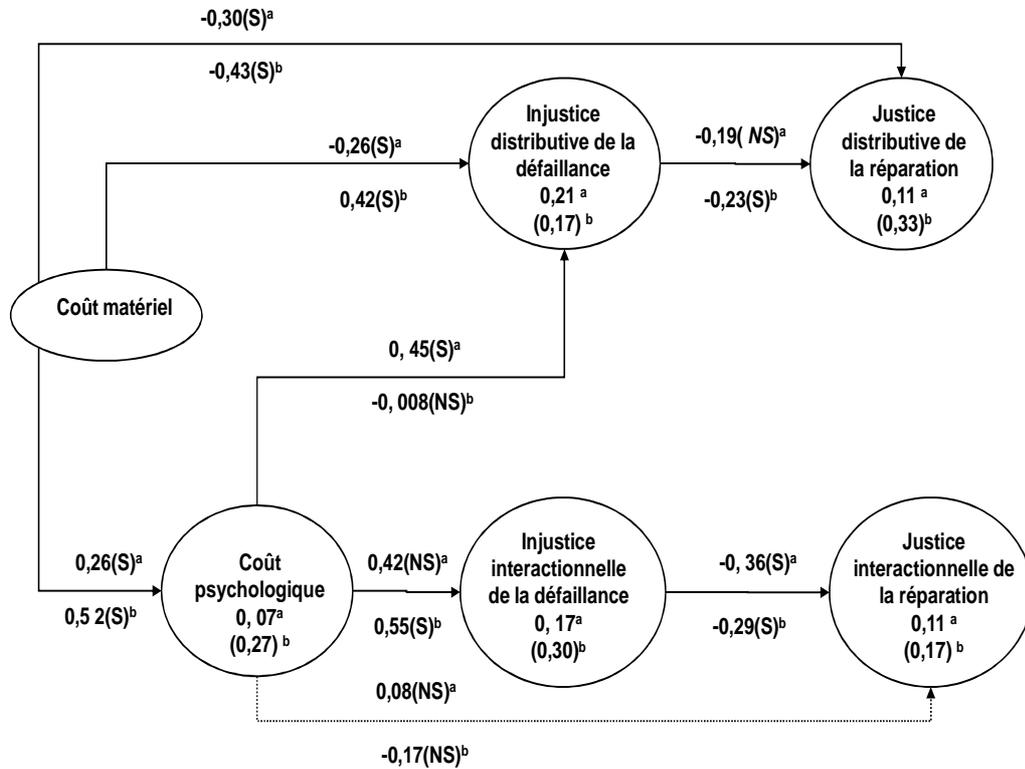
\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issue des simulations bootstrap

L'examen des résultats des estimations du modèle pour chaque groupe confirme les différences constatées dans les résultats du test des corrélations. De même, les résultats confirment les signes des coefficients pour chaque phase d'évaluation sauf pour H. 9.3, H.9.5 et H.9.8.

**Figure 16 : Résultats de l'estimation du modèle pour la réputation du prestataire : faible Vs forte**



(a) Groupe « réputation faible »  
 (b) Groupe « réputation forte »  
 (NS) Non significatif  
 (S) Significatif

L'hypothèse (H.9.1) est validée mais uniquement pour le groupe « réputation faible ». Le test de comparaison selon la procédure de Chin (2000)<sup>594</sup> confirme que les clients perçoivent une défaillance plus grave lorsque le prestataire défaillant dispose d'une bonne réputation sur le marché.

<sup>594</sup> Chin (2000), *Op.Cité.*

Comme le suggère la deuxième phase, la gravité perçue a un effet positif sur les deux dimensions de l'injustice de la défaillance (distributive et interactionnelle). Selon la proposition générale de l'hypothèse (H.9) les effets des dimensions de la gravité seront plus importants lorsque la réputation est forte. Si le sens de l'intensité est validée entre les deux groupes la majorité des hypothèses ne sont validées que pour le groupe « réputation forte », exception faite pour l'hypothèse (H.9.3). Les résultats relatifs à cette hypothèse montrent que l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est positif et plus important pour le groupe « réputation faible ». Pour le groupe « réputation forte », nous trouvons que cet effet est négatif et quasiment nul (-0,008).

S'agissant de la troisième phase, les effets de la gravité et des sentiments d'injustice sur l'évaluation de la réparation sont plus important lorsque la réputation du prestataire est forte. Les résultats de l'estimation avec PLS montrent que chacune des dimensions de la justice perçue de la réparation ont des variances expliquées plus élevées pour le groupe « réputation forte » que pour le groupe « réputation faible ». De même, les résultats montrent que seule les hypothèses (H.9.5) et (H.9.7) vérifient notre proposition concernant le sens de l'intensité de la relation entre les variables de la troisième phase du modèle. Les résultats relatifs à l'hypothèse (H.9.8) mettent en évidence un effet de l'injustice interactionnelle plus important sur la justice interactionnelle de la réparation lorsque la réputation est forte. Les résultats pour (H.9.5) montrent un changement dans le signe du coefficient.

Par ailleurs, le changement de signe dans la relation entre le coût psychologique et la justice interactionnelle générée par la réparation n'affecte pas l'idée centrale de cette troisième phase du processus d'évaluation. En effet, que le signe soit positif ou négatif, l'explication est identique : plus le coût psychologique est important plus l'effort de réparation doit être plus élevé pour

rétablir la justice.

*Dans la perspective de notre test unilatéral droit des différences entre les deux groupes, nous avons pu calculer la valeur (t) pour pouvoir examiner la validité de chaque hypothèse. Les résultats montrent que trois relations sur huit sont validées. En conséquence, nous ne pouvons conclure qu'à une validité partielle de l'hypothèse de modération de la réputation perçue.*

## Conclusion

Ce cinquième chapitre a décrit et présenté les résultats des analyses statistiques réalisées dans le but de confirmer ou rejeter les hypothèses de recherche issues de notre modèle théorique. Le tableau ci-dessous donne un récapitulatif de ces résultats et montrent que la majorité des hypothèses sont partiellement validées.

**Tableau 64: Récapitulatif des résultats du test des hypothèses**

<b>Hypothèses du modèle</b>		<b>Résultat</b>
<b>H.1.</b>	1 <sup>ère</sup> phase : évaluation de la gravité de la défaillance	<b>Validée</b>
<b>H.2.</b>	2 <sup>ème</sup> phase : évaluation de l'injustice générée par la défaillance	<b>Validité Partielle</b>
<b>H.3.</b>	3 <sup>ème</sup> phase : évaluation de la justice de la réparation	<b>Validité partielle</b>
<b>H.4</b>	Le choix du client entre rupture et continuité de la relation	<b>Validité partielle</b>
<b>H.5</b>	Effet modérateur de la responsabilité (prestataire > partagée)	<b>Non-validée</b>
<b>H.6</b>	Effet modérateur de la prévisibilité (imprévisible > Prévisible)	<b>Validité partielle</b>
<b>H.7</b>	Effet modérateur de la dépendance du client (Faible > Forte)	<b>Non-validée</b>
<b>H.8</b>	Effet modérateur de la distance relationnelle (Faible > Forte)	<b>Validité partielle</b>
<b>H.9</b>	Effet modérateur de la réputation du prestataire (Forte > Faible)	<b>Validité partielle</b>

## **Chapitre VI**

### **Discussion des résultats, contributions, limites et voies de recherches**

#### **Introduction**

Le présent chapitre propose une synthèse et une discussion plus élaborée des résultats statistiques présentés dans le chapitre précédent. L'objet du présent chapitre est donc triple, est structuré selon trois sections. La première section discute les résultats de notre recherche. La deuxième section cherche à mettre en évidence les contributions de notre recherche aussi bien théoriques que managériales. La troisième section présente les limites ainsi que les perspectives pour des recherches futures.

#### **1. Discussion des résultats de la recherche**

Lors du chapitre précédent, nous nous sommes rendus compte que le modèle de recherche n'est dans l'ensemble que partiellement validé. Nous visons maintenant à synthétiser ces résultats, à comparer certains d'entre eux à ceux préalablement observés dans la littérature, et à discuter les résultats nouveaux. Nous abordons tout d'abord les résultats obtenus pour le modèle de base avec les trois phases ainsi que les résultats des effets modérateurs. À ces résultats s'ajoutent ceux des analyses de certaines relations pour lesquelles nous n'avions pas posé d'hypothèses.

##### **1.1. Analyse des résultats et discussion**

Dans cette section, nous discutons en détails les résultats. Notre objectif est de réexaminer la formulation de nos hypothèses et leurs fondements théoriques en

fonction de nos résultats et ceux des recherches antérieures. Nous abordons donc successivement les résultats pour les trois phases du processus et ceux relatifs aux effets modérateurs.

### 1.1.1 Les hypothèses du modèle de base

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des résultats obtenus des tests d'hypothèses relatives à chacune des phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

**Tableau 65: Récapitulatif des résultats du test des hypothèses du modèle de base**

<i>Les phases</i>	Hypothèses du modèle de base		Résultats avec PLS		
	<i>Relations entre les variables</i>		Signe de la relation	Signe de la relation	Validité
1 <sup>ère</sup> phase (H.1)	H.1.	Coût matériel → Coût psychologique	+	+	Oui
2 <sup>ème</sup> phase (H.2)	H.2.1	Coût matériel → Injustice distributive.	+	+	Non
	H.2.2	Coût psychologique → Injustice distributive.	+	+	Oui
	H.2.3	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	+	+	Oui
3 <sup>ème</sup> phase (H.3.)	H.3.1	Coût matériel → Justice distributive	-	-	Oui
	H.3.2	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-	-	Non
	H.3.3	Injustice distributive. → Justice distributive	-	-	Oui
	H.3.4	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-	-	Oui

Nous remarquons que les résultats des tests avec PLS sont significatifs pour 6 relations sur 8. Les signes sont conformes à notre proposition théorique pour toutes les relations entre les variables. Dans l'ensemble, nous avons considéré que les hypothèses relatives au modèle de base sont validées. Néanmoins, il importe de discuter ces résultats par rapport à ceux des recherches antérieures

et de mettre en évidence les résultats nouveaux. Pour cela, nous allons conduire une analyse des relations au niveau de chaque phase.

En ce qui concerne la première phase d'évaluation, elle se rapporte à la gravité perçue de la défaillance. Rappelons que notre conceptualisation de l'intensité de la défaillance en terme de gravité fait référence aux résultats de certaines recherches dans le domaine des services *B-to-C*. La gravité de la défaillance est définie par deux dimensions captant les pertes causées par l'incident<sup>(595)</sup>. Ainsi, le client évalue la gravité de la défaillance par les pertes tangibles (le coût matériel) et intangibles (le coût psychologique associés à la défaillance)<sup>(596)</sup>. Contrairement à ces recherches, nous avons posé une relation positive entre les pertes tangibles et les pertes intangibles. Autrement dit, entre le coût matériel et le coût psychologique. Cette hypothèse est validée. En conséquence, si la défaillance est source de pertes matérielles, ces dernières vont affectées la perception des pertes psychologiques générées par la défaillance (temps, tensions au travail...).

La deuxième phase de notre modèle concerne l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice. Comme le montre le tableau ci-dessus, seule l'hypothèse (H.2.1) n'est pas validée. Autrement dit, le coût matériel ne semble pas avoir un effet positif sur l'injustice distributive de la défaillance. Trois explications sont possibles. La première explication est d'ordre théorique. Elle porte sur la pertinence de la relation entre le coût matériel et l'injustice distributive générée par la défaillance. Lors du deuxième et troisième chapitre nous avons vu que cette relation est soutenue théoriquement et empiriquement pour qu'elle soit remise en cause. La deuxième porte sur les outils de mesures spécifiques à

---

<sup>595</sup> Hess et al. (2003) ; Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

<sup>596</sup> Hart et al. (1990), *Op.Cité.*

notre recherche. En effet, les résultats du quatrième chapitre nous permettent de privilégier cette explication dans la mesure où l'échelle de mesure de l'injustice distributive de la défaillance présente une faiblesse en terme de fiabilité. À cela s'ajoute la faiblesse de notre échantillon.

Enfin une troisième explication se réfère à la comparaison des relations entre le coût matériel, le coût psychologique et l'injustice distributive de la défaillance. Compte tenu des coefficients respectifs et leur significativité, nous trouvons que le coût psychologique apparaît comme une variable médiatrice partielle entre le coût matériel et l'injustice distributive de la défaillance. Il est évident qu'un tel résultat mérite que l'on lui accorde une attention particulière. Concrètement, cela veut dire que les individus évaluent les sentiments d'injustice générés par la défaillance en fonction de leur perception de la gravité, notamment dans sa dimension intangible. Les pertes tangibles sont par définition mesurables et peuvent être évalué objectivement. Ce qui est difficile pour l'individu ce sont les pertes intangibles. Elles sont difficiles à évaluer et sujet à beaucoup d'incertitude. Statistiquement, il est possible de mettre en évidence cet effet médiateur du coût psychologique. Mais le test d'un tel effet dépasse l'objet du présent travail. Toutefois, d'autres résultats fournissent des éléments plus explicites.

En effet, les relations validées de cette deuxième phase montrent que le coût psychologique affecte positivement à la fois l'injustice interactionnelle et l'injustice distributive de la défaillance. Autrement dit, l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice repose essentiellement sur les éléments intangibles des pertes réelles ou potentielles de la défaillance. Ce résultat pourrait se comprendre si nous considérons que les pertes tangibles réelles sont par définition connues par le client. Elles ne posent pas de problème particulier, notamment lorsque la responsabilité est attribuée au prestataire. Cependant, les

pertes intangibles, réelles ou potentielles, posent avec elles des questions de réparation et d'incertitude. La question de la réparation fait référence à la difficulté de concevoir une réparation juste pour le temps perdu, les tensions au travail ou avec les partenaires du client organisationnel. La question de l'incertitude s'explique par les difficultés liées au contrôle des conséquences de la défaillance.

S'agissant de la troisième phase, nous trouvons que les dimensions de la gravité n'ont pas d'effet significatif sur l'évaluation de la réparation en terme de justice. Seule la relation entre le coût psychologique et la justice interactionnelle n'est pas vérifiée. Dans une certaine mesure, ce résultat nous semble en partie cohérent avec certaines recherches qui suggèrent une proportionnalité entre les pertes subies et les réparations obtenues. En effet, Levesque et McDougall (2000)<sup>597</sup> ont montré dans leur étude sur les défaillances dans les services qu'une perte importante, ou perçue comme telle, affecte négativement l'évaluation de la réparation obtenue par le client. De même, Maxham et Netemeyer (2002)<sup>598</sup> suggèrent qu'une défaillance grave nécessite un effort supplémentaire de compensation pour réparer le dommage et rétablir le niveau de satisfaction du client.

Dans le cadre de cette troisième phase, nous avons aussi considéré que l'évaluation de la justice de la réparation est fonction de l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice. Une telle perspective nous semble cohérente avec les suggestions de Smith et al. (1999)<sup>599</sup>. Ces derniers, ont construit un

---

<sup>597</sup> Levesque et McDougall (2000), *Op.Cité.*

<sup>598</sup> Maxham et Netemeyer (2002), *Op.Cité.*

<sup>599</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

modèle<sup>600</sup> pour comprendre les relations entre la gravité des défaillances et l'évaluation des réparations obtenues en terme de justice. Les auteurs avancent que les clients, dans leurs évaluations de l'effort de réparation auront tendance à estimer que les pertes subies à la suite d'une défaillance de service, sont plus importantes que leurs équivalents en terme de gains espérés associés à la réparation. Le raisonnement de Smith et al. (1999)<sup>601</sup> pose la question des standards sur lesquels se basent les clients pour évaluer la réparation de la défaillance de service. À ce propos, la prise en compte de l'injustice générée par la défaillance à côté de la gravité perçue dans notre modèle contribue à élucider le mécanisme d'évaluation de la réparation. D'ailleurs, les résultats confirment des relations négatives et significatives entre les deux dimensions de l'injustice générée par la défaillance et l'évaluation de la justice de la réparation (H.3.3 et H.4.4).

Contrairement aux autres hypothèses de la troisième phase, l'effet négatif du coût psychologique sur la justice interactionnelle de la réparation (H.3.2) n'est pas significatif ( $\beta = -0.10$  ;  $t = 0.98$ ). Ce résultat peut être examiné en relation avec l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle de la défaillance. En effet, cette dernière relation (l'hypothèse (H.2.3)) est validée ( $\beta = 0.49$ ). L'hypothèse (H.2.4) portant sur l'effet de l'injustice interactionnelle de la défaillance sur la justice interactionnelle de la réparation présente une relation négative est significative ( $\beta = -0,42$ ). Dans ce sens, nous suspectons également un effet de médiation de l'injustice interactionnelle de la défaillance entre le coût psychologique et la justice interactionnelle. Néanmoins, la vérification de l'effet médiateur de cette variable (l'injustice interactionnelle)

---

<sup>600</sup> Les auteurs se sont basés surtout sur la théorie de la comptabilité mentale (Thaler ,1985) et la théorie des perspectives (Kahneman et Tversky, 1979, Tversky et Khneman 1992).

<sup>601</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

dépasse le cadre de cette recherche et la pertinence des résultats reste tributaire de la taille de notre échantillon.

Enfin, il importe de souligner que les résultats du test non paramétrique des corrélations entre les variables de notre modèle ont révélé des relations pour lesquelles nous n'avons pas formulé des hypothèses. Plus particulièrement, lors de la construction des relations de notre modèle nous avons privilégié des relations entre les variables de même nature (par exemple coût psychologique et injustice interactionnelle). Nous avons aussi exclu les relations croisées entre les deux dimensions de l'injustice de la défaillance et de la justice perçue de la réparation (par exemple relations entre injustice distributive et injustice interactionnelle de la défaillance ou encore injustice distributive de la défaillance et la justice interactionnelle de la réparation).

Afin de s'assurer de la pertinence de ces corrélations, nous avons examiné les résultats de la procédure Bootstrap pour le modèle saturé. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des paramètres estimés pour les relations absentes dans notre modèle.

**Tableau 66: Les paramètres du modèle saturé avec PLS<sup>602</sup>**

Les relations du modèle saturé	$\beta_n$	$\beta_b$	T - Student (Bootstrap)
Coût matériel → Injustice interactionnelle	0,20	0,21	2,82**
Coût psychologique → Injustice distributive.	0,33	0,30	1,77*
Coût matériel → Justice interactionnelle	-0,13	-0,13	2,11**
Coût psychologique → Justice distributive	-0,08	-0,05	1,40

\*Sig. au seuil de (0.05)

\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_n$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_b$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

<sup>602</sup> Pour les résultats en détails voir Annexe 4.13.

Ces résultats montrent effectivement des relations croisées significatives entre la gravité perçue, l'injustice de la défaillance et la justice perçue de la réparation.

En somme, si le réexamen des relations de notre modèle révèle certaines limites, théoriques et empiriques, il ouvre au même temps de nouvelles perspectives pour des recherches futures. Nous reviendrons ces perspectives dans une autre section.

### 1.1.2 Les hypothèses sur l'effet de l'évaluation sur la réaction finale du client

Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des résultats relatifs au test de cette hypothèse.

**Tableau 67: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse(H.4)**

<i>Les phases</i>	<b>(H.4) Rupture Vs Continuité</b>			<b>Résultats de comparaisons avec PLS</b>	
	<i>Relations entre les variables</i>		<b>Sens de l'intensité</b>	<b>Signe de la relation</b>	<b>Validité</b>
1 <sup>ère</sup> phase	H.4.1	Coût matériel → Coût psychologique	Rupture > Continuité	+	Oui
2 <sup>ème</sup> phase	H.4.2	Coût matériel → Injustice distributive.	Rupture > Continuité	+	Oui
	H.4.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	Rupture > Continuité	+	Non
	H.4.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Rupture > Continuité	+	Oui
3 <sup>ème</sup> phase	H.4.5	Coût matériel → Justice distributive	Rupture > Continuité	-	Non
	H.4.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	Rupture > Continuité	-	Non
	H.4.7	Injustice distributive. → Justice distributive	Rupture > Continuité	-	Oui
	H.4.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Rupture > Continuité	-	Oui

Par l'hypothèse (H.4), nous avons cherché à comparer deux groupes selon la

procédure de Chin (2000)<sup>603</sup> en se basant sur les résultats des estimations de notre modèle de base avec PLS. L'objectif étant de comprendre dans quelle mesure la décision finale du client, rompre ou continuer la relation avec le prestataire défaillant, est fonction des trois phases du processus d'évaluation.

Globalement, les résultats des estimations pour chaque groupe vérifient le signe des relations entre les variables. Les résultats obtenus nous ont ramené à accepter la validité partielle de cette hypothèse.

Nous pouvons donc considérer que le choix des clients entre la rupture et la continuité de la relation avec le prestataire défaillant résulte d'un processus d'évaluation différent. Les différences sont perceptibles sur chacun des trois phases du processus d'évaluation. Néanmoins, une différence fondamentale réside dans les modalités de réparation. Autrement dit, les dimensions de la justice dans l'évaluation de la réparation obtenue du prestataire défaillant.

Concrètement, les résultats obtenus montrent que la gravité des défaillances est perçue différemment d'un groupe de client à un autre. Il est aussi évident que les clients évaluent différemment la défaillance en termes d'injustice. Ce qui importe ce sont surtout les modalités de la réparation. Les clients décident de rompre la relation avec le prestataire défaillant tout simplement parce qu'ils estiment soit, ne pas avoir reçu une réparation à la hauteur des préjudices subis, soit que les pertes générées par la défaillance sont difficiles, voire impossible, à réparer.

---

<sup>603</sup> Chin (2000), *Op.Cité*.

Les résultats de notre modèle structurel pour les deux groupes mettent en avant ces deux situations. Pour les clients ayant choisi de continuer la relation nous trouvons que la dimension distributive de la justice générée par la réparation est fonction à la fois du coût matériel et des sentiments d'injustice distributive générés par la défaillance. Pour les clients ayant choisi de rompre la relation avec le prestataire nous trouvons cependant que la dimension distributive de la justice générée par la réparation obtenue est fonction seulement du coût matériel, c'est-à-dire des pertes effectives subies par le client. Or, si la majorité des défaillances génèrent des pertes, souvent une partie d'entre elles n'est pas forcément perceptible par le prestataire. Plus précisément, c'est la relation négative et significative entre l'injustice distributive générée par la défaillance et la dimension distributive de la réparation qui fait la différence entre les deux groupes. Cette différence peut se traduire par la capacité du prestataire à prendre en compte les pertes non perceptibles, ou perçue comme telle par le client.

Dans cette perspective, notre modèle suggère une relation entre la dimension interactionnelle de l'injustice générée par la défaillance et le coût psychologique. La question qui se pose alors est de savoir dans quelle mesure une injustice interactionnelle est susceptible de faire l'objet d'une réparation juste ? Nous avons répondu en partie à cette question en posant que seule une réparation de même nature peut compenser une injustice interactionnelle. Nous avons aussi souligné lors du troisième chapitre que certains aspects dans l'interaction client-fournisseur ne sont pas faciles à réparer.

Les résultats de l'estimation de notre modèle structurel pour le groupe des clients ayant choisi de rompre la relation avec le prestataire défaillant présentent une relation plus forte entre le coût psychologique et la dimension interactionnelle de l'injustice générée par la défaillance. De même, nous

trouvons que la variance expliquée de cette même dimension est plus élevée pour le groupe « rupture de la relation » que le groupe « continuité de la relation ». Ces résultats expliquent une deuxième facette dans le choix des clients entre la rupture et la continuité de la relation avec le prestataire défaillant. Autrement dit, les clients choisissent de rompre la relation non seulement parce que la réparation obtenue est en dessous des pertes subies, mais aussi parce que qu'il y a des pertes ou des injustices qui sont difficiles à réparer, notamment les injustices liés aux interactions interpersonnelles.

### 1.1.3 Les hypothèses sur les variables modératrices

#### a) L'effet modérateur de la responsabilité

Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des résultats obtenus pour cette hypothèse.

**Tableau 68: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.5)**

<i>Les phases</i>	(H.5) Responsabilité de la défaillance			Résultats de comparaisons avec PLS	
		<i>Relations entre les variables</i>	Sens de l'intensité	Sens de l'intensité	Validité
1 <sup>ère</sup> phase	H.5.1	Coût matériel → Coût psychologique	prestataire > partagée	+	Oui
2 <sup>ème</sup> phase	H.5.2	Coût matériel → Injustice distributive.	prestataire > partagée	+	Non
	H.5.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	prestataire > partagée	+	Non
	H.5.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	prestataire > partagée	+	Non
3 <sup>ème</sup> phase	H.5.5	Coût matériel → Justice distributive	prestataire > partagée	-	Non
	H.5.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	prestataire > partagée	-	Non
	H.5.7	Injustice distributive. → Justice distributive	prestataire > partagée	-	Non
	H.5.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	prestataire > partagée	-	Non

Contrairement à ce que nous attendions, les résultats empiriques de notre recherche ne confirment pas l'effet modérateur de l'attribution de la responsabilité sur la deuxième et la troisième phase du processus d'évaluation.

En effet, seule l'hypothèse (H.5.1) est validée. Autrement dit, elle confirme l'existence des différences dans l'évaluation du client de la gravité selon le sens de l'attribution de la responsabilité (prestataire ou client). Rappelons que les résultats des estimations du modèle sur les deux groupes montrent surtout que lorsque la responsabilité est partagée l'effet du coût matériel sur le coût psychologique est presque nul. Ce résultat partiel sur la relation entre la gravité perçue de la défaillance et l'attribution des causes est en cohérence avec certaines recherches antérieures<sup>(604)</sup>.

D'une manière générale, les résultats obtenus mettent en évidence deux résultats.

Le premier se réfère à l'existence d'une tendance claire vers l'attribution externe de la défaillance. Ce constat est en cohérence avec les conclusions de certaines recherches antérieures à propos de la manière selon laquelle les individus expliquent des événements particuliers<sup>(605)</sup>.

Le second s'explique par le fait qu'une grande partie des répondants admettent une responsabilité partagée dans l'apparition de la défaillance. Un tel résultat est probablement lié aux circonstances spécifiques dans lesquelles les défaillances se produisent, notamment la participation active du client au

---

<sup>604</sup> Smith et al. (1998), Swanson et al. (2001), *Op.Cité.*

<sup>605</sup> Folkes (1984), *Op.Cité.*

processus de production. Dans ces conditions, il est normal que les individus éprouvent des difficultés à attribuer la responsabilité de la défaillance dans le service.

Au delà de ces résultats, le non validité de l'ensemble des hypothèses de la deuxième et troisième phase appellent des explications. Nous-en retenons deux.

La première explication est d'ordre théorique. Elle concerne le statut de la responsabilité perçue dans notre modèle. En effet, contrairement aux travaux antérieurs nous avons fait le choix de considérer la responsabilité perçue comme une variable modératrice dans la perspective des suggestions théoriques de Beugré (2005)<sup>606</sup>.

La deuxième quant à elle se réfère aux résultats statistiques. En effet, les tailles respectives des groupes présentent une limite majeure. Pour cela, nous avons précisé dans le cinquième chapitre que nous souhaitons voir quelques tendances, et qu'il est nécessaire de prendre les résultats obtenus avec beaucoup de prudence.

Au final, compte tenu des résultats obtenus, il importe d'abord d'approfondir les analyses pour montrer que l'effet de l'attribution de la responsabilité sur l'évaluation de la gravité à des conséquences sur les deux autres phases du processus d'évaluation. Nous pourrons ensuite envisager, sur la base des résultats obtenus, de revoir notre proposition théorique et de reconsidérer le rôle modérateur de la responsabilité perçue. Autrement dit, revenir à la *théorie*

---

<sup>606</sup> Beugré, C. (2005), *Op.Cité*.

de la justice comme responsabilité<sup>(607)</sup> qui considère que, face à des situations inattendues ou négatives, l'individu désire avant tout attribuer la responsabilité du tort subi à un autre.

### b) L'effet modérateur de la prévisibilité

La proposition générale de l'hypothèse (6) suggère que les relations entre les variables sont plus fortes lorsque la défaillance est perçue comme imprévisible. Le tableau ci-dessous récapitule l'ensemble des résultats relatifs à cette hypothèse.

**Tableau 69 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.6)**

Les phases	(H.6) prévisibilité de la défaillance		Résultats de comparaisons avec PLS		
		Relations entre les variables	Sens de l'intensité	Sens de l'intensité	Validité
1 <sup>ère</sup> phase	H.6.1	Coût matériel → Coût psychologique	Imrép. > Prév.	+	Non
2 <sup>ème</sup> phase	H.6.2	Coût matériel → Injustice distributive.	Imrép. > Prév.	+	Non
	H.6.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	Imrép. > Prév.	+	Oui
	H.6.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Imrép. > Prév.	+	Oui
3 <sup>ème</sup> phase	H.6.5	Coût matériel → Justice distributive	Imrép. > Prév.	-	Non
	H.6.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	Imrép. > Prév.	-	Non
	H.6.7	Injustice distributive. → Justice distributive	Imrép. > Prév.	-	Oui
	H.6.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Imrép. > Prév.	-	Non

Nous avons conclu à la validité partielle de cette hypothèse dans la mesure où seulement 3 relations sur 8 sont vérifiées. Sur les trois hypothèses, seule la validité de (H.6.4) présente une opposition nette par rapport à la proposition

<sup>607</sup> Folger et Cropanzano (1998, 2001), *Op.Cité*

générale de l'hypothèse (H.6), selon laquelle l'intensité des relations serait plus forte lorsque la défaillance est perçue comme imprévisible. Plus précisément, lorsque la défaillance est considérée prévisible, l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle de la défaillance est plus important.

Nous trouvons le même constat pour des hypothèses dont le test de différences intergroupes n'est pas significatif. Par exemple, l'examen des résultats pour l'hypothèse (H.6.8) montre la même opposition par rapport à la suggestion générale selon laquelle l'effet négatif de ces variables sur l'évaluation de la justice de la réponse serait plus important lorsque la défaillance est imprévisible. Nous trouvons en effet que l'effet négatif de l'injustice interactionnelle de la défaillance sur la justice interactionnelle de la réparation est plus fort lorsque la défaillance est prévisible.

Globalement, la validité partielle de cette hypothèse met un avant un résultat clair : lorsque la défaillance est imprévisible pour le client, c'est surtout le coût psychologique qui est pris en considération dans l'évaluation de l'injustice de la défaillance et de la justice de la réparation. Autrement dit, avec le caractère imprévisible de la défaillance se pose la question de l'incertitude sur la responsabilité et la réparation. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les clients éprouvent des difficultés dans l'évaluation des conséquences d'une défaillance imprévisible.

Au-delà de ce constat, le résultat pour cette hypothèse reste limité et mérite certaines explications. Nous-en retenons deux. La première explication est d'ordre théorique. En effet, dans le chapitre deux nous avons fait le choix de considérer le caractère prévisible/imprévisible de la défaillance au lieu de la notion de contrôlabilité largement étudiée dans la littérature. La seconde se

réfère à la taille de notre échantillon qui reste insuffisant pour mettre en évidence le rôle d'un effet modérateur.

A ce stade de notre recherche, il convient de s'interroger sur ce choix, notamment dans la formulation de l'échelle de mesure de la prévisibilité.

### **c) L'effet modérateur de la dépendance du client**

La proposition générale de cette hypothèse (H.7.) suggère que l'évaluation de la défaillance et de la réparation diffère selon que le degré de dépendance économique du client à l'égard du prestataire défaillant.

Rappelons que la majorité des recherches dans littérature ont étudié surtout le rôle de la dépendance du client par rapport à la décision de rompre ou continuer la relation avec le fournisseur<sup>(608)</sup>. A notre connaissance peu de recherche se sont intéressées à l'examen de l'effet de la dépendance sur l'évaluation des conséquences d'une défaillance dans le service.

D'une manière générale, les tests du modèle pour les deux groupes donnent des résultats cohérents avec notre proposition générale à propos de l'intensité et le signe de chaque relation entre les variables. Cependant, le test de comparaison des différences intergroupes ne permet de valider que 2 relations sur 8.

---

<sup>608</sup> Valenzuela et al. (2005), Bawa et al. (2008), *Op.Cité.*

**Tableau 70: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.7)**

Les phases	(H.7) Dépendance économique		Résultats de comparaisons avec PLS		
		Relations entre les variables	Sens de l'intensité	Sens de l'intensité	Validité
1 <sup>ère</sup> phase	H.7.1	Coût matériel → Coût psychologique	Forte > Faible	+	Non
2 <sup>ème</sup> phase	H.7.2	Coût matériel → Injustice distributive.	Forte > Faible	+	Oui
	H.7.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	Forte > Faible	+	Non
	H.7.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Forte > Faible	+	Non
3 <sup>ème</sup> phase	H.7.5	Coût matériel → Justice distributive	Forte > Faible	-	Oui
	H.7.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	Forte > Faible	-	Non
	H.7.7	Injustice distributive. → Justice distributive	Forte > Faible	-	Non
	H.7.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Forte > Faible	-	Non

Même si les résultats sont limités, les deux relations validées sont intéressantes. Comme le montre le tableau ci-dessous, ces deux relations portent essentiellement sur les aspects mesurables dans l'évaluation de la défaillance et de la réparation. En effet, nous trouvons que pour la gravité seul l'effet du coût matériel est pris en compte. Nous trouvons aussi que la deuxième phase et la troisième l'évaluation ne porte que sur les dimensions distributive de l'injustice de la défaillance et la justice de la réparation.

A ce niveau d'analyse, nous pouvons conclure que le niveau de dépendance économique du client à l'égard du prestataire défaillant affecte essentiellement les aspects mesurables dans l'évaluation de la défaillance et de la réparation. Autrement dit, la prise en compte du degré de dépendance à l'égard du fournisseur défaillant est associée à la dimension tangible dans l'évaluation de la défaillance et de la réparation.

Ce résultat peut être expliqué par le fait que nous avons à faire à des entités juridiques indépendantes. Par conséquent, d'un point de vue strictement économique le changement du fournisseur est envisageable lorsque la défaillance est jugée grave. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine des services aux entreprises pour lesquels le problème de la dépendance économique est relativement moins présent par rapport à d'autres formes de relations interorganisationnelles. En outre, nous pouvons aussi avancer que la question de dépendance économique se pose différemment pour les entreprises en fonction de la nature du service. Par exemple, la dépendance économique dans relation banques - PME ne présente pas les mêmes enjeux lorsqu'il s'agit d'un prestataire des services d'assurances. De même, la question de la dépendance se pose différemment lorsqu'il s'agit d'un prestataire de services informatiques. Dans ce sens, la distinction entre les différentes formes de dépendance aurait été plus fructueuse pour comprendre l'évaluation du client de la défaillance et de la réparation. Par exemple, au lieu de se focaliser sur la notion de dépendance économique, il aurait fallu mettre en évidence des formes plus ciblées de la dépendance, notamment la dépendance financière et la dépendance technologique.

#### **d) L'effet modérateur de la distance relationnelle**

La proposition générale de l'hypothèse (H.8) suggère que les relations entre les variables dans les trois phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation varient selon le niveau de la distance relationnelle entre le client et le prestataire défaillant. Le tableau ci-dessous récapitule l'essentiel des résultats des tests relatifs à cette hypothèse.

**Tableau 71 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.8)**

Les phases	(H.8) Distance relationnelle		Résultats de comparaisons avec PLS		
		Relations entre les variables	Sens de l'intensité	Signe de la relation	Validité
1 <sup>ère</sup> phase	H.8.1	Coût matériel → Coût psychologique	Faible > Forte	+	Oui
2 <sup>ème</sup> phase	H.8.2	Coût matériel → Injustice distributive.	Faible > Forte	+	Non
	H.8.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	Faible > Forte	+	Non
	H.8.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Faible > Forte	+	Oui
3 <sup>ème</sup> phase	H.8.5	Coût matériel → Justice distributive	Faible > Forte	-	Oui
	H.8.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	Faible > Forte	-	Oui
	H.8.7	Injustice distributive. → Justice distributive	Faible > Forte	-	Non
	H.8.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Faible > Forte	-	Non

L'analyse des résultats de la première phase du processus d'évaluation montre clairement que la gravité d'une défaillance est perçue différemment, selon que le niveau de distance relationnelle entre le client et le prestataire défaillant.

Les résultats de la deuxième phase permettent d'exclure de notre analyse l'effet du coût matériel sur l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice distributive. Nous trouvons ainsi que seul l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle de la défaillance présente des différences significatives selon le niveau de la distance relationnelle. Autrement dit, la prise en compte de la distance relationnelle est associée à l'évaluation des dimensions intangibles de l'injustice perçue de la défaillance.

Par ailleurs, l'analyse des résultats de la troisième phase du processus d'évaluation montre que la justice distributive et la justice interactionnelle de la réparation sont respectivement fonction du coût matériel et du coût

psychologique. Cependant, l'injustice distributive de la défaillance semble jouer le rôle d'une variable exogène dans la mesure où elle n'admet pas de relation significative, ni avec le coût matériel, ni avec le coût psychologique. Autrement dit, les sentiments d'injustice distributive générés par la défaillance sont déterminés par d'autres facteurs que notre modèle ne prenne pas en considération.

Il semble donc que l'évaluation de la défaillance en terme d'injustice est réduite à sa simple forme interactionnelle. Ce résultat nous paraît tout à fait en cohérence avec notre domaine d'étude : les services. En effet, une défaillance dans les services, nous l'avons vu, est synonyme d'un problème d'interaction entre client et prestataire. Néanmoins, la réduction de la défaillance dans les services à un problème d'interaction n'exclut pas l'existence de pertes matérielles qui exigent une certaine réparation proportionnelle et de même nature. Nous avons souligné plus haut que la dimension distributive de la justice dans la réparation admet une relation significative avec le coût matériel.

#### **e) L'effet modérateur de la réputation du prestataire**

Dans le précédent chapitre, nous avons conclu la validité partielle de l'hypothèse (H9) relative à l'effet modérateur de la réputation du prestataire sur les trois phases du processus d'évaluation. Rappelons que l'étude de l'effet de la réputation en situation d'expérience de consommation négative est rarement étudiée dans la littérature en marketing<sup>(609)</sup>. Le tableau ci-dessous résume l'ensemble des résultats relatifs à cette hypothèse.

---

<sup>609</sup> Hess, Ronald L. Jr (2009), *Op.Cité.*

**Tableau 72 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H9)**

<i>Les phases</i>	(H9) Réputation du prestataire		Résultats de comparaisons avec PLS		
	<i>Relations entre les variables</i>		Sens de l'intensité	Sens de la relation	Validité
1 <sup>ère</sup> phase	H.9.1	Coût matériel → Coût psychologique	Forte > Faible	+	Oui
2 <sup>ème</sup> phase	H.9.2	Coût matériel → Injustice distributive.	Forte > Faible	+	Oui
	H.9.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	Forte > Faible	+	Non
	H.9.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Forte > Faible	+	Oui
3 <sup>ème</sup> phase	H.9.5	Coût matériel → Justice distributive	Forte > Faible	-	Non
	H.9.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	Forte > Faible	-	Non
	H.9.7	Injustice distributive. → Justice distributive	Forte > Faible	-	Non
	H.9.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Forte > Faible	-	Non

En se basant sur le tableau ci-dessus, il semble que l'effet modérateur de la réputation n'est valide que pour la première phase du processus d'évaluation. L'effet de la réputation reste ambigu pour la deuxième phase. Cet effet est totalement absent à la troisième phase.

En ce qui concerne la première phase, l'apparition d'une défaillance semble bien affecter la gravité perçue, plus particulièrement la relation le coût matériel et le coût psychologique. Cette dernière relation est d'autant plus importante lorsque la réputation du prestataire est « forte ». Ce premier résultat est en cohérence avec notre raisonnement selon lequel les conséquences d'une défaillance en terme de gravité sont d'autant plus importantes lorsque la défaillance se produit avec un fournisseur de bonne réputation sur le marché. En effet, pour le client une réputation est associée à des attentes. Ces attentes sont fonction du niveau de la réputation du fournisseur : faible pour une réputation faible ; forte pour une bonne réputation.

S'agissant la deuxième phase, l'effet modérateur de la réputation est vérifié pour deux relations. La première concerne l'effet du coût matériel sur l'injustice distribue de la défaillance. La seconde est exprimée par l'effet du coût psychologique sur l'injustice interactionnelle. Nous voyons ici une distinction claire des dimensions tangibles et intangibles dans l'évaluation des conséquences de la défaillance. Ce résultat peut être expliqué par le fait que les attentes des clients concernent aussi bien les conséquences que les conditions dans lesquelles la défaillance s'est produite. Dans la mesure où la réputation est associée à des attentes et des croyances, les sentiments d'injustice seront plus élevés lorsque le prestataire est de « bonne réputation ».

Enfin, l'absence d'effet de modération au niveau de la troisième phase mérite quelques explications. Nous en retenons trois. La première explication fait référence à la taille de l'échantillon dans la mesure où certaines relations sont validées uniquement pour le groupe « réputation forte ». La seconde quant à elle se rapporte à notre échelle de mesure unidimensionnelle de la réputation. En effet, en absence d'une échelle valide de mesure de la réputation, nous avons adopté une mesure unidimensionnelle. Cependant, certaines recherches soulignent le caractère multidimensionnel du concept de réputation<sup>(610)</sup>. Dans ce sens, la mise en évidence de différentes dimensions de la réputation aurait dû être plus fructueuse dans la compréhension de l'évaluation de la réparation, notamment pour la dimension de la qualité de service, ou encore en fonction de l'existence de certaines garanties de services<sup>(611)</sup>. Enfin une troisième explication réside dans le fait d'admettre que la réputation à un effet limité et ne porte pas sur l'évaluation de la justice de la réparation. Autrement dit, la réputation affecterait indirectement la troisième phase du processus

---

<sup>610</sup> Groenland, E.A.G. (2002), *Op.Cité*.

<sup>611</sup> Auriacombe, B. et Mayaux, F. (2007) : « Les garanties de services sont-elles spécifiques ? », Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1er juin, Aix-les-Bains, 27 p.

d'évaluation. Une telle perspective reste envisageable. Des recherches antérieures ont mis en évidence l'importance de la réputation de « juste » dans les canaux de distribution<sup>(612)</sup>.

## 1.2 Synthèse de la discussion des résultats

La synthèse des résultats est donnée par le tableau ci-dessous. Les cases grises indiquent que les hypothèses formulées ne sont pas validées.

**Tableau 73: Récapitulatif des résultats du test du modèle**

Les phases		Modèle de base	H.4 Rupture Vs Continuité	Les modérateurs				
				H.5 Responsabilité prestataire > partagée	H.6 Prévisibilité Prév. > Imprév.	H.7 Dépendance économique Faible > Forte	H.8 Distance relationnelle Faible > Forte	H.9 Réputation du prestataire Faible > Forte
1 <sup>ère</sup> phase Gravité de la défaillance	Coût matériel → Coût psychologique	Oui	Oui	Oui			Oui	Oui
2 <sup>ème</sup> phase L'injustice générée par la défaillance	Coût matériel → Injustice distributive.		Oui			Oui		Oui
	Coût psychologique → Injustice distributive.	Oui			Oui			
	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	Oui	Oui		Oui		Oui	Oui
3 <sup>ème</sup> phase La justice de la réparation obtenue du prestataire défaillant	Coût matériel → Justice distributive	Oui				Oui	Oui	
	Coût psychologique → Justice interactionnelle						Oui	
	Injustice distributive. → Justice distributive	Oui	Oui					
	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	Oui	Oui					

<sup>612</sup> Anderson, E. et Weitz, B. A. (1989): « Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads » *Marketing Science*, 8(4), p.310-323.

Anderson, E. et Weitz, B. A. (1992): «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, 29 (1), p. 18-34.

Comme le montre le tableau ci-dessus, les hypothèses formulées ne sont pas validées pour toutes les phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Faut-il voir dans ces résultats des limites ? Absolument, des limites existent et seront développées en détails. Cependant, ces mêmes résultats mettent en évidence la complexité associée à l'étude des situations de défaillance et de réparation dans les relations commerciales, plus particulièrement dans les services aux entreprises. Autrement dit, il serait difficile de ramener le processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation à une simple chaîne relationnelle. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine des services aux entreprises où les relations client-prestataires sont complexes et polymorphes.

Au-delà de la complexité associée au processus d'évaluation de la défaillance dans le service et la réparation, la synthèse des résultats de notre recherche met en évidence deux faits majeurs. Le premier se rapporte au caractère contingent des différentes phases d'évaluation. La contingence des évaluations est surtout visible au niveau de la première et la deuxième phase. Autrement dit, l'évaluation de la gravité et de l'injustice générée par la défaillance. En conséquence, nous pensons qu'une approche contingente est nécessaire non seulement dans l'analyse des stratégies de réparation<sup>(613)</sup>, mais aussi dans l'étude des conséquences des défaillances en termes de gravité et de sentiments d'injustice. Le second fait est donné par les résultats relatifs à la troisième phase: l'évaluation de la justice de la réparation. Cette phase ne semble pas dépendre des facteurs qui caractérisent aussi bien la situation de défaillance que la relation client-prestataire défaillant. Elle est apparaît surtout déterminante dans le choix du client entre la rupture et la continuité de la

---

<sup>613</sup> Hoffman et Kelly (2000), *Op.Cité.*

relation avec le prestataire défaillant. En outre, l'évaluation de la justice de la réparation se présente comme un mécanisme indépendant, interne et propre à chaque individu. En effet, l'évaluation de la justice de la réparation est basée sur la perception de l'injustice générée par la défaillance. Ce mécanisme fonctionne comme si chaque individu procède à l'établissement d'un rapport entre la justice perçue de la réparation et les sentiments d'injustice générée par la défaillance. Un tel résultat semble intéressant pour comprendre les mécanismes internes par lesquels chaque individu émet des jugements de justice.

### **1.2.1. La formation des sentiments d'injustice ?**

Cette première conclusion est basée essentiellement sur les résultats de notre recherche pour la première et la deuxième phase d'évaluation dans notre modèle : l'évaluation de la gravité et l'évaluation de la défaillance en termes d'injustice.

La première idée qui émerge de ces résultats est que la formation des sentiments d'injustice est largement conditionnée par l'image qu'on a de la situation de la défaillance. Pour nous aider à mettre en évidence l'importance de cette première synthèse, nous reprenons dans ce suit une interprétation des résultats relatifs à chacun des deux premières phases du processus d'évaluation.

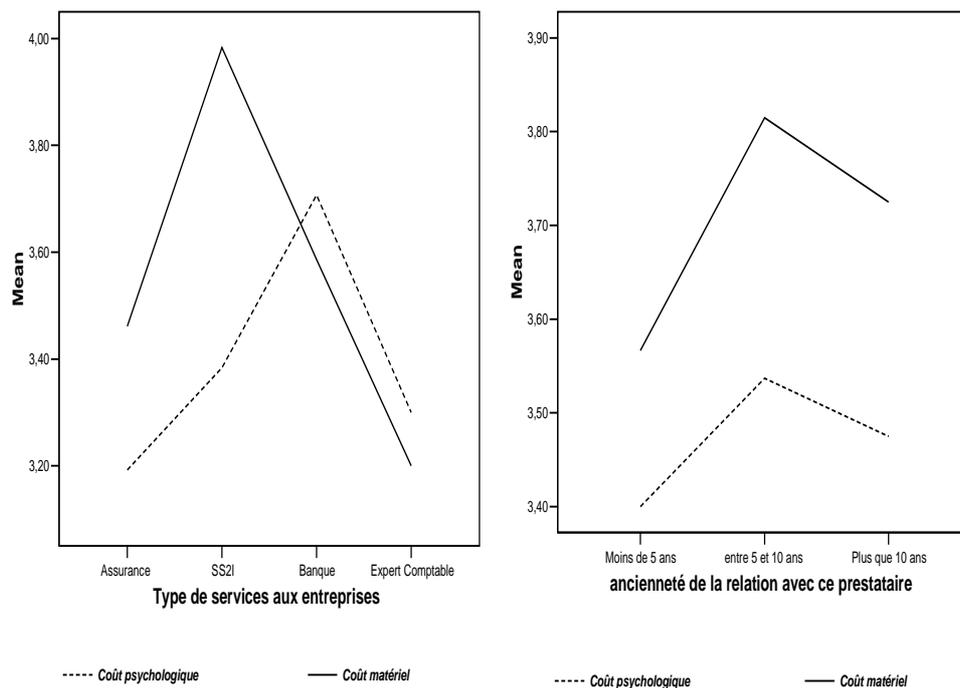
#### **a) L'importance du coût psychologique dans l'évaluation de la gravité de la défaillance**

La première phase porte sur une seule relation entre les deux dimensions de la

gravité perçue. Dans la perspective de certaines recherches antérieures<sup>(614)</sup>, nous avons focalisé l'évaluation de la gravité de la défaillance sur les pertes de nature matérielle. Ces pertes sont représentées par le coût matériel. En plus des pertes matérielles, nous avons mis explicitement dans notre modèle une deuxième composante des pertes qui fait référence aux pertes de nature intangibles ou difficilement chiffrable. Cette deuxième composante est représentée par le coût psychologique.

Les figures ci-dessous présentent la relation entre les deux dimensions de la gravité perçue.

**Figure 17 : La relation entre coût matériel et coût psychologique**



<sup>614</sup> Smith et al. (1998), *Op.Cité.*

La première figure montre que cette relation varie d'un secteur à un autre. La variation dans l'intensité de la relation peut être expliquée par le fait que les services sur lesquels a porté notre étude ne présentent pas les enjeux pour les PME.

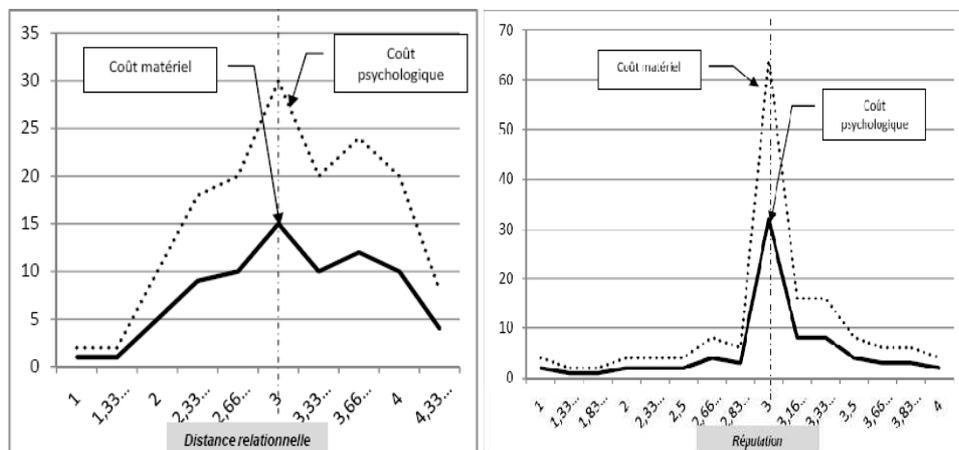
La deuxième figure montre que cette même relation varie en fonction de l'ancienneté de la relation avec le prestataire défaillant. L'intensité de la relation est croissante au cours des premières années. Elle atteint un seuil puis décroît au fur et à mesure que l'expérience avec le prestataire se prolonge dans le temps.

Globalement, les résultats sont clairs : les pertes intangibles sont aussi importantes que les pertes matérielles. Concrètement, les résultats invitent à s'interroger sur la nature des pertes générées par la défaillance et leurs conséquences sur l'évaluation et les modalités de la réparation. Nous pouvons bien sûr penser que ces pertes doivent être équivalentes objectivement aux dégâts réellement causés. Dans ce sens, c'est la valeur marchande de la prestation de services sur laquelle repose l'évaluation de la défaillance et la réparation. Encore, faut-il disposer de critères objectifs pour évaluer les pertes compte tenu des caractéristiques intrinsèques des services. Mais, la nature des services n'empêche pas de voir l'évaluation d'une défaillance sous un autre angle, qui n'est pas forcément conforme à une logique purement comptable. En effet, d'une manière générale les pertes subies par le client ne sont pas toutes matérielles. Cela est d'autant vrai plus dans le domaine des services. D'où la nécessité de s'interroger sur le statut de certaines pertes telles que, le temps, les souffrances physiques ou morales liées aux tensions avec certains partenaires du client. Ces tensions peuvent devenir problématiques pour le client, dans la mesure où elles peuvent être associées à des pertes potentielles.

Dans cette perspective, il importe aussi de prendre en considération les pertes symboliques de prestige social ou encore de dignité psychologique. Autrement dit, lors de l'évaluation de la gravité d'une défaillance il est normal que les clients ne prennent pas en compte seulement les pertes matérielles. Au contraire, plus ces dernières sont importantes, plus les conséquences psychologiques sont aussi importantes.

Comme le montre les graphiques ci-dessous, la perception de la gravité de la défaillance diffère selon les caractéristiques de la relation client-prestataire défaillant. Par exemple, La relation entre le coût matériel et le coût psychologique est variée sensiblement selon le niveau de la distance relationnelle ou encore de la réputation du prestataire.

**Figure 18 : Variation des dimensions de la gravité selon la distance relationnelle et la réputation**



**b) La gravité de la défaillance : une question de responsabilité**

Maintenant nous allons mettre en évidence une autre dimension qui caractérise l'évaluation la gravité de la défaillance : l'attribution de la responsabilité.

Les résultats relatifs à l'effet de la responsabilité sur l'évaluation de la gravité de la défaillance sont en cohérence avec ceux des recherches antérieures<sup>(615)</sup>. Lorsque le prestataire est responsable, la défaillance sera perçue comme plus grave. L'effet du coût matériel sur le coût psychologique sera d'autant plus important que la responsabilité de la défaillance est attribuée au prestataire. Autrement dit, les conséquences sur le jugement du client en termes coûts matériel et psychologique seront plus importantes.

Dans notre modèle, nous avons posé la responsabilité comme une variable modératrice sur l'ensemble des relations des trois phases du processus d'évaluation de notre modèle. Les résultats montrent que le rôle modérateur de la responsabilité est vérifié uniquement pour la première phase dans la mesure où le test (t) de comparaison était significatif. L'hypothèse sur l'effet de modulation de la responsabilité n'est pas vérifiée pour le deuxième et la troisième phase du modèle. La confirmation partielle de cette hypothèse appelle des explications. Dans ce sens, trois explications sont possibles :

- La première réside dans la taille faible des deux groupes. Il s'agit ici d'une limite purement statistique. D'ailleurs, les résultats du test non paramétrique montrent des corrélations plus fortes entre les variables du modèle lorsque le prestataire est responsable de la défaillance.
- La seconde explication plausible c'est d'admettre que l'effet de modulation de la responsabilité ne joue que sur l'évaluation de la gravité de la défaillance. Cet effet se trouve indirectement pris en

---

<sup>615</sup> Smith et al. (1999); Poon at al. (2004), *Op.Cité.*

Weiner, Bernard (2000): « Attributional thoughts about consumer behavior », *Journal of Consumer Research*, 27(3), p.382-387.

compte dans l'évaluation du client de la défaillance en termes de sentiments d'injustice. Une telle explication nous semble justifiée dans la mesure où les variances expliquées des variables latentes sont plus élevées lorsque la responsabilité est attribuée au prestataire.

- Enfin la troisième explication repose sur une remise en cause de notre modélisation du rôle modérateur de la responsabilité perçue. Autrement dit, il s'agit tout simplement d'intégrer la responsabilité perçue comme une variable explicative dans notre modèle. Une telle perspective nous renvoie au débat théorique sur le processus formation de l'injustice telle que nous l'avons discuté au deuxième chapitre lors des critiques adressées à la théorie de la justice responsable<sup>616</sup>.

Comme nous pouvons le voir, bien que chacune des explications avancées soit sur un plan théorique, il reste néanmoins que leur validation empirique dépasse de loin la portée de cette recherche. Il serait donc plus judicieux de discuter de l'intérêt de ces résultats pour les recherches futures. Nous reviendrons sur ces points dans la troisième section.

### **c) Le rôle médiateur du coût psychologique**

Il s'agit ici d'un résultat pour lequel nous n'avons pas posé d'hypothèses spécifiques. En effet, nos résultats montrent que l'effet du coût matériel sur l'évaluation de la défaillance en termes d'injustice distributive est faible et non significatif. Cependant, le coût psychologique est fonction du coût matériel, et présente un effet positif et significatif de la dimension distributive

---

<sup>616</sup> Beugré (2005), *Op.Cité.*

des sentiments d'injustice. Lorsque nous prenons le coût psychologique comme une variable exogène, son effet sur l'injustice distributive devient moins important alors que celui du coût matériel devient positif et significatif. D'un point de vue statistique, ces résultats sont conformes à la définition d'une variable médiatrice partielle au sens Baron et Kennedy (1996)<sup>617</sup>. Compte tenu des limites imposées par la taille de notre échantillon et leurs conséquences sur les résultats en termes de précisions statistiques, nous pouvons avancer deux explications :

- La première explication rejoint en partie notre précédente analyse quant à l'évaluation de la gravité de la défaillance. Celle-ci doit être comprise à travers ces deux dimensions : tangible / intangible ou matériel/psychologique. Au-delà de cette conceptualisation à deux dimensions, il convient surtout de prendre en compte les conséquences de nature psychologique des pertes tangibles dans la façon selon laquelle les clients évaluent les défaillances. La prise en compte de tels effets permettra de mieux comprendre pourquoi face à la même défaillance ou perte matérielle, des individus sont plus revendicatifs que d'autres. Cela permettra aussi de comprendre pourquoi une inégalité de traitement provoque une indignation alors que des pertes matérielles substantielles peuvent laisser indifférentes certaines personnes.
- La deuxième explication c'est que la gravité de la défaillance et ses conséquences en termes de sentiments d'injustice sont de nature subjective. L'importance du coût psychologique sur les sentiments d'injustice distributive met l'accent sur le fait que l'injustice réside dans « le regard de l'acteur » et non des caractéristiques objectives de la

---

<sup>617</sup> Baron et Kennedy (1996), *Op.Cité.*

situation. Autrement dit, l'évaluation des conséquences de la défaillance dépend principalement des perceptions des personnes impliquées dans la situation de la défaillance, plus particulièrement le client.

A ce niveau d'analyse, il convient de s'interroger sur la pertinence de ces conclusions pour la gestion de la relation dans le domaine des services, notamment lorsque le prestataire faillit d'une manière substantielle à ses obligations. Dans la littérature, certaines recherches ont étudié la relation entre certaines caractéristiques des services et la stratégie des garanties de services. L'importance du caractère intangible des services se trouvent au cœur même de la conception et la mise en œuvre de ces garanties<sup>(618)</sup>.

### **1.2.2. L'évaluation de la défaillance en terme d'injustice**

Le premier résultat se réfère à l'importance de chacune des dimensions de l'injustice dans le choix entre la continuité et la rupture de la relation. Lors de l'examen des différences entre les groupes de clients selon la décision de rompre ou de continuer la relation, nous trouvons des résultats identiques. Cependant, une différence fondamentale apparaît entre les deux groupes dans l'évaluation de la défaillance en termes d'injustice. Cette différence se situe au niveau de la dimension interactionnelle de l'injustice. Autrement dit, que les clients établissent leur choix non seulement en fonction de l'injustice distributive, mais surtout en fonction des sentiments d'injustice interactionnel.

Concrètement cela veut dire que les clients envisagent la continuité tant qu'ils estiment que l'injustice générée par la défaillance peut faire l'objet d'une

---

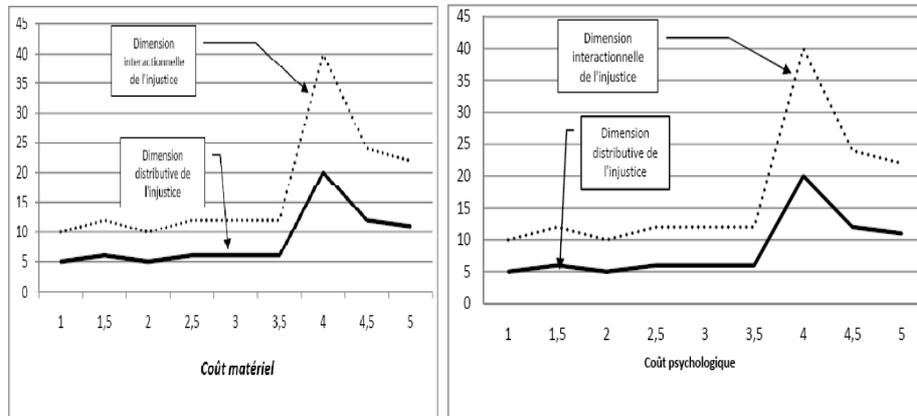
<sup>618</sup> Auriacombe, B. et Mayaux, F. (2007), *Op.Cité.*

réparation juste. Inversement, la rupture de contrat intervient lorsque l'injustice est si élevée et difficilement chiffrable que l'espérance d'obtenir une réparation juste devient faible. D'ailleurs, nous trouvons que l'évaluation de la réparation en termes de justice est fortement corrélée à l'évaluation de la défaillance en termes de sentiments d'injustice pour le groupe « continuité de la relation » que pour le groupe « rupture de la relation ». Ces résultats peuvent être expliqués par le fait que ce n'est pas l'intensité des sentiments d'injustice générée par la défaillance qui est déterminante dans le choix de client. C'est plutôt le rapport entre l'évaluation de la réparation obtenue en termes de justice et le degré des pertes subies par le client qui va être déterminant dans le choix du client entre la rupture et la continuité de la relation.

Le deuxième résultat obtenu dans l'examen de cette deuxième phase d'évaluation est l'importance de l'effet du coût psychologique dans la formation du jugement d'injustice de la défaillance. Contrairement à nos attentes, nous trouvons que le coût matériel n'a pas d'effet significatif direct sur la formation de l'injustice distributive. Néanmoins, l'effet de chacun des deux coûts sur le processus de formation de l'injustice semble dépendre de certains facteurs. Les tests de comparaisons intergroupes mettent en avant le rôle de la nature prévisible/imprévisible de la défaillance, la dépendance économique et la réputation du prestataire.

En ce qui concerne le coût matériel, son effet sur la dimension distributive de l'injustice diffère selon les niveaux respectifs de la dépendance et de la réputation du prestataire. Même si la relation entre le coût matériel et les sentiments d'injustice distributive n'est pas significatif en termes statistiques, l'examen des valeurs des coefficients respectifs montre que les clients accordent plus d'importance aux pertes matérielles en cas de dépendance économique forte. Inversement, l'effet du coût matériel sur l'injustice

distributive est significatif dans le cas où la réputation est faible.



S'agissant de l'effet du coût psychologique sur le processus de formation de l'injustice, certains facteurs sont susceptibles de modifier l'intensité des liens entre les deux variables. Ainsi, seule la nature prévisible semble influencer la relation entre le coût psychologique sur l'injustice distributive. Les résultats du test de comparaison entre les groupes montrent que l'effet du coût psychologique sur l'injustice distributive est plus important lorsque la défaillance est prévisible. En ce qui concerne l'effet du coût psychologique sur la dimension interactionnelle de l'injustice générée par la défaillance, les résultats montrent que cette relation est influencée par la prévisibilité, la distance relationnelle et la réputation.

### 1.2.3. L'évaluation de la réparation obtenue en terme de justice

Lors de la conceptualisation de cette troisième phase nous avons posé que chacune des dimensions de la justice perçue de la réparation est fonction de la gravité et des sentiments d'injustice générée par la défaillance. Ainsi, la dimension distributive de la réparation serait une fonction du coût matériel et

des sentiments d'injustice distributive. De même, la dimension interactionnelle serait fonction du coût psychologique et des sentiments d'injustice interactionnelle.

L'examen des résultats de la troisième phase sur l'échantillon global montre que l'effet du coût psychologique sur la justice interactionnelle n'est pas significatif. Les autres relations sont validées.

L'étude de l'influence des variables retenues dans notre recherche sur les liens entre les différentes variables de cette troisième phase permet de souligner deux constats. Premièrement, nous trouvons que seules la dépendance économique et la distance relationnelle affectent les liens entre la gravité et les sentiments de justice de la réparation. Ainsi, les résultats montrent que l'effet négatif du coût matériel sur la dimension distributive est d'autant plus important pour des niveaux faibles de la dépendance du client et de la distance relationnelle. Les résultats montrent aussi que l'effet négatif du coût psychologique sur la justice interactionnelle est plus important seulement lorsque la distance relationnelle est faible.

Deuxièmement, les facteurs d'influences retenus ne semblent pas affecter les effets des sentiments d'injustice générée par la défaillance sur l'évaluation de la réparation en termes de justice. Ces relations semblent de dérouler indépendamment de l'état de la relation avec le prestataire au moment de la défaillance.

#### **1.2.4. Les déterminants de la justice de la réparation obtenue**

Les tests des relations de la troisième phase mettent en évidence deux résultats majeurs. Le premier se rapporte à l'effet négatif et significatif du coût matériel sur la justice distributive perçue de la réparation. Le coût psychologique présente un effet négatif mais non significatif sur la justice interactionnelle de la réparation. Le second concerne l'effet négatif et significatif des deux dimensions de l'injustice générée par la défaillance sur les dimensions de la justice perçue de la réparation. Autrement dit, un niveau élevé d'injustice exige des mesures supplémentaires de réparation.

Par ailleurs, l'examen des résultats des tests relatifs aux effets modérateurs montrent que l'évaluation de l'effet de la gravité sur la justice de la réparation peut varier d'un client à un autre, selon le niveau de la dépendance et de la distance relationnelle. Par contre, aucune des variables modératrices n'affectent la relation entre l'injustice générée par la défaillance et la justice perçue de la réparation. Un tel résultat peut être interprété par le fait que l'évaluation de la situation de défaillance et/ou de réparation n'est ni juste ni injuste en soi. Plutôt, un sentiment d'injustice généré par la défaillance, ou la justice perçue de la réparation, émane de simulations cognitives consistant à se demander, par procédés contrefactuels, si la situation aurait pu et aurait dû être différente. Toutefois, ce constat nous amène à nous interroger sur le rapport entre l'injustice de la défaillance et la justice de la réparation. A ce niveau d'analyse, deux questions méritent d'être posées :

- Dans quelle mesure l'évaluation du client de ce rapport dépend plus de critères relatifs que de critères absolus ?

- Le passage du sentiment d'injustice au sentiment de justice implique-t-il l'existence de déterminants cognitifs ? Lesquels ?

Il est évident que ces deux questions dépassent de loin la portée de ce travail de recherche. Néanmoins, une revue de littérature permet d'avancer quelques éléments de réponse. Pour la première, nous pouvons comprendre qu'un sentiment d'injustice ou de justice est susceptible d'apparaître après comparaison d'une situation réellement vécue avec une situation standard, réelle ou imaginée<sup>619</sup>. S'agissant de la seconde question, la perspective normative dans notre analyse de la relation d'échange suggère que les clients développent des attentes relatives à ce qu'ils sont « en droit » de recevoir de la part de leur fournisseur. Lorsque l'on passe du sentiment d'injustice au sentiment de justice, l'unique perception de quelque chose de dû ou de mérité ne suffit toutefois pas à expliquer la justice perçue. Le passage du sentiment d'injustice généré par la défaillance au sentiment de justice de la réparation implique donc l'existence de facteurs cognitifs. Par rapport à notre modèle, le coût matériel apparaît comme le seul déterminant cognitif de la justice de la réparation. Autrement dit, en se basant sur le rapport entre le coût matériel et la justice distributive de la réparation chaque client cherche à comparer sa situation après la réparation avec un état antérieur, qu'il soit absolu ou vécu par d'autres personnes comparables.

## **2. Contributions théoriques et managériales**

Les contributions de cette recherche se situent à deux niveaux : au niveau théorique et au niveau pratique.

---

<sup>619</sup> Yim, Chi Kin et al. (2007):« Multiple reference effects in service evaluations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity », *Journal of Retailing*, 83(1), p.147-157.

## **2.1. Les contributions théoriques**

Les contributions au niveau académique sont basées sur la proposition et le test d'un modèle général d'évaluation de la défaillance et de la réparation dans le domaine des services aux entreprises. Nous verrons successivement que ces contributions se situent à trois niveaux.

### **2.1.1. Le développement et le test d'un modèle d'évaluation**

L'idée principale sur laquelle repose la présente recherche est la modification constatée en marketing de l'objet d'analyse, qui était traditionnellement la notion d'échange au profit de la notion de relation. Dans cette perspective, cette première contribution théorique s'est basée sur les apports académiques des recherches antérieures dans différents domaines : Marketing, Droit, Economie, Psychologie sociale. Avec ce positionnement, nous avons souhaité contribuer à l'enrichissement du marketing en proposant une analyse en terme de processus de la situation de défaillance et de ses conséquences. Par *processus*, nous entendons mettre en valeur l'importance du temps et l'enchaînement logique des réactions, aussi bien du client que du fournisseur, à la défaillance.

Pour cela, nous avons, tout d'abord, défini la notion de défaillance comme violation au contrat relationnel, puis nous nous sommes intéressés à ses conséquences pour le client et le prestataire, et enfin nous avons étudié le rôle de la norme de justice dans la relation d'échange.

Nous avons donc proposé d'intégrer dans un seul modèle les trois formes d'évaluation qui caractérisent une situation de défaillance : la gravité, l'injustice perçue et la justice perçue de la réparation. Afin de mettre en évidence l'importance de la modification en marketing de l'objet d'analyse, nous avons aussi proposé de prendre en compte des effets modérateurs de deux groupes de facteurs : les attributs de la défaillance et les caractéristiques de la relation client-fournisseur. Une telle approche vise à apporter une meilleure compréhension des relations entre les trois phases de la situation de la défaillance.

### **2.1.2. La mise en lumière de l'importance des pertes psychologiques**

Il s'agit ici d'une contribution liée à la fois aux apports des recherches antérieures et aux résultats empiriques de notre recherche. L'analyse de la gravité perçue en deux dimensions nous a permis de mettre en évidence empiriquement deux résultats importants. La première souligne la nécessité de prendre en compte le lien entre les pertes matérielles occasionnées par une défaillance. La seconde fait référence au rôle que pourraient jouer les pertes psychologiques sur l'évaluation de la défaillance et de la réparation.

### **2.1.3. La mise en lumière de la dynamique de la norme de justice**

Cette contribution fait référence aux relations entre les dimensions de la justice perçue de la réparation et celles de l'injustice générée par la défaillance. La mise en évidence de l'importance de ces relations suggère deux idées principales. La première c'est que la défaillance est génératrice d'injustice dans des « conditions particulières » liées à l'apparition de l'échange défaillant et

l'état de la relation client-fournisseur. Par conséquent, avant de concevoir la réparation, il est indispensable de comprendre « ces conditions particulières ». Cette perspective d'analyse insiste sur le fait le choix de la manière d'agir face à une défaillance se déroule dans le cadre d'une relation avec un client. Autrement dit, la compréhension des circonstances dans lesquelles le client évalue une défaillance représente une démarche clé dans la conception et la mise en œuvre d'une réparation « juste ». Celle-ci étant la condition pour que toute relation puisse s'étendre dans le temps pour constituer une relation de long terme qui perdure au-delà des interactions défaillantes. Cela est d'autant plus vrai dans le domaine des services interorganisationnels dont les caractéristiques et les enjeux de la gestion de la relation ont été présenté au début de cette recherche.

## **2.2. Les contributions managériales**

Cette recherche permet également de proposer des apports au niveau managérial, notamment des contributions à la gestion des relations commerciales en milieu interorganisationnel. Ces contributions se situent à deux niveaux :

### **2.2.1. Pour les chargés de clientèle professionnelle/entreprise**

Depuis quelques années les fournisseurs sur le marché des services aux entreprises se sont dotés de structure commerciale spécifique pour gérer les relations avec une clientèle formée exclusivement d'entrepreneurs et d'entreprises. Au sein de cette structure, le chargé de la clientèle professionnelle et le chargé de la clientèle entreprise représentent deux interlocuteurs privilégiés des entreprises et des entrepreneurs. Chacun d'eux a pour mission de définir l'ensemble des prestations et répondre aux besoins de

chaque client. Il est surtout responsable de son portefeuille de clients, qu'il doit développer et des objectifs de vente lui sont fixés.

Globalement, le métier de chargé de clientèle, professionnelle ou entreprise, nécessite des compétences relationnelles et requiert la connaissance des règles et techniques dans différents domaines.

Cependant, les pratiques dans le domaine des services aux entreprises diffèrent d'un secteur à un autre. Dans les sociétés de services informatiques, ce type de poste est souvent inexistant et le taux de rotation du personnel est élevé. Dans certaines banques, ce poste est souvent rattaché à un centre d'affaires, qui représente une structure autonome spécialisée dans le marché des professionnels et des entreprises. Pour cela, souvent les chargés de la clientèle professionnelle ou entreprises disposent d'un pouvoir de délégation qui leur permet de gérer au jour le jour les différentes facettes de la relation commerciale avec sa clientèle.

Dans ces conditions, l'analyse de la défaillance et de la réparation sous forme de processus permettrait à cette catégorie particulière du personnel en contact de mieux comprendre les enjeux que pose la gestion de la relation commerciale avec les entreprises. De par leur position, les chargés de la clientèle, professionnelle ou entreprises, sont amenés non seulement à satisfaire la clientèle, mais surtout à gérer les situations de défaillance dans le service et concevoir avec chaque client une réparation. Dans cette perspective, la prise en compte de la norme de justice dans l'évaluation de la défaillance et de la réparation aiderait les chargés de clientèle à trouver un compromis et à convaincre l'entreprise cliente, pour inscrire la relation commerciale dans la durée.

### 2.2.2. Pour les prestataires de services

Pour les prestataires de services, notre contribution managériale se rapporte aux avantages potentiels d'une analyse de la défaillance et de la réparation en terme de processus à part entière. Une telle approche est de nature à créer des interactions entre trois conséquences indissociables de la défaillance dans le service : ses causes, les perceptions du client de la situation de défaillance (en termes de gravité et d'injustice) et les mesures adéquates pour réparer les préjudices subis. Les avantages sont multiples. Nous-en retenons trois.

Le premier se réfère à l'analyse des causes des défaillances. La connaissance de ces causes permettrait une maîtrise du processus de production du service ainsi qu'une meilleure compréhension des sources d'insatisfaction et de sentiments d'injustice.

Le deuxième avantage est basé sur le rapprochement entre deux stratégies défensives : la gestion des réclamations et les stratégies de réparation de services<sup>(620)</sup>. Concrètement, le rapprochement entre ces deux démarches permet une optimisation des moyens de l'entreprise. Mais les avantages de ce rapprochement vont au-delà de la seule logique de coût. Il permet surtout une meilleure compréhension des réactions des clients face aux défaillances potentielles, et de prévenir les conflits en proposant une réparation juste, ou perçue comme telle par le client.

Enfin, le troisième avantage est une conséquence logique des deux premiers ci-dessus. En effet, les résultats de l'analyse de la défaillance et de la réparation

---

<sup>620</sup> Zarouk, Z. (2008), *Op.Cité.*

en terme de processus peuvent être considérés dans une perspective double. La première c'est que ces résultats sont des sources potentielles d'intelligence économique, notamment la gestion des réclamations clients<sup>621</sup>. La deuxième perspective assimile les résultats de l'analyse en terme de processus à des connaissances. L'accumulation va permettre aux membres de l'entreprise de développer une base de connaissances, aussi bien des situations des défaillances que des mesures adéquates à prendre pour satisfaire les clients. Ces mêmes connaissances posent avec elle la question de sa valorisation et de son transfert au sein de l'entreprise. Dans ce sens, la gestion de la défaillance dans le service et de la réparation apparaît comme un terrain d'investigation pour le management des connaissances (*Knowledge Management*). En conséquence toute entreprise soucieuse du développement des relations durables avec ses clients pourrait capitaliser sur son expérience passée et valoriser ses connaissances en matière de gestion de réclamation et de stratégie de réparation.

### **3. Les limites et les voies de recherches**

La synthèse des résultats et la discussion des principales contributions de cette recherche sont terminées. Néanmoins, toute recherche, aussi étoffée soit-elle, peut parfois rencontrer des limitations. L'objectif de cette troisième section est donc de mettre en lumière les limites et contraintes inhérentes à la stratégie de recherche adoptée. Ainsi, après avoir explicité les limites méthodologiques de l'étude, nous en discutons les limites théoriques.

---

<sup>621</sup> Larivet, S. et Brouard, F.(2007) : «Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations », *Market Management*, 4(8), p.5-25.

### 3.1. Les limites et les contraintes de la stratégie de recherche

D'un point de vue méthodologique, les limites ont essentiellement trait à la faiblesse de la taille de notre échantillon. Malgré nos efforts pour obtenir un échantillon représentatif de la population des PME par types de services, notre échantillon d'enquête final est tout de même assez réduit (77 entreprises).

La taille a définitivement déterminé notre choix des méthodes de traitements statistiques. Cette contrainte de taille a affecté directement la validité externe de nos résultats. Cela est d'autant plus vrai que notre étude porte sur trois types de services aux entreprises. Bien qu'une taille réduite pour un échantillon ne soit pas exceptionnel en marketing interorganisationnel<sup>(622)</sup>, nous pouvons regretter de ne pas pouvoir conduire des analyses comparatives du modèle entre les différentes catégories de services aux entreprises retenues dans notre étude. En conséquence, la généralisation des résultats ne peut être affirmée. La stabilité des estimations des paramètres effectuées par notre Path Analysis (analyse des chemins de causalité) sous SmartPLs n'est pas assurée.

Par ailleurs, bien qu'une approche quantitative soit justifiée, il n'en reste pas moins que des limites subsistent. D'abord, les conditions du pré-test de notre questionnaire. En effet, le mode de pré-test adopté, rencontre en face à face avec des interlocuteurs dans des salons professionnels, semble induire des biais dans la mesure où les personnes interrogées ne sont pas forcément focalisées sur l'objet du questionnaire. Ensuite, se sont les conditions de réalisation de l'enquête. En effet, nous avons conduit une étude monadique sur des

---

<sup>622</sup> A ce propos nous trouvons qu'une grande partie des recherches empiriques sur le marché interorganisationnel admettent le poids des contraintes spécifiques qui pèsent sur la collecte des données. Ce constat est valable aussi bien pour les recherches européennes qu'américaines ou encore asiatique.

défaillances passées. Un tel choix n'est pas sans conséquences sur la qualité des données collectées, notamment sur les différences dans les perceptions des clients et des prestataires de la situation de défaillance. L'idéal aurait été une approche dyadique sur des situations de défaillances en cours ou rencontrées récemment.

Enfin, c'est le choix de l'administration de notre questionnaire sous forme d'un questionnaire en ligne. Au-delà des économies en termes de temps et de budget, d'autres facteurs justifient notre choix de cette méthode de collecte de données. De manière générale, les individus sont peu enclins et même réticents pour parler de défaillance dans le service, qui rappelle souvent des situations désagréables. De telles situations sont susceptibles d'influencer les réponses des individus deux manières : soit ils disent ce qu'ils pensent que nous avons envie d'entendre, soit ils donnent des réponses pour laisser une image positive. Nous avons effectivement été confrontés à cet obstacle lors des entrevues préliminaires. Dans ces conditions, un questionnaire en ligne permet d'assurer l'anonymat complet des répondants pour ainsi favoriser une meilleure participation et l'obtention de réponses moins biaisées par la nature du sujet. A ce niveau, il convient de souligner que la nature rétrospective de notre enquête pèse sur la qualité des réponses obtenues. En effet, les difficultés liées à la mémorisation des faits représentent une limite majeure et difficilement contrôlable. Une autre limite non moins importante se réfère à la présence potentielle de biais perceptifs chez les répondants sur les questions et les termes utilisés, biais que nous n'étions pas en mesure de contrôler.

Finalement, le filtrage qui a accompagné notre questionnaire en ligne. Rappelons que lors de la conception du questionnaire en ligne nous avons fait en sorte que seuls les questionnaires dûment remplis soient enregistrés sur la base de données. Par conséquent, tout questionnaire incomplet serait

automatiquement rejeté. Bien que ce choix soit dicté par notre objectif de tester un modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation, il reste néanmoins critiquable. En effet, notre conceptualisation est conditionnée entre autre par l'existence d'une réparation. Or, nous aurions dû adapter notre questionnaire en ligne pour prendre en compte les cas où la deuxième phase n'a pas eu lieu, l'absence de réparation par exemple. Une telle démarche permettrait de mieux comprendre la dynamique des trois phases du processus d'évaluation.

### **3.2. Les limites théoriques**

D'un point de vue théorique, les limites ont trait au nombre réduit de variables dans la modélisation d'un phénomène complexe. En effet, nous avons vu que des recherches antérieures mettent en évidence la présence d'autres variables de nature différentes susceptibles d'influencer les trois phases d'évaluation de notre modèle. L'une des catégories la plus absente dans notre modèle se sont les caractéristiques des répondants. Il est évident que nous avons écarté volontairement les caractéristiques socio-psychologiques des répondants dans la mesure où notre champ d'investigation est milieu interorganisationnel. Mais, ce sont avant tout des individus qui représentent l'entreprise. Dans ce sens, la prise en compte de cette catégorie de variable ne peut qu'apporter un éclairage supplémentaire dans notre compréhension des trois phases du processus d'évaluation du client.

Par ailleurs, nous avons montré de notre revue de la littérature que toute forme d'injustice est susceptible de déclencher chez les clients des réactions de nature et d'intensité différentes. Là encore notre modèle présente une faiblesse théorique dans la mesure où il ne prend pas en compte ces réactions.

Une autre limite théorique qui se réfère à nos outils de mesure des différentes variables latentes. Nous avons opté pour des mesures spécifiques ou directes pour certaines variables dans notre modèle. Mentionnons toutefois que, pour plusieurs d'entre elles, il existe d'autres mesures disponibles dans la littérature, notamment pour la dépendance et la distance relationnelle. Nous avons aussi retenu les outils qui nous semblaient les plus fréquemment utilisés et les plus adéquats pour nos données. Nos résultats de recherche sont donc contingents aux mesures utilisées et pourraient, dans certains cas, être difficilement comparables avec d'autres. Ainsi, si le choix des items et leurs nombres se justifient par l'allègement du questionnaire en ligne, il reste néanmoins critiquable à maints égards. Par exemple, une mesure bidimensionnelle sur la base d'une distinction claire entre la notion de dépendance et de pouvoir dans la relation avec le prestataire défaillant aurait dû être établie. En outre, dans notre mesure de la dépendance on aurait dû aussi prendre en compte d'autres formes de la dépendance qui seront plus adaptées à certains types de services aux entreprises, tels que la dépendance technologique et la dépendance financière. Dans ce sens, une échelle multidimensionnelle de la dépendance aurait apporté des explications plus précises, notamment sur les réactions du client à la défaillance.

Les mêmes remarques ci-dessus sont aussi valables pour la mesure de la distance relationnelle. En effet, lors de la revue de la littérature nous avons identifié plusieurs dimensions qui caractérisent la distance relationnelle. Les résultats et de notre analyse de contenu thématique mettent en évidence certaines de ces dimensions dans le discours des répondants. Par conséquent, une mesure multidimensionnelle de la distance relationnelle aurait dû être plus pertinente dans l'analyse des résultats.

Enfin, une dernière limite théorique se rapporte à notre conceptualisation de la

justice. Nous avons fait le choix de ne pas tenir compte de la dimension procédurale dans l'évaluation de la défaillance en termes d'injustice et de la réparation en termes de justice. Ce choix était en partie basé sur les résultats de certaines recherches. Les analyses factorielles conduites sur l'échelle de mesure de l'injustice générée par la défaillance confirment l'importance relative de la dimension procédurale dans l'évaluation de la défaillance dans les services. Néanmoins, les analyses factorielles conduites sur l'échelle de mesure de la justice de la réparation accordée par le prestataire mettent en évidence la justice procédurale comme une dimension distincte. Dans cette perspective, il convient de s'interroger si les procédures n'ont pas plus d'importance dans l'évaluation de la réparation que de la défaillance dans le service. Autrement dit, si les clients éprouvent des difficultés dans la distinction des procédures et des interactions dans l'évaluation des prestations, il est fort probable qu'ils accordent une attention particulière à chacune d'entre elles dans l'évaluation de la réparation obtenue à la suite d'une défaillance dans le service.

### **3.3. Les voies de recherches futures**

Notre travail doctoral a visé à explorer un champ de recherche aux contours encore flous, sur un terrain spécifique. Il avait dès le départ un intérêt double. Premièrement comprendre l'évaluation de la défaillance et de la réparation comme un processus continue en mobilisant la justice comme norme. Deuxièmement, voir dans quelle mesure l'évaluation est dépendante du contexte dans lequel s'est produite la défaillance. Bien qu'il ait permis de dégager plusieurs résultats intéressants, les limites précédemment évoquées suggèrent un certain nombre de prolongements de la recherche :

- Vérifier sur un échantillon plus étendu les résultats obtenus. La possibilité de généraliser nos conclusions permettrait de renforcer les apports théoriques et pratiques amorcés par cette thèse.
- Identifier et tester des variables complémentaires. Notre vision partielle des déterminants de l'évaluation des clients de la défaillance et de la réparation ne pourrait que gagner à s'enrichir de variables explicatives supplémentaires.

Enfin, si nous avons obtenu certaines réponses aux interrogations que nous avons, les résultats qui ont été dégagés de cette recherche en ont généré d'autres, et suggèrent certaines perspectives pour les recherches futures. Nous présenterons ces voies respectivement pour notre modèle d'évaluation à trois étapes et pour l'étude des effets modérateurs.

### **3.3.1. La prise en compte des réactions des clients dans le modèle**

Pour aborder notre problématique de recherche, nous avons fait certains choix pour élaborer notre modèle d'évaluation à trois phases. La simplification des différentes relations de notre modèle était l'un des premiers choix compte tenu de la complexité du phénomène étudié. Dans ce sens, nous avons volontairement écarté certaines variables à chaque phase d'évaluation. Ainsi, dans une démarche visant à étoffer le modèle, il serait intéressant d'intégrer dans la première et la deuxième phase du modèle les réactions des clients à l'évaluation de la défaillance en termes gravité et de sentiments d'injustice. Par exemple, l'une des formes les plus étudiées dans la littérature récente sur les réactions aux sentiments d'injustice se sont les émotions négatives, tels que le

regret, la déception et la représaille<sup>(623)</sup>. Dans le cadre de notre recherche, nous avons privilégié la finalité en mettant l'accent sur la recherche d'une réparation. Or, dans la réalité la poursuite de cette finalité n'exclut en rien l'existence d'autres formes de réactions négatives fortes chez le client. Au contraire, la prise en compte des réactions négatives, comportementales et non comportementales, vont permettre d'éclaircir les liens entre le niveau des sentiments d'injustice et l'intensité des réactions des clients à la situation de défaillance. Ces mêmes remarques valent aussi pour les réactions à l'évaluation de la réparation en termes de justice. L'évaluation de la réparation est susceptible de générer soit des émotions négatives soit des émotions positives. A ce propos, Smith et al. (1999<sup>(624)</sup>) suggèrent que les réactions des aux réparations peuvent varier d'un groupe de client à un autre.

### **3.3.2. L'interaction responsabilité/contrôlabilité et le risque d'opportunisme**

Dans le cadre de notre recherche, nous avons préféré la notion de prévisibilité à celle de contrôlabilité en dépit du risque lié à l'existence de comportements opportunistes potentiels dans les relations interfirmes<sup>(625)</sup>. Nos résultats ont montré que les relations entre les différentes variables sont plus fortes lorsque la défaillance est perçue comme imprévisible. Mais, le fait que la défaillance soit prévisible/imprévisible ne nous renseigne pas sur le fait qu'elle était contrôlable par le prestataire ou non. Dans ce sens, nous suggérons dans l'étude des effets de la contrôlabilité de mettre en évidence le caractère

---

<sup>623</sup> Aquino K., Tripp Th.M. et Bies R. J (2006), *Op.Cité.*

<sup>624</sup> Smith et al. (1999), *Op.Cité.*

<sup>625</sup> Ping , R. (1993), *Op.Cité.*

Wathne, Kenneth H. et Heide, Jan B.(2000): « Opportunism in Interfirm Relationships : Forms, Outcomes, and Solutions», *Journal of Marketing*, 64(4), p.36-51.

intentionnel/non intentionnel du responsable de la défaillance.

L'idée principale est que les jugements de la défaillance en termes d'injustice vont sensiblement être différents d'une situation à une autre. Dans la réalité, les réactions des clients sont basées sur leurs perceptions aussi bien de la responsabilité que sur la capacité du responsable à contrôler les causes à l'origine de la défaillance. Or, être seulement responsable peut s'avérer insuffisant pour distinguer la défaillance inévitable et accidentelle de celle due à un comportement volontairement *opportuniste*. Ainsi, en établissant une distinction nette entre les défaillances contrôlables intentionnelles et les défaillances contrôlables non-intentionnelles, va permettre une meilleure compréhension des réactions des clients. Le tableau ci-dessous présente les différentes situations possibles.

		Défaillance contrôlable		Défaillance incontrôlable
		Intentionnelle	Non-intentionnelle	
Responsabilité	Entreprise	<i>Situation A</i>	<i>Situation B</i>	<i>Situation C</i>
	Prestataire	<i>Situation D</i>	<i>Situation E</i>	<i>Situation F</i>

Chaque situation correspondrait à un jugement distinct des trois phases dans l'évaluation d'une défaillance. Dans cette perspective, les conséquences de la défaillance en termes d'injustice seraient d'autant plus importantes et significatives lorsque la responsabilité incombe au prestataire et la défaillance est perçue comme contrôlable et intentionnelle (la situation (D)). Leurs réactions seront négatives et intenses. Concrètement, pour le client, le prestataire n'a pas fourni l'effort nécessaire à son égard pour éviter la défaillance. Dans ces conditions, l'intentionnalité du fournisseur à empêcher une défaillance contrôlable sera perçue comme un indicateur de manque

d'attention et de traitement injuste à l'égard des clients<sup>(626)</sup>. Par contre, les conséquences de la défaillance seraient jugées moins importantes lorsque la responsabilité du prestataire est associée à une défaillance incontrôlable (situation F).

### **3.3.3. Prévisibilité de la défaillance et obligation du conseil**

La mobilisation du critère de prévisibilité de la défaillance nous a permis de montrer que les conséquences d'une défaillance imprévisible sont plus fortes qu'une défaillance prévisible.

D'une manière générale, le caractère prévisible/imprévisible d'une défaillance nous interroge sur l'obligation du conseil des prestataires de services. En effet, au-delà des aspects contractuels et juridiques de l'obligation du conseil<sup>(627)</sup>, celle-ci se trouve justifiée par au moins deux autres manières qui nous semblent importantes du point de vue marketing. La première est d'ordre conceptuel : l'obligation de conseil des prestataires de services se distinguant de l'obligation d'information tant par son contenu que par ses modalités d'exécution. Elle ne peut être remplie par la simple exécution de l'obligation d'information. Cela est d'autant plus que les besoins des clients dans le domaine des services sont difficiles à définir et ne peuvent en aucun cas réduire à l'information.

En effet, dans les services l'information ou le renseignement constitue

---

<sup>626</sup> Poon et al. (2004), *Op.Cité.*

<sup>627</sup> Hattad Rasha (2006), *De l'obligation de conseil des prestataires de services d'investissement*, Presses Universitaires de Strasbourg, 376 p.

l'obligation minimum, et se caractérise par sa neutralité dans la mesure où l'implication du prestataire n'est pas requise. À l'inverse, l'obligation de conseil est plus étendue car elle implique une immixtion dans les affaires du client.

Par ailleurs, l'obligation de conseil répond à une nécessité économique et professionnelle. Elle n'est pas une simple obligation, mais surtout un instrument de sécurisation et de fidélisation de la clientèle. Elle trouve sa justification dans la compétence du prestataire en tant que professionnel ainsi que la confiance qu'elle engendre chez le client. Cette confiance s'inspire de la profession du prestataire de services. Celui-ci jouit en effet d'un statut légal et d'une certaine réputation sur le marché. Pour certaines catégories de services, chaque prestataire est tenu aux devoirs professionnels relatifs à l'exercice de sa profession et qui exigent de suggérer conseil.

Sur le marché des services, tout prestataire doit être compétent et expert dans son domaine. C'est sur cette réputation de compétence et d'expertise que repose l'obligation de conseil envers les clients. En outre, sur le marché des services aux entreprises le prestataire étant obligatoirement une personne morale, l'obligation de conseil concerne l'ensemble des salariés agissant en son nom et sous sa responsabilité. Ainsi, en cas de faute commise par l'un des salariés la responsabilité du prestataire peut être engagée.

Dans la réalité, l'obligation du conseil est un sujet d'actualité, notamment pour les services informatiques, les banques et les assurances. Par exemple, pour les services informatiques, une étude récente<sup>(628)</sup> met en évidence les différentes

---

<sup>628</sup> Mutz, Céline et Lipvestsky, Sabine (2005) : « Les contours de l'obligation de conseil des prestataires

facettes de l'obligation de conseil. Elle décrit surtout les paramètres qui viennent tempérer l'obligation du prestataire informatique : compétences informatiques du client, caractéristiques de l'équipement en cause, obligation de collaboration du client.

Pour les experts de l'assurance<sup>(629)</sup>, l'exigence de conseil n'est pas limitée à la souscription du contrat d'assurance. L'accompagnement du client dans le temps constitue même une composante fondamentale du métier. Cette composante est désormais analysée en termes de qualité dans la mesure où elle représente un avantage concurrentiel. L'actualité de l'obligation de conseil pour les assureurs s'inscrit dans le cadre d'une évolution de l'approche managériale privilégiant une démarche défensive (tout faire pour prouver que l'on ne sera pas en tort en cas de problème) plutôt qu'une démarche positive (tout faire pour que cela se passe au mieux pour le client).

En somme, si l'obligation du conseil se trouve justifiée d'un point de vue marketing, il reste à savoir si elle a réellement un effet sur l'attitude et le comportement du client. Dans ce sens, il serait intéressant de savoir comment les clients réagissent aux défaillances dans les services en fonction de leurs perceptions du respect de l'obligation du conseil du prestataire défaillant.

#### **3.3.4. L'interaction des différentes caractéristiques de la relation**

La prise en compte de certaines variables modératrices suggère aussi une autre

---

informatiques », *Expertises des systèmes d'information*, n°290, p. 107-111

<sup>629</sup> Fédération française des sociétés d'assurances (2005), *Les Entretiens de l'assurance : synthèse des entretiens*, 78 p.  
[http://www.ffsa.fr/webffsa/portailffsa.nsf/html/entretiens2005/\\$file/syntheseentretiens2005.pdf](http://www.ffsa.fr/webffsa/portailffsa.nsf/html/entretiens2005/$file/syntheseentretiens2005.pdf)

perspective analogue à la précédente pour l'étude des effets d'interactions entre les différentes caractéristiques de la relation et leurs conséquences sur le processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation. Par exemple, dans notre cas nous avons retenu la dépendance économique et la distance relationnelle. Dans ce sens, nous pouvons suggérer à la lumière de nos résultats que ce processus d'évaluation sera différent dans chacune des quatre situations dans le tableau ci dessus :

		Phases		
		1 <sup>ère</sup> phase	2 <sup>ème</sup> phase	3 <sup>ème</sup> phase
Dépendance	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>
Distance relationnelle	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>	<i>Faible</i>
	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>	<i>Forte</i>

L'étude de l'effet de la réputation sur les différentes phases d'évaluation de notre modèle suggère d'étudier l'effet d'interaction avec l'expérience du client avec le fournisseur. En effet certaines recherches<sup>(630)</sup> ont mis en avant un résultat important : l'effet de la réputation sur le comportement du client diminue au fur et à mesure que l'expérience avec le prestataire augmente. Inversement, d'autres recherches montrent que le taux de fréquentation et l'achat répété sont positivement liés avec la perception d'une bonne réputation<sup>(631)</sup>.

---

<sup>630</sup> Anderson, Poul, H. et Sorensen, Henrik, B. (1999): « Reputational information: its role in inter-organizational collaboration », *Corporate Reputation Review*, 2(3), p.215-230.

<sup>631</sup> Ou, Wei-Ming et Abratt, Russell (2007): «Diagnosing the Relationship Between Corporate Reputation and Retail Patronage », *Corporate Reputation Review*, 9(4), p. 243-257.

### 3.3.5. Le rôle des garanties de services

Dans la littérature marketing, il est admis que les garanties représentent une source d'avantage concurrentiel et un outil marketing pour la plupart des entreprises de services, aussi bien en *B-to-C* qu'en *B-to-B*<sup>(632)</sup>. Elles représentent surtout un dispositif permettant de réduire le risque perçu, d'encourager les clients insatisfaits à réclamer, d'améliorer l'évaluation de la réparation du service et la fidélité des clients après une défaillance<sup>(633)</sup>.

Comparée aux recherches sur le comportement de réclamations et les stratégies de réparation de service, l'étude de l'influence des garanties de services sur l'évaluation des clients reste peu développée<sup>(634)</sup>. Par rapport à notre modèle, les garanties de services représentent une perspective pertinente de recherche dans la mesure où elles sont susceptibles d'influencer l'attitude et le comportement du client en situation de défaillance. Dans la perspective des recherches récentes d'Auriacombe et Mayaux (2007)<sup>(635)</sup>, il serait pertinent d'étudier les relations de notre modèle d'évaluation en présence des différentes catégories de garanties des services identifiées sur le marché des services aux particuliers. Une perspective similaire sur le marché des services aux entreprises est envisageable en se focalisant sur des types particuliers de garanties en dépit de l'absence d'une typologie valide.

---

<sup>632</sup> Kashyap, R. (2001): «The effects of service guarantees on external and internal markets ». *Academy of Marketing Science Review*, 5(8), p. 1-19.

Hart, C. W. L (1988): «The power of unconditional service guarantee», *Harvard Business Review*, 66(4), p54-62.

<sup>633</sup> McColl Rod, Mattsson Jan et Morley Clive (2005): « The effects of service Guarantees on service evaluation during a voiced complaint and service recovery », *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18, p.32-50.

<sup>634</sup> Kashyap Rajiv (2001): « The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets », *Academy of Marketing Science Review*, 10, p. 1-19.

<sup>635</sup> Auriacombe, B et Mayaux, F. (2007) : « Les garanties de services sont-elles spécifiques ? », Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM-31 mai et 1er juin, Aix-les-Bains, 27 p.

### 3.3.6. L'intégration des normes de *Macneil*

Cette piste fait référence à notre cadre théorique pour analyser les situations de défaillance. A la suite de la mobilisation de la théorie de Macneil, nous avons considéré la défaillance comme une violation au contrat relationnel. Dans ce sens, nous avons montré que la justice s'impose comme une norme supra-contractuelle. Or, Macneil et les recherches en marketing qui reposent sur son apport distinguent entre deux catégories de normes : transactionnelle et relationnelle. Dans la perspective des critiques adressées à la mobilisation des normes relationnelles de Macneil en marketing<sup>(636)</sup>, il serait intéressant de savoir dans quelle mesure une défaillance, perçue comme une violation du contrat relationnel, est synonyme du non respect de certaines normes particulières. Par exemple, il est possible d'envisager des relations entre le non respect des certaines normes et chacune des dimensions de l'injustice générée par la défaillance.

---

<sup>636</sup> Ivens et Blois (2004), *Op.Cité.*

## Conclusion générale

Cette recherche visait à tester un modèle à trois phases de l'évaluation de la défaillance et de la réparation dans le domaine des services aux entreprises. En effet, la littérature en marketing des services, notamment dans le domaine du consommateur final, a consacré de nombreuses recherches sur les réactions des clients aux défaillances. Cependant, alors que les chercheurs en marketing interorganisationnel remarquent l'importance des relations durables et les conditions liées à leurs ruptures, peu de recherches ont été consacrées à la question de l'évaluation de la défaillance et de la réparation dans les relations commerciales interentreprises.

Pour y contribuer, nous avons conduit cette recherche dans trois perspectives complémentaires.

La première repose sur une revue de littérature transversale, portant sur la nature de la relation d'échange, les conditions de son développement ainsi que ses spécificités dans le domaine des services aux entreprises. L'objectif étant de montrer que les défaillances dans les services sont indissociables aux interactions dans la relation d'échange. La deuxième perspective fait référence aux résultats de l'analyse qualitative basée sur un verbatim collecté à l'aide de la méthode des incidents critiques. L'objectif étant d'aborder la conception des trois phases du processus d'évaluation de la défaillance et de la réparation et de l'enrichir par le recours à un domaine de recherche jusqu'alors peu exploité. La troisième perspective est l'aboutissement des deux premières. Elle se résume dans la construction d'un modèle à trois phases d'évaluation de la défaillance et de la réparation.

Au final, il importe de souligner que toute recherche, aussi étoffée soit-elle, peut parfois rencontrer des limitations. Toutefois, cela n'entache en rien l'analyse et les résultats obtenus car les voies de recherche qui s'offrent à nous, à court et moyen terme, se révèle particulièrement intéressantes en raison des différentes implications qu'elle représente.

Finalement, les limites énumérées dans cette étude suggèrent plusieurs pistes de recherche. Ainsi, nous pourrions envisager de refaire la même étude sur un échantillon plus significatif de PME dans différents secteurs afin d'améliorer la validité externe des résultats. Il serait également intéressant de procéder à des comparaisons de groupes de répondants selon une catégorie plus large de services aux entreprises. Nous pourrions aussi envisager d'élargir le champ de nos investigations au marché des services aux particuliers.

## Bibliographie

- 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<sup>ère</sup> journée de recherche relations entre industrie et grande distribution alimentaire, Avignon, 29 mars.
- Abhijit V. Banerjee and Esther Dufo (2000) : « Reputation Effects And The Limits Of Contracting: A Study Of The Indian Software Industry », *The Quarterly Journal of Economics*, 115 (3), p. 989-1017.
- Adams, J. S. (1963): « Toward an Understanding of Inequity», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, p.422-436.
- Anderson, E. et Weitz, B. A. (1992): «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels », *Journal of Marketing Research*, 29 (1), p. 18-34.
- Anderson, E. et Weitz, B. (1989): « Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads», *Marketing Science*, 8 (4), p.310-323.
- Anderson, Poul, H. et Sorensen, Henrik, B. (1999): « Reputational information: its role in inter-organizational collaboration », *Corporate Reputation Review*, 2(3), p.215-230.
- Andersson U., Johanson M. et L. Silver (1996): « What's up in distribution and marketing channels: an analysis of three concepts frequently applied in marketing research », 12<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'IMPGroup, Karlsruhe.
- Andreasen, A.R., Best A. (1977): « Consumer complaints – does business respond? », *Harvard Business Review*, 55(4), p.93-101.
- Anniina Salo, Jaana Tähtinen et Pauliina Ulkuniemi (2008): « Twists and turns of triad business relationship recovery », 24<sup>ème</sup> conférence annuelle de l'IMP-Group, Uppsala, Suede, 23p.
- Aquino K., Tripp Th.M. et Bies R. J (2006): « Getting even or moving on ? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations», *Journal Of Applied Psychology*, 91(3), p. 653-68.
- Aquino K., Tripp Th.M. et Bies R. J. (2001): « How employees respond to interpersonal offense: the effects of blame attribution, offender status, and victim status on revenge and reconciliation in the workplace», *Journal of Applied Psychology*, 86 (1), p.52-59.
- Arnaud, Jean-Michel (1989) : « Echanges interorganisationnels de services : nature, rôle et implications des différents intervenants», *Revue Française du Marketing*, n°121, p. 67-84.
- Arnold P. J. (2005): « Disciplining domestic regulations : the World Trade Organization and the market for professional services», *Accounting Organizations and Society*, 30 (4), p. 299-330.
- Aryee S., Budhwar P. S et Chen Z. X. (2002): « Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model », *Journal Of Organizational Behavior*, 23(3), p. 267 – 285.
- Auriacombe, B. et Marion, F. (2003) : « Garanties de services : proposition d'une typologie et premières applications opérationnelles », Cahiers de recherche n° 7, Ecole de management de Lyon, 24p.

- Auriacombe, B. et Mayaux, F. (2007) : « Les garanties de services sont-elles spécifiques ? », Actes du XXIIIème Congrès International de l'AFM, 31 mai et 1er juin, Aix-les-Bains, 27 p.
- Bagozzi, R.P. (1978): « Sales Performance Satisfaction as a function of Individual Difference, Interpersonal and Situational Factors », *Journal of Marketing Research*, 15 (4), p. 517-531.
- Baillargeon, Jacques (2003) : « L'analyse en composante principale », document disponible en ligne à l'adresse suivante : <http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf>
- Baillergeau, D. et Benavent, C. (2005) : « La lettre de réclamation: une expérience de justice », Les 10<sup>ème</sup> Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon, 9-10 Novembre.
- Balasque, Jean-Michel (2005), *Contribution à l'analyse de l'influence de l'image de l'entreprise fournisseur sur la formation des préférences en milieu industriel*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Bordeaux IV, 572p.
- Barclay, Laurie J. et al. (2005): « Exploring the Role of Emotions in Injustice Perceptions and Retaliation », *Journal of Applied Psychology*, 90 (4), p.629-643.
- Bardin, Laurence(2001), *L'analyse de contenu*, 10ème édition, Presses Universitaires de France, Paris, 296p.
- Baron, Reuben M. et Kenny, David A. (1986): « The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations », *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), p.1173-1182.
- Baudry, B. (1991) : « Une analyse des contrats de partenariat: l'apport de l'économie des coûts de transaction », *Revue d'Economie Industrielle*, 56 (2), p. 46-57.
- Bawa, A. et Kansal, P. (2008): «Cognitive Dissonance and the Marketing of Services: some Issues », *Journal of Services Research*, 8 (2), p31-51.
- Bearden, W. O. et Teel, J. T. (1983): « Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports », *Journal of Marketing Research*, 20(1), p.21-28.
- Bell, C. R. et Zemke, R. E. (1987): «Service Breakdown: the Road to Recovery», *Management Review*, 76(10), p. 32-35.
- Bell, C.R. (1992): « Service recovery for trainers », *Training and Development*, 46 (5), p. 58-63.
- Bennett, Roger et Gabriel, Helen (2001): « Reputation, trust and supplier commitment: the case of shipping company/seaport relations », *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 16(6/7), p.424-38.
- Berry, L. L. et Parasumaran, A. (1991), *Marketing Services: Competing Through Quality*, New York, The Free Press, 212p.
- Beugré C. (2005): « Reacting aggressively to injustice at work: a cognitive stage model », *Journal of Business and Psychology*, 20(2), p. 291-30.
- Bharadwaj, Neeraj (2004): « Investigating the decision criteria used in electronic components procurement », *Industrial Marketing Management*, 33(4), p. 317-323.
- Bitner M. J., Booms B. H. et Tetreault M. S. (1990): « The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents », *Journal of Marketing*, 54(1), p. 71-84.
- Bitner, M.J. (1990): « Evaluating Service Encounters: The Effects of Physical Surroundings and Employee Responses », *Journal of Marketing*, 54 (2), p. 69-82.

- Blau, Peter Michael (1964), *Exchange and power in social life*, New York, John Wiley et Sons, 352p.
- Blodgett J. G., Hill D. J. et Tax S. S. (1997): « The Effects of Distributive, Procedural and Interactional Justice on Postcomplaint Behavior », *Journal of Retailing*, 73 (2), p.185-210.
- Blythe, Jim et Zimmerman, Alan (2005), *Business-to-Business Marketing Management: A global perspective*, Thomson editions, Italy, 400p.
- Boismain, Corinne (2005), *Les contrats relationnels*, Presses Universitaires d'Aix-Marseille, 526p.
- Boles J. S., Johnson J. T. et Barksdale H. C. (2000): « How salespeople build quality relationships: A replication and extension », *Journal of Business Research*, 48 (1), p. 75-81.
- Boshoff, C. (1999): « Recover: An instrument to measure satisfaction with transactionspecific service recovery », *Journal of Service Research*, 1(3), p.236-249.
- Bostrom, G. O. (1995): «Successful Cooperation in Professional Services», *Industrial Marketing Management*, 24 (3), p. 151-165.
- Bove, L.L. et Johnson, L.W. (2001): «Customer Relationships with Service Personnel: Do We Measure Closeness, Quality or Strength? », *Journal of Business Research*, 54(3), p. 189-197.
- Bowen, D. E. et Johnston, R. (1999): « Internal Service Recovery: Developing a New Construct », *International Journal of Service Industry Management*, 10 (2), p.118-131.
- Bowen, David E., Stephen, W. Gilliland et al. (1999): « How Being Fair with Employees Spills Over to Customers », *Organizational Dynamics*, 27(3), p.7-23.
- Bowen, J.T. et Shoemaker, S. (1998): «Loyalty: A Strategic Commitment », *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39 (1), p.12-14.
- Boyle, Gregory. J. (1992): « Does item homogeneity indicate internal consistency or item redundancy in psychometric scales? », *Personality and individual differences*, 12 (3), p. 291-294. Cet article est disponible à l'adresse suivante : [http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=greg\\_boyle](http://epublications.bond.edu.au/cgi/viewcontent.cgi?article=1001&context=greg_boyle).
- Bozzo, Cécile (2000), *Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention inertie*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, IAE d'Aix en Provence, 478p.
- Bromley, D. B. (2001): « Relationships between personal and corporate reputation », *European Journal of Marketing*, 35(3/4), p. 316-334.
- Bromley, D. B. (2002): « An examination of issues that complicate the concept of reputation in business studies », *International Studies in Management and Organization*, 32(3), p.65-81.
- Cadin, L. Bender, A-F, de Saint Giniez, V. et Tringle, J. K (2000) : « Carrières nomades et contextes nationaux », *Actes du 11e Congrès de l'AGRH*, 21 p.
- Cannon, J.P., Achrol, R.S. et Gundlach, G.T. (2000). « Contracts, norms, and plural form governance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, p. 180–194.
- Chapellier, P. (1994), *Comptabilité et système d'information du dirigeant de P.M.E. : essai d'observation et d'interprétation des pratiques* », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Montpellier2, 505p.
- Chatura R. et Jaideep P. (2003): «The influence of satisfaction, trust and switching barriers on customer retention in a continuous purchasing setting », *International Journal of Service Industry Management*,

14(4), p.374-395.

- Chebat, Jean-Charles et Witold Slusarczyk (2005): « How emotions mediate the effects of perceived justice on loyalty in service recovery situations: an empirical study », *Journal of Business Research*, 58 (5), p.664-673.
- Chin, W.W. (2000), Frequently Asked Questions-Partial Least Squares and PLS-Graph. Home Page, <http://disc-nt.cba.uh.edu/chin/plsfaq/plsfaq.htm>
- Choi, S. et Mattila, A. S. (2008): « Perceived controllability and service expectations: Influences on customer reactions following service failure », *Journal of Business Research*, 61 (1), p.24-30.
- Chotin R. (1994), *Le fisc, la petite entreprise et l'expert comptable : jeux d'acteurs et stratégies judicieuses*, LGDJ, Paris, 1994, 348p.
- Christian, Homburg et Andreas, Fürst (2005): « How Organizational Complaint Handling Drives Customer Loyalty: An Analysis of the Mechanistic and the Organic Approach », *Journal of Marketing*, 69 (3 ), p. 95-114.
- Chumpitaz, R. C. (1998), *La relation entre la satisfaction et la fidélité à la marque en business-to-business: Application à deux produits et deux services*, Thèse de Doctorat, Université catholique de Louvain, Louvain-la-Neuve, 521p.
- Chung, E. et Beverland, M.B. (2006): « An Exploration of Consumer Forgiveness following Marketer Transgressions », *Advances in Consumer Research*, 33(1), p.98-99.
- Cobb, V., Hills F. et Tarnoff, (1996): « The Effects of Leader Fairness and Pay Outcomes on Superior/Subordinate Relations », *Journal of Applied Social Psychology*, 26 (16), p. 1401-1426.
- Colgate, M. et Lang, B. (2001): «Switching barriers in consumer markets: an investigation of the financial services industry», *Journal of Consumer Marketing*, 18(4), p. 332-347.
- Colquitt et al. (2006): «Justice and personality: Using integrative theories to derive moderators of justice effects », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 100(1), p. 110-127.
- Courbatov O. (2003) : *L'intégration du consommateur par le « Knowledge Marketing »*, thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, l'Université de Nice-Sophia Antipolis, 371p.
- Cova, B. et Salle, R. (1992) : « L'évolution de la modélisation du comportement d'achat industriel : Panorama des nouveaux courants de recherche », *Recherche et Applications en Marketing*, 7(2), p. 83-106.
- Crié, Dominique (2005) : « De l'usage des modèles de mesure réflectifs ou formatifs dans les modèles 'équations structurelles » , *Recherche et applications en Marketing*, 20(2), p. 5-28.
- Crié, Dominique(2001) : « Un cadre conceptuel d'analyse du comportement de Réclamation », *Recherche et Applications en Marketing*, 16 (1), p.45-63.
- Crosby L. A., Evans K. R. et Cowles D. (1990): « Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective », *Journal of Marketing*, 54 (3), p. 68-81.
- Czepiel, J. (1990): « Managing relationships with customers: A differentiating philosophy of marketing », *cité par Dampérat M. (2005): « Les approches de la relation clients : Evolution et nature »*, 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril.
- Dampérat, Maud, (2006) : *Proposition d'un modèle de satisfaction interpersonnelle de l'acheteur professionnel*, Thèse pour l'obtention du Doctorat ès Sciences de Gestion, CERAG, Université Pierre-Mendès FRANCE

de Grenoble.

- Davidow M. et Dacin P.A. (1997): « Understanding and influencing consumer complaint behavior: improving organizational complaint management », *Advances in Consumer Research*, 24 (1), p. 450-456.
- Dayan Mumin et al. (2008): « Perceived justice and customer loyalty in the retail banking sector in the UAE », *Journal of Financial Services Marketing*, 12 (4), p. 320-330.
- De Bandt, Jacques(1998), *Relations de service, marchés de services*, Editions CNRS, 360p.
- Delaunay, Jean-Claude et Gadrey, Jean (1987), *Les Enjeux de la société de service*, Presses de la Fondation nationale des sciences politiques, 333p.
- Deutsch, M. (1975): « Equity, equality, and need: What determines which value will be used as the basis of distributive justice », *Journal of Social Issues*, 31, (3), p. 137-149.
- Dixon, Andrea L. et al. (2003): « Brindging the distance between US: How initial responses to sales team conflict help shape core selling team outcomes», *Journal of Personal Selling et Sales Management*, 22(4), p.247-257.
- Duffy Michelle, K. et al. (2006): «The social context of undermining behavior at work », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 101, p.105-126.
- Durif F., Paulin M. et Bergeron J. (2008), « The operationalization of Macneil's relational norms in interfirm exchanges: a descriptive meta-analysis », congrès de l'AMA 2008 (American Marketing Association), 8-11 août, San Diego, USA.
- Durvasula, S., Lysonski S., and Mehta S. (2000): «Service recovery and customer satisfaction issues with ocean shipping lines », *European Journal of Marketing*, 34(3/4), p.433-452.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1996), *SERVUCTION. Le Marketing des services*, Ediscience International, 205p.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1994) : « Relation de service et marketing », *Relations de service, marchés de services*, sous la direction de J. DeBandt et J. Gadrey, CNRS éditions, colloque *Recherche et Entreprise*, p. 85-100.
- Eiglier, P. et Langeard, E. (1996), *SERVUCTION. Le Marketing des services*, Ediscience International, 205p.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market - Etudes Et Recherches En Marketing*,\_Ed. Dunod, 700p.
- Finkel E. J., Rusbult C. E., Kumashiro M. et Hannon P. A. (2002) : « Dealing with betrayal in close relationships: Does commitment promote forgiveness? », *Journal of Personality and Social Psychology*, 82 (6), p. 956-974.
- Flipo, J.-P. (1999) : « Pouvoir et Marketing revisité », *Revue Française de Gestion*, 125, Septembre-Octobre, p. 112-127.
- Folkes, V. S. (1988): «Recent Attribution Research in Consumer behavior: A Review and New Directions », *Journal of Consumer Research*, 14(Mars), p. 548-565.
- Folkes, Valerie S. (1984): « Consumer Reactions to Product Failure: An Attributional Approach », *Journal of Consumer Research*, 10 (4), p. 398-408.
- Fombrun, C. J., et Van Riel, C. B. M. (1997):« The reputational landscape», *Corporate Reputation Review*, 1(1-2), p. 5-13.

- Ford, David (1980): « The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets », *European Journal of Marketing*, 14 (5/6), p. 339-353.
- Fornell C., Johnson M.D., Anderson E., Cha J. et Bryant B.E. (1996): «The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings », *Journal of Marketing*, 60 (4), p.7-18.
- Fornell, C et Wernerfelt, B. (1987): « Defensive Marketing Strategy by Customer Complaint Management: A theoretical Analysis», *Journal of Marketing Research*, 24(4), p. 337-346.
- Fornell, C. et Didow, N.M. (1980): « Economic constraints on consumer complaining behavior », *Advances in Consumer Research*, 7(1), pp.318-23.
- Fornell, C. et Larcker, D.F. (1981): « Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Errors », *Journal of Marketing Research*, 18 (2), p.39-50.
- Fornell, Claes et Westbrook, Robert A (1979): «An Exploratory Study of Assertiveness, Aggressiveness, and Consumer Complaining Behaviour», *Advances in Consumer Research*, 6 (1), p.105-110.
- Frazier Gary L., Spekman Robert E. et O'Neal Charles R. (1988): « Just-in-Time Exchange Relationships in Industrial Markets», *Journal of Marketing*, 52 (4), p. 52 -67.
- 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, 272 pages.
- Frijda N.H., Kuipers P. et Schure E. (1989) : « Relations Among emotion, Appraisal, and Emotional Action Eadiness», *Journal of Personality and Social Psychology*, 57, p. 212-228.
- Fryxell, G.E., Wang, J., (1994):«The fortune corporate Reputation index: reputation for what? », *Journal of Management*, 20 (1), p.1-14.
- Funches V., Markley M. et Davis L. (2009): « Reprisal, retribution and requital: Investigating customer retaliation », *Journal of Business Research*, 62 (2), p. 231-238.
- Gammoudi L. et Benavent C. (2005) : « Réputation organisationnelle et comportements d'entreprise : de la pertinence du concept à l'ambiguïté des liens », Communication aux 5èmes journées internationales de la recherche en sciences de gestion, organisée par l'Association Tunisienne des Sciences de Gestion. Tabarka, les 10, 11 et 12 mars 2005.
- Ganesan Shankar (1994): « Determinants of a long- term orientation in buyer-seller relationship», *Journal of Marketing*, 58 (2), p.1-24.
- 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), p.322-337.
- George, Michael L. (2005), *Lean Six Sigma pour les services*, traduction de l'anglais par Nathalie Audard, Fadwa Miadi et Francis Simon, éditions Maxima du Mesnil, Paris, 464p.
- Georges, Laurent (2002), *La performance des managers de comptes clés dans un contexte industriel : conceptualisation et modélisation*, Thèse de doctorat en sciences d Gestion, Université d'Angers, 450p.
- Geyskens, Inge et Steenkamp, Jan-Benedict E. M. (2000): « Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing Channel relationships », *Journal of Retailing*, 76 (1), p. 11-32.

- Goodwin C. et Ross I. (1992): « Consumer Responses to Service Failures: Influence of Procedural and Interactional Fairness Perceptions », Journal of Business Research, 25 (2), p. 149-163.
- Goodwin, Cathy et Ross, Ivan (1990): « Consumer Evaluations of Responses to Complaints: What's Fair and Why », Journal of Services Marketing, 4(3), p. 53-61.
- Gouldner, Alvin W. (1960): « The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement », American Sociological Review, 25 (2), p. 161-178.
- Grayson, K. et Ambler, T. (1999): « The dark side of Long-Term Relationships in Marketing Services », Journal of Marketing Research, 36 (1), p.132-141.
- Gregoire, Yany et Fisher, Robert J. (2006): « The Effects of Prior Relationships on Consumer Retaliation », Marketing Letters, 17 (1), p. 31-46.
- Greif, Avner (1989): « Reputation and Coalition in Medieval Trade: Evidence on the Maghribi Traders », Journal of Economic History, 49 (4), p. 857-882.
- Griffith, D.A. et Myers, M.B. (2005): « The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships », Journal of International Business Studies, 36(3), p. 254–269.
- Groenland, E.A.G. (2002): « Qualitative research to validate the RQ-dimensions », Corporate Reputation Review, 4(4), pp.308-315.
- Gronhaug, K. et Gilly, M.C. (1991): « A Transaction Cost approach to consumer Dissatisfaction and Complaint Actions », Journal of Economic Psychology, 12(1), p.165-183.
- Grønhaug, Kjell et Kvitastein, Olav (1991): « Purchases and Complaints: A Logit-Model Analysis », Psychology et Marketing, 8(1), p. 21-35.
- Grönroos, Christian (1990), *Service Management and Marketing: managing the moments of truth in service competition*, Lexington Books , 298 p.
- Gueguen, Gaël (2001) : « Orientations stratégiques de la PME et influence de l'environnement : entre déterminisme et volontarisme », 10ème Conférence de l'AIMS - Université Laval – Québec, Canada. <http://www.sciencesdegestion.com/travaux/quebec/index.html>
- Guenzi P. , Pardo C. et Georges L. (2007): « Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study », Industrial Marketing Management, 36(1), p. 12-133.
- Gummesson, E. (1987): « The New Marketing-Developing Long-Term Interactive Relationships », Long Range Planning, 20 (4), p. 10-20.
- Gundlach, G.T et Murphy, P.E. (1993): « Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges », Journal of Marketing, 57(4), p.12-35.
- Gundlach, G.T, Achrol R.S et Mentzer, J.T, (1995): « The Structure of Commitment in Exchange », Journal of Marketing, 59 (1), p.78-92.
- Hair et al. (2006), *Multivariate data analysis*, 6ème éditions, Pearson/Prentice Hall, 899 p.
- Håkansson, H. et Snehota, I. (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, International Thomson Business Press, 418p. <http://www.impgroup.org/uploads/books/0-415-11570-1.pdf>.
- Håkansson, Hakan (1982), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods: An Interaction*

*Approach*, England, John Wiley et Sons, 406p.

- Halinen, A. et Tahtinen, J. (2002): « A Process Theory Of Relationship Ending », *International Journal of Service Industry Management*, 13 (2), p.163-180.
- Hansen S. W., Powers T. L. et Swan J. E. (1997): « Modelling industrial buyer complaints: Implications for satisfying and saving customers », *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 (4), p. 12-22.
- Hart C., J. L. Heskett, et Sasser, W. (1990): « The Profitable Art of Service Recovery », *Harvard Business Review*, 68(4), p.148-156.
- Hart, C. W. L (1988): «The power of unconditional service guarantee», *Harvard Business Review*, 66(4), p54-62.
- Hart, Oliver D. et Moore, John (1990): « Property rights and the nature of the firm », *Journal of Political Economy*, 98(6), p. 1119-1158.
- Hattad Rasha (2006), *De l'obligation de conseil des prestataires de services d'investissement*, Presses Universitaires de Strasbourg, 376 p.
- Heide, J. B. et John, G. (1992): «Do Norms Matter in Marketing Relationships ? », *Journal of Marketing*, 56 (2), p. 32-44.
- Herbig, Paul; Milewicz, John; Golden, Jim (1994): «A Model of Reputation Building and Destruction », *Journal of Business Research*, 31(1), p. 23-31.
- Hess, Ronald L. Jr, Shankar Ganesan, et Noreen M Klein (2003): « Service failure and recovery: The impact of relationship factors on customer satisfaction », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), p.127-145.
- Hess, Ronald L. Jr. (2008) : «The impact of firm reputation and failure severity on customers' responses to service failures », *Journal of Services Marketing*, 22(5), p. 385-398.
- Heug, V., et Lam, T. (2003): «Customer complaint behaviour towards hotel restaurants services », *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(5), p.283-289.
- Hirschman, O. A. (1970), *Défection et prise de parole : théories et applications*, éditions Fayard (L'espace politique), Paris, 205p.
- Hoccut M. A., Chakraborty G. et Mowen J. C. (1997): « The Impact of Perceived Justice on Customer Satisfaction and Intention to Complain in a Service Recover », *Advances in Consumer Research*, 24(1), p.457-463.
- Hoffman K. D., Kelly S. W. et Rotalsky H. M. (1995): « Tracking Service Failures and Employee Recovery Effort », *Journal of services Marketing*, 9 (2/3), p. 49-61.
- Hoffman, K. D. et Scott, W. K. (2000): « Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach », *European Journal of Marketing*, 34(3), p.418-425.
- Hoffman, K. Douglas et Kelley, Scott W. (2001): « Perceived justice needs and recovery evaluation: a contingency approach », *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), p.418-433.
- Huefner J C., Parry B L., Payne C R., Otto S D., Huff S C., Swenson M.J.et Hunt H. K. (2002): «Consumer Retaliation : Confirmation and Extension », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, p.114-128.

- Huefner, J. C. et Hunt H. K (2000): « Consumer Retaliation as a Response to Dissatisfaction », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 13, p.61-82.
- Hulland, John (1999): « Use of Partial Least Squares (PLS) in strategic Management Research: A review of four recent studies », *Strategic Management Journal*, 20, p.195-204.
- Huppertz J.W., Arenson S.J. et Evans R.H. (1978): « An Application Of Equity Theory To Buyer-Seller Exchange Situation », *Journal of Marketing Research*, 15(2), p. 250-260.
- Iacobucci, D. et Ostrom, A. (1996): « Commercial and interpersonal relationships: using the structure of interpersonal relationships to understand individual-to-individual, individual-to-firm, and firm-to-firm relationships in commerce », *International Journal of Research in Marketing*, 13(5), p. 53-72.
- Igalans, J. A et Roussel, P. (1998), *Méthodes de recherches en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris, 207p.
- Inman, J. J. et Zeelenberg, M. (2002): « Regret in Repeat Purchase versus Switching Decisions: The Attenuating Role of Decision Justifiability », *Journal of consumer Research*, 29(1), p.116-128.
- Isaac, Henri (1998) : « Les normes de qualité dans les services professionnels : une lecture des pratiques à travers la théorie des conventions », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, 1 (2), p. 113-135.
- Ivens, B.S. (2005): « Flexibility in industrial service relationships: the construct, antecedents and performance outcomes », *Industrial Marketing Management*, 34(6), p. 566–576.
- Ivens, Bjoern S. et Keith J. Blois (2004): « Relational Exchange Norms in Marketing: A Critical Review of Macneil's Contribution », *Marketing Theory*, 4 (3), p.239-263.
- Ivens, Bjoern Sven (2005): « Flexibility in industrial service relationships: the construct, antecedents and performance outcomes », *Industrial Marketing Management*, 34(6), p. 566–576.
- Jackson, B.B. (1985): « Build Customer relationship that last », *Harvard Business Review*, 63(6), p. 120-128.
- Janis L. Miller, Christopher W. Craighead et Kirk R. Karwan (2000): « Service recovery: a framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, 18(4), p.387-400.
- Jolibert, Alain et Jourdan, Philippe (2006), *Marketing Research : méthodes de recherche et d'études en marketing*, éditions Dunod, Paris, 598 p.
- Jones, M., Mothersbaugh, D., et Beatty, S. (2000): « Switching barriers and repurchase intentions in services », *Journal of Retailing*, 76 (2), pp.259-274.
- Joseph W. B., Gardner J. T., Thach S. et Vernon F. (1995): « How industrial distributors view distributor supplier partnership arrangements », *Industrial Marketing Management*, 24 (1), p. 27-36.
- Julander, C. et Soderberg, R. (2003): « Effects of Switching Barriers on Satisfaction, Repurchase Intentions and Attitudinal Loyalty », *Working Paper Series in Business Administration*, 22p. <http://www.economicswebinstitute.org/essays/switchingbarriers.pdf>
- Kahneman, Daniel et Tversky, Amos (1979): « Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk », *Econometrica*, 47 (2), p. 263-91.
- Kashyap Rajiv (2001): « The Effects of Service Guarantees on External and Internal Markets », *Academy of Marketing Science Review*, 10, p. 1-19.
- Kau Ah-K. et Wan-Yiun L.E. (2006): « The effects of service recovery on consumer satisfaction: a comparison

- between complainants and non-complainants», *Journal of Services Marketing*, 20 (2), p.101-111.
- Kaufmann, P.J et Stern, L.W. (1988): « Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation», *Journal of Conflict Resolution*, 32 (3), p.534-552.
- Keil, M., Tan, B. C. Y., Wei, K. K., Saarinen, T., Tuunainen, V., and Wassenaar, A. (2000): « A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects », *Management Information System Quarterly*, 24(2), p. 299-325.
- Kelley S. W. Hoffman, K. D. et Davis, M.A. (1993): « A Typology of Retail Failures and Recoveries », *Journal of Retailing*, 69, p. 429-451.
- Kelley, H. H. et Thibaut, J. (1978), *Interpersonal relations: A theory of interdependence*, New York: Wiley, 341 p.
- Kelly, Scott W. et Davis Mark A. (1994): « Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(1), p. 52-61.
- Kenney, M. J. (1995): « Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery», *Journal of Academy of Marketing Science*, 22(1), p.52-62.
- Kolodinsky, J. et Aleong, J. (1990): « An Integrated Model of Consumer Complaint Action Applied to Services: A Pilot Study », *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 3, p.61-70.
- Kreps, D. M et Wilson, R. (1982): « Reputation and Imperfect Information», *Journal of Economic Theory*, 27(2), p. 252-279.
- Kumar N., Scheer L.K. et Steenkamp E.M. (1995): «The Effects of Supplier Fairness on Vulnerable Resellers », *Journal of Marketing Research*, 32 (1), p.54-65.
- Kumar, Anand et Grisaffe, Douglas B. (2004): « Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer value, and Behavioral Intentions in B-to-B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries », *Journal of Business-to-Business Marketing*, 11(4), p. 43-74.
- Lacombe-Saboly, M. (1994), *Les déterminants de la qualité des produits comptables des entreprises : le rôle du dirigeant*, Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, IAE de Poitiers, 1994, 391p.
- Lapidus, R. S. et Pinkerton, L. (1995): « Customer Complaint Situations: An Equity Theory Perspective », *Psychology and Marketing*, 12 (2), p.105-118.
- Larivet, S. et Brouard, F.(2007) : «Faire de l'intelligence économique au quotidien : application à la gestion des réclamations », *Market Management*, 4(8), p.5-25.
- Lassar W. M., Folkes V.S., Grewal D. et Costley C. (1998): « Consumer Affective Reactions to Product Problems When the Timing of Warranty Expiration Varies», *Journal of Business Research*, 42(3), p. 265-270.
- Lawler, E. J. et Yoon, J. (1993): « Power and the Emergence of Commitment Behavior in Negotiated Exchange», *American Sociological Review*, 58(4), p. 465-48.
- Le Bon J. (2003) : « Capital de marque et internet: les nouveaux enjeux de l'e-communication de l'insatisfaction des clients », *Revue Française de Gestion*, 29(145), p.187-201.
- Levesque Terrence J. et McDougall Gordon H.G. (1996): « Customer Dissatisfaction: The Relationship Between Types of Problems and Customer Response», *Canadian journal of administrative sciences*, 13(3), p.264-76.
- Levitt, Theodore (1967): « Communications and industrial Selling », *Journal of Marketing*, 31 (2), p.15-21.

- Lush, R. F. et Brown, J. R. (1996): « Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels », *Journal of Marketing*, 60 (4), p. 19-38.
- Macaulay, S. (1963), « Non-Contractual Relations in business: A Preliminary Study», *American Journal of Sociology*, 28 (1), p.55-67.
- Macaulay, S. (1977): « Elegant Models, Empirical Pictures, and the Complexities of Contract», *Law et Society Review*, 11, p. 507-528.
- Macaulay, S. (1985): « An Empirical View of Contract», *Wisconsin Law Review*, p. 465-482. Les articles de l'auteur sont disponibles à l'adresse suivante: <http://www.law.wisc.edu/facstaff/macaulay/papers.html>.
- Macneil, I. R (1969) : « Whither contracts », *Journal of Legal Education*, 21 (4), p. 403-418.
- Macneil, I.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.1018-63.
- Macneil, I.R. (1983), « Values in Contract: Internal and External », *North-western University Law Review*, 78(2), p.340-418.
- Macneil, I.R. (1985), « Relational Contract: What We Do and Do Not Know», *Wisconsin Law Review*, 3, p.483-525.
- Marion, Frédéric (1998), *La participation du client à la réalisation du service au milieu interorganisationnel*, thèse pour le Doctorat nouveau régime en Sciences de Gestion, IAE de Lyon, Université Jean Moulin Lyon III.
- Marjolein C.J. Canie et al (2007): « Power and interdependence in buyer supplier relationships: A purchasing portfolio approach », *Industrial Marketing Management*, 36 (2), p. 219 – 229.
- Marti'Nez –Tur V. et al. (2006): «Justice Perceptions as Predictors of Customer Satisfaction: The Impact of Distributive, Procedural, and Interactional Justice », *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1), p. 100-119.
- Mattila, A. S. (2001): « The effectiveness of service recovery in a multi-industry setting », *The Journal of Services Marketing*, 15(6/7), p.583-596.
- Mavondo F.T. et Rodrigo E. M. (2001): «The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China », *Journal of Business Research*, 52 (2), p.111-121.
- MaxhamIII, J. G. et Netemeyer, R. G. (2002): « Modelling Customer Perceptions of Complaint Handling over time: the Effects of Perceived Justice on Satisfaction and Intent», *Journal of Retailing*, 78(4), p 239-252.
- MaxhamIII, J. G. et Netemeyer, R. G. (2003): « Firms Reap What They Sow: The Effects of Shared Values and Perceived Organizational Justice on Customers' Evaluations of Complaint Handling», *Journal of Marketing*, 67 (1), p 46-62.
- Mayaux, F. et Flipo, J. P. (1995) : Marketing des services : rien à faire sans la confiance. In F. BIDAULT, P.Y. GOMEZ et G. MARION, eds, *Confiance, Entreprise et Société*. Paris : Eska, p. 151-162.
- Mc Collough M. A., Berry L. L. et Ydav M. S. (2000) : « An Empirical Investigation of Customer Satisfaction After Service Failure and Recovery», *Journal of service research*, 3(2), p. 121-137.
- McCull Rod, Mattsson Jan et Morley Clive (2005): « The effects of service Guarantees on service evaluation during a voiced complaint and service recovery », *Journal of Customer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 18, p.32-50.

- Michel, Stefan (2001): « Analyzing Service Failures and Recoveries: A process Approach », *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), p. 20-33.
- Miller J. L., Christopher W. C. et Kirk R. K. (2000): « Service recovery: a framework and empirical investigation », *Journal of Operations Management*, 18 (4), p. 387-400.
- Mintzberg, Henry (1994), *Structure et dynamique des organisations*, Editions d'Organisation, Paris, 434 p.
- 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.
- Moore, J.E. (2000): « One road to turnover: an examination of work exhaustion in technology professionals », *Management Information System Quarterly*, 24 (1), p. 141-168.  
[http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary\\_0286-28101668\\_ITM](http://www.accessmylibrary.com/coms2/summary_0286-28101668_ITM)
- Moorman Ch., Deshpande R. et Zaltman G. (1993): « Factors Affecting Trust in Market Research Relationships », *Journal of Marketing*, 57 (1), p. 81-101.
- Morgan, R. M. et Hunt S. (1994): « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58 (3), p. 20-37.
- Morgan, R.M. (2000): « Relationship Marketing and Marketing Strategy » in Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (Eds.): *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, p. 3-38.
- Morisson, O. et Mathieu, J-P. (2003): « Représentations du dysfonctionnement d'un service et les réponses de l'entreprise, Congrès Paris-Venise, ESCP-EAP, paris, 32p. [http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf\\_2003/fr/morisson\\_mathieu.pdf](http://www.escp-eap.net/conferences/marketing/pdf_2003/fr/morisson_mathieu.pdf).
- Mssassi, Saïd (2005) :« Service Interorganisationnel et relations transactionnelles client/prestataire : les modèles de comportement d'achat industriel sont-ils transposables au cas du service ? », 1ères Journées de Recherche en Marketing IRIS, IAE de Lyon, 4 et 5 avril 2005, 16 p. <http://iris.univ-lyon3.fr/mssassi.pdf>.
- Mudambi, S. M., Doyle, P., et Wong, V. (1997): « An exploration of branding in industrial markets », *Industrial Marketing Management*, 26 (5), p.433-446.
- Mutz, Céline et Lipvestsky, Sabine (2005): « Les contours de l'obligation de conseil des prestataires informatiques », *Expertises des systèmes d'information*, n°290, p. 107-111.
- Nguyen, N. et Leblanc, G. (2001):« Corporate image and corporate reputation in customers, retention decisions in services », *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8, p.227-236.
- Nguyen, Nha et LeBlanc, Gaston (1994) : « Facteurs déterminants de la satisfaction des utilisateurs d'un service nécessitant un face à face client-prestataire », *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration/Canadian Journal of Administrative Sciences*, 11 (3), p.240-250.
- Ohmae, K. (1989): « The Global Logic of Strategic Alliances », *Harvard Business Review*, 67(2), p.143-154.
- Oliver, R. L. (1980): « A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions », *Journal of Marketing research*, 17 (4), p. 460-469.
- Oliver, R. L. (1981): « Measurement and evaluation of satisfaction processes in retail settings », *Journal of Retailing*, 57 (3), p.49-68.
- Oliver, R. L. et Swan J. (1989a): «Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions : A field Survey Approach », *Journal of Marketing*, 53 (2), p. 21-35.

- Oliver, R. L. et Swan, J. (1989b): « Equity and Disconfirmation Perceptions as influences on Merchant and Product Satisfaction », *Journal of Consumer Research*, 16 (3), p. 372-383.
- Ou, Wei-Ming et Abratt, Russell (2007): «Diagnosing the Relationship Between Corporate Reputation and Retail Patronage », *Corporate Reputation Review*, 9(4), p. 243-257.
- Parasuraman A., Berry L. et Zeithaml V. (1991): « Perceived service quality as a customer-based performance measure: an empirical examination of organizational barriers using an extended service quality model», *Human Resource Management*, 30 (3), p. 335-64.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1985): «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research », *Journal of Marketing*, 49(4) , p. 41-50.
- Parasuraman A., Zeithaml V. A. et Berry L. L. (1988): « SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality », *Journal of Retailing*, 64(1), p.12-40.
- Parasuraman, A. (1998): « Customer Service in Business-to-Business Markets: An Agenda for Research », *Journal of Business and Industrial Marketing*, 13(4/5), p.309-321.
- Pardo, Catherine (1997): « Key account management in the business to business field: the key account's point of view », *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(4), p.17-26.
- Perrien, J. et Ricard, L. (1995): «The Meaning of a Marketing Relationship, A Pilot Study», *Industrial Marketing Management*, 24, p.37-43.
- Persais, É. (2004) : « Les compétences relationnelles peuvent-elles s'avérer stratégiques ?», *Revue française de Gestion*, 30(148), p.119-145.
- Ping, Robert A. Jr. (1993): « The effects of satisfaction and structural constraints on retailer exiting, voice, loyalty, opportunities and neglect », *Journal of Retailing*, 69 (3), p.320-352.
- Ping, Robert A. Jr. (1997): « Voice in business-to-business relationships: Cost-of-exit and demographic antecedents », *Journal of Retailing*, 73 (2), p. 261-281.
- Ping, Robert A. Jr. (1999): « Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel », *Journal of Retailing*, 75 (2), p. 218-241.
- Poon, M. H. et Au, K (2004): « Attributions on dissatisfying service encounters», *European Journal of Marketing*, 38 (11/12), p. 1527-1540.
- Preacher, K. J. et MacCallum, R. C. (2003): « Repairing Tom Swift's electric factor analysis machine », document disponible en ligne à l'adresse suivante: <http://quantrm2.psy.ohiostate.edu/maccallum/tomswift/paper.htm>
- Price L., Arnould E. et Deiber S. (1995): « Consumer's Emotional Response to Service Encounters: the Influence of The Service Provider», *International Journal of Service Industry Management*, 6 (3), p. 34-63.
- Price, Linda L.; Arnould, Eric J. et Tierney, Patrick (1995): « Going to extremes: managing service encounters and assessing provider performance», *Journal of Marketing*, 59 (2), p. 68-78.
- Prim-Allaz I. et Sabadie W. (2005) : « Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations », *Décisions Marketing*, 38, Avril-Juin, p. 7-19.
- Prim-Allaz Isabelle (2000), *Les ruptures de relations de long terme entre organisations : contribution à l'étude des déterminant – une application aux relations banques/PME*, thèse de doctorat, 399p.
- Qureshi, I. et Compeau, D. (2009): « Assessing Between-Group Differences in Information Systems Research: A

- Comparison Of Covariance And Component-based SEM », *Management Information System Quarterly*, 33(1), p.1-18.
- Rathmell, John. M. (1974), *Marketing in the Service Sector*, Winthrop Publishers, Cambridge, 232 p.
- Reichheld, F. et Sasser, W.E. (1990): « Zero defections: quality comes to services », *Harvard Business Review*, 68(5) , p.105-111.
- Richard A. Spreng, Gilbert D. Harrell et Robert D. Mackoy (1995): « Service recovery: Impact on satisfaction and intentions », *Journal of Services Marketing*, 9(1), p. 15-23.
- Richins, Marsha (1983): « Negative Word-of-Mouth by Dissatisfied Consumers: A Pilot Study», *Journal of Marketing*, 47(1), p.68-78.
- Ringle, Christian Marc/Wende, Sven/Will, Alexander (2005), SmartPLS, 2.0 (beta), University of Hamburg, <http://www.smartpls.de>.
- Roehrich, Gilles et Spencer, Roberts (2004) : « L'atmosphère de la relation : dimensions et structure », Congrès International de l'Association Française de Marketing, Saint Malo 6-7 mai 2004, 32 p.
- Ruth N. Bolton, Katherine N. Lemon et Peter C. Verhoef (2008): « Expanding Business-to-Business Customer Relationships: Modeling the Customer's Upgrade Decision», *Journal of Marketing*, 72 (1), p. 46-64.
- Sabadie W., Prim-Allaz I. et Llosa S. (2006), « Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice », *Recherche et Applications en Marketing*, 21(3), p. 47-64.
- Sabadie, W. et Prim-Allaz, .I (2005): « Gestion des réclamations et relation de service: Proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire», Actes du XXI congrès AFM, Nantes.
- Sanchez-Franco M. J. (2006): « Exploring the influence of gender on the web usage via partial least squares », *Behaviour et Information Technology*, 25 (1), p.19-36.
- Sarah, Maxwell (1999) : «The Social Norms of Discrete Exchange : Classification and Quantification- Statistical Data Included» , *The American Journal of Economics and sociology*, [http://findarticles.com/p/articles/mi\\_m0254/is\\_4\\_58/ai\\_58496770/pg\\_1](http://findarticles.com/p/articles/mi_m0254/is_4_58/ai_58496770/pg_1)
- Sauviat C. (1991) : « Les mutations du marché de l'expertise et du conseil en France », *La revue de l'IREM*, 5 (Hiver), p.3-32.
- Schneider, Benjamin et White, Susan S. (2004): *Service quality: research perspectives*, SAGE publications, 185p.
- Seiders Kathleen et Leonard L. Berry (1998): « Service Fairness: What it is and What it Matters », *The Academy of Management Executive*, 12(2), p.8-20.
- Seshadri, Sudhi et Mishra, Randhir (2004) : « Relationship marketing and contract theory », *Industrial Marketing Management*, 33(6), p. 513–526.
- Seth Nitin, Deshmukh S.G., Vrat Prem (2005): « Service quality models: a review», *International Journal of Quality & Reliability Management*, 22 (9), p. 913-949. Cet article est disponible à cette adresse :<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0400220903.html>
- Siadou Martin, Béatrice (2006) : *Impact de la justice perçue sur l'évaluation d'une expérience de consommation*

et sur la relation au prestataire : application au domaine du restaurant, Thèse de doctorat, Université Montpellier II, 481 p.

- Simone, Cheng et Terry, Lam (2008): « The Role of the Customer-Seller Relationship in the Intention of the Customer to Complain: A Study of Chinese Restaurateurs », *International Journal of Hospitality Management*, 27(4), p.552-562.
- Singh, Jagdip (1990): « A Typology Of Consumer Dissatisfaction Response Styles », *Journal of Retailing*, 66 (1), p. 57-43.
- Skarlicki D. P., R. Folger et P. Tesluk, (1999): « Personality as a Moderator in the Relationship between Fairness and Retaliation », *Academy of Management Journal*, 42(1), p.100-108.
- Skarlicki, D. P. et Folger, R. (1997): « Retaliation in the Workplace: The Roles of Distributive, Procedural, and Interactional Justice », *Journal of Applied Psychology*, 82 (3), p.434-443.
- Skinner S., Gassenheimer J. B. et Kelley S. W. (1992) « Cooperation in Supplier Dealer Relationships. », *Journal of Retailing*, 68 (2), p.174-193.
- 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.356-372.
- Smith, J. Brock et Donald, W. Barclay (1997): « The effects of organizational differences and trust on the effectiveness of selling partner relationships », *Journal of Marketing*, 61 (1), p. 3-22.
- Solomon M., Surprenant C. F., Czepiel J. et Gutman E. (1985): « A Role Theory Perspective on Dyadic Interactions: The Service Encounter », *Journal of Marketing*, 49 (1), p. 99-111.
- Sparks, B.A. et McColl-Kennedy, J.R. (2001) : « Service Recovery Process: Justice Strategy Options for Increased Customer Satisfaction » , *Journal of Business Research*, 54, p.209-218.
- Spreng R.A., Harrell G.D. et Mackoy R.D. (1995): « Service recovery: impact on satisfaction and intentions », *Journal of Services Marketing*, 9(1), p. 15-23.
- Stafford, J. et Bodson, P. (2007), *L'analyse multivariée avec SPSS*, Presses de l'Université du Québec, 238p.
- Stephens, N. et Gwiner, K.P. (1999): « Why don't some people complain? A Cognitive-Emotive process-model of consumer complaint behaviour », *Journal of academy of the marketing science*, 26 (3), p. 172-189.
- Stern, Louis W. et Reve, T. (1980): « Distribution channels as political economies: A framework of comparative analysis », *Journal of Marketing*, 44(3), p.52-64.
- Sutton-Brady, C. (2001): « Relationship Atmosphere: The Final Chapter », La 17ème conférence annuelle de l'IMP GROUP, Oslo, 13 p. <http://www.impgroup.org/uploads/papers/263.pdf>.
- Szymanski, David M. et David H. Henard (2001): « Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(1), pp.16-35.
- Tähtinen Jaana, Papatoidamis N. G. et Chumpitaz Ruben (2007): «Business Relationship Recovery-A Process Model », 23ème Conférence annuelle de l'IMP-Group, Manchester, UK, 17p.
- Tax, S. et Brown, S. (1998b), «Recovering and Learning from Service Failure», *Sloan Management Review*, 40(1), p. 75-88.
- Tax, S.S., Brown, S.W. et Chandrashekar, M., (1998a): «Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 62(2), p. 60-76.

- Taylor, Shirley (1995): « The Effects of Filled Waiting Time and Service Provider Control over the Delay on Evaluations of Service », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(1), p.38-48.
- Tenenhaus et al. (2005): « PLS path modeling », *Computational Statistics et Data Analysis*, 48, p.159-205.
- Thaler, Richard (1985): « Mental Accounting and Consumer Choice », *Marketing Science*, 4 (3), p.199-214.
- Thevissen, Frank (2002):« Corporate Reputation in the Eye of the Beholder», *Corporate Reputation Review*, Volume 4(4), p318-326.
- Thibaut, J. W. et Kelley , H. H. (1959), *The Social Psychology of Group*, New York, John Wiley et Sons, 313p.
- Trinchera Laura (2007), *Unobserved Heterogeneity in SEM: a new approach to latent class detection in PLS Path Modeling*, Thèse de doctorat en Statistiques, Università degli Studi di Napoli, Federico II, 338p.
- Vandaele, D. et al. (2007): « How to Govern Business Services Exchanges: Contractual and Relational Issues », *International Journal of Management Reviews*, 9 (3), p. 237-258.
- Vanhamme, J. (2002): « La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définition, antécédents mesures et modes», *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (2), p.55 - 85.
- Vargo, S.L. et Lusch, R.F. (2004): « Evolving to a new dominant logic for marketing», *Journal of Marketing*, 68(1), p. 1-17.
- Walter, A. et Ritter, T. (2003): « The Influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships», *The Journal of Business and Industrial Marketing*, 18 (4/5), p. 353-365.
- Wathne, Kenneth H. et Heide, Jan B.(2000): « Opportunism in Interfirm Relationships : Forms, Outcomes, and Solutions», *Journal of Marketing*, 64(4), p.36-51.
- Weber, K. et Sparks, B.A. (2006): « Social Identity's Impact on Service Recovery Evaluations in Alliances », *Annals of Tourism Research*, 33 (3), p. 859-863.
- Webster, C. et Sundaram, D. S. (1998): « Service consumption criticality in failure recovery», *Journal of Business Research*, 41(2), p.153-159.
- Webster, Frederick E. (1965): « Modeling the industrial buying process », *Journal of Marketing Research*, 2(4), p.370-376.
- Weiner, Bernard (2000): « Attributional thoughts about consumer behavior », *Journal of Consumer Research*, 27(3), p.382-387.
- Weiner, Bernard. (1985): «An Attributional Theory of Achievement Motivation and Emotion», *Psychological Review*, 92(4), p. 548-573.
- Westbrook, R. A. et Oliver, R. L (1991): « The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction», *Journal of Consumer Research*, 18(1), p. 84-91.
- Westbrook, R.A. (1980): « A rating scale for measuring product/service satisfaction», *Journal of Marketing*, 44(4), p 68-72.
- Weun S., Beatty S. E. et Jones M. A. (2004): « The impact of service failure severity on service recovery evaluations andpost-recovery relationships», *Journal of Services Marketing*, 18 (2/3), p. 133-146.
- Williamson, O.E. (1979) : « Transaction Cost Economies: The Governance of Contractual Relations », *The Journal of Law and Economics* , 22, p. 233-261.

- Williamson, Oliver (1994): *Les institutions de l'économie*, Inter Editions, 404 p.
- Wilson, David (1995): « An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships », *Academy of Marketing Science*, 24 (4), p. 335-45.
- Woo, Ka-shing et Ennew, Christine T.(2005): « Measuring business-to-business professional service quality and its consequences », *Journal of Business Research*, 58 (9), p. 1178– 1185.
- Yim, Chi Kin et al. (2007):« Multiple reference effects in service evaluations: Roles of alternative attractiveness and self-image congruity », *Journal of Retailing*, 83(1), p.147-157.
- Yoshimura, Stephen (2007): « Goals and emotional outcomes of revenge activities in interpersonal relationships », *Journal of Social and Personal Relationships*, 24 (1), p. 87-98.
- Young, L. C. et Wilkinson, I.F. (1997): « The Space between: towards a Typology of Interfirm relations Business », *Journal of Business to Business Marketing*, 4 (2), p. 53-97.
- Zarrouk, Zoubir (2008), *Injustice, Compensation et Qualité de la relation Le cas d'une défaillance volontaire : le surbooking*, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, IAE-UPPA, 381p.
- Zechmeister, J.S. et al. (2004): « Don't apologize unless you mean it: a laboratory investigation of forgiveness and retaliation », *Journal of Social and Clinical Psychology*, 23 (4), p. 532-564.
- Zeelenberg, Marcel et Pieters, Rik (2004): « Beyond valence in customer dissatisfaction: A review and new findings on behavioral responses to regret and disappointment in failed services », *Journal of Business Research*, 57(4), p. 445-455.
- Zhen Z., Sivakumar K. et Parasuraman A. (2004): « A Mathematical Model of Service Failure and Recovery Strategies », *Decision Sciences*, 35 (3), p. 493-525.
- Zourrig, H. et Chebat, J.C. (2007): « Exploring cultural Differences in consumer forgiveness », *Proceedings of ASBBS*, 15 (1), p.1230-1242.

## Table des illustrations

Figure 1: Tendances actuelles dans l'analyse des relations clients-fournisseurs.....	45
Figure 2: Les normes dans la relation d'échange et défaillance.....	84
Figure 3 : L'injustice et la défaillance comme violation au contrat relationnel .....	88
Figure 4 : La structure du modèle général des réactions .....	<b>Erreur ! Signet non défini.</b>
Figure 5 : Les étapes du modèle cognitif de formation de l'injustice .....	170
Figure 6 : La structure globale du modèle de recherche .....	176
Figure 7 : Un processus d'évaluation à trois phases .....	201
Figure 8: Modèle d'évaluation de la défaillance et de la réparation.....	225
Figure 9 : La structure du modèle structurel .....	319
Figure 10 : L'estimation du modèle structurel avec PLS (échantillon global) .....	321
Figure 11 : Résultats de l'estimation du modèle : rupture Vs continuité de la relation .....	329
Figure 12: Résultats de l'estimation du modèle pour la responsabilité partagée Vs prestataire.....	338
Figure 13 : Résultats de l'estimation du modèle : imprévisible Vs prévisible.....	345
Figure 14 : Résultats de l'estimation du modèle pour la dépendance : faible Vs forte .....	352
Figure 15: Résultats de l'estimation du modèle pour la distance relationnelle : faible Vs forte .....	357
Figure 16 : Résultats de l'estimation du modèle pour la réputation du prestataire : faible Vs forte .....	364
Figure 17 : La relation entre coût matériel et coût psychologique .....	393
Figure 18 : Variation des dimensions de la gravité selon la distance relationnelle et la réputation .....	395

## Liste des tableaux

Tableau 1 : Les différentes dimensions de l'atmosphère .....	60
Tableau 2 : Une typologie des relations entre défaillance et rupture .....	69
Tableau 3 : Les différents rôles de la réputation sur le marché. ....	107
Tableau 4 : Les principales typologies des types de réponses à l'insatisfaction.....	131
Tableau 5 : L'évaluation du client et ses conséquences : Rupture Vs continuité de la relation .....	195
Tableau 6 : Quelques exemples de barrières à la sortie identifiées dans la littérature .....	213
Tableau 7 : Codage des répondants par catégories. ....	248
Tableau 8 : Liste exhaustive des avantages des enquêtes.....	252
Tableau 9 : Les étapes de collecte des données. ....	257
Tableau 10 : Caractéristiques de la situation de la défaillance .....	259
Tableau 11 : Synthèse des indicateurs de qualité pour les analyses factorielles en composantes principales .....	262
Tableau 12 : La nature des coûts générés par les défaillances dans le discours des répondants. ....	265
Tableau 13 : Les items de l'échelle de mesure de la gravité perçue. ....	266
Tableau 14 : Le résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin pour l'échelle de mesure de la gravité perçue. ....	267
Tableau 15 : L'importance de la responsabilité dans le discours des répondants. ....	268
Tableau 16 : Le degré de prévisibilité de la défaillance dans le discours des répondants.....	269
Tableau 17 : Les items de mesure de la responsabilité et de la prévisibilité de la défaillance. ....	270
Tableau 18 : Répartition de l'échantillon selon la perception de la responsabilité de la défaillance. ....	271
Tableau 19 : Répartition de l'échantillon selon la perception de la prévisibilité de la défaillance. ....	271
Tableau 20 : Les règles dans la conceptualisation de la justice distributive. ....	273
Tableau 21 : Les items de l'échelle de mesure des trois dimensions de l'injustice générée par la défaillance .....	275
Tableau 22 : Les résultats de l'ACP avec rotation Oblimin de l'échelle avec les trois dimensions de l'injustice générées par la défaillance. ....	276
Tableau 23 : Le résultat final de l'ACP avec rotation Oblimin de l'échelle avec deux dimensions de l'injustice générées par la défaillance : distributive et interactionnelle.....	277
Tableau 24 : Les items des trois dimensions de l'échelle de mesure de la justice générée par la réponse du prestataire : 278	
Tableau 25 : Les résultats de l'ACP avec une rotation Oblimin de l'échelle de mesure de la justice générée par la réponse avec à trois dimensions. ....	279
Tableau 26 : Le résultat final de l'ACP pour l'échelle de mesure de la justice de la réponse du prestataire avec deux dimensions .....	280
Tableau 27 : Les items de l'échelle de mesure de la dépendance économique du client .....	282
Tableau 28 : Le résultat de l'ACP de l'échelle de mesure de la dépendance économique du client .....	283
Tableau 29 : Les items de l'échelle de mesure de la distance relationnelle .....	285
Tableau 30 : Les résultats de l'ACP : échelle de mesure de la distance relationnelle .....	285
Tableau 31 : Les différentes dimensions de la réputation dans le discours des répondants .....	286
Tableau 32 : Les items de l'échelle de mesure de la réputation du prestataire .....	288

Tableau 33: Les résultats de l'ACP pour l'échelle de mesure de la réputation du prestataire .....	289
Tableau 34 : Synthèse des indicateurs de la qualité d'un modèle PLS et de la comparaison multi-groupes. ....	306
Tableau 35 : Les résultats du test de Test Kruskal Wallis.....	309
Tableau 36 : Résultats du test non paramétriques ((tau de Kendall) des corrélations entre les variables .....	310
Tableau 37 : Propriétés des échelles et le modèle de mesure avec PLS.....	313
Tableau 38: Validité convergente du modèle de base .....	314
Tableau 39 : Validité discriminante du modèle de base.....	315
Tableau 40 : Variance expliquée ( $R^2$ ), "communality", "redundancy" et l'indice GoF du modèle.....	316
Tableau 41 : Les résultats de la technique du Blindfolding: cv-communality et cv-redundancy du modèle de base.....	318
Tableau 42 : L'estimation des paramètres du modèle causal par la méthode du bootstrap.....	320
Tableau 43 : Répartition de l'échantillon selon la décision finale du client : Rupture Vs Continuité de la relation avec le prestataire défaillant.....	325
Tableau 44 : Les résultats des tests de la différence entre les deux groupes : rupture Vs continuité de la relation.....	326
Tableau 45 : Les coefficients de corrélation : Test de Kendall.....	327
Tableau 46 : Test de comparaison entre les groupes selon la décision finale du client .....	329
Tableau 47 : Répartition des réponses selon la perception de la responsabilité de la défaillance .....	333
Tableau 48 : Les tests de la différence d'évaluation entre les deux groupes d'attribution de la responsabilité .....	334
Tableau 49 : Test de corrélation entre les variables pour chaque groupe selon l'attribution de la responsabilité .....	335
Tableau 50 : Test de comparaison entre les groupes selon l'attribution de la responsabilité .....	337
Tableau 51 : La Répartition de l'échantillon selon la perception de la prévisibilité de la défaillance .....	340
Tableau 52 : Test de la différence d'évaluation selon la prévisibilité de la défaillance .....	341
Tableau 53 : Les résultats des corrélations du test de Kendall pour chaque groupe.....	342
Tableau 54 : Test de comparaison entre les groupes selon le degré de prévisibilité de la défaillance.....	343
Tableau 55 : Test des différences d'évaluation entre les deux niveaux de dépendance économique .....	347
Tableau 56 : Les résultats des corrélations du test de Kendall pour chaque groupe.....	349
Tableau 57: Test de comparaison entre les groupes selon le degré de la dépendance du client .....	350
Tableau 58 : Test de la différence d'évaluation entre les deux niveaux de la distance relationnelle .....	353
Tableau 59 : Les résultats des corrélations du test de Kendall pour chaque groupe.....	354
Tableau 60 : Test de comparaison entre les groupes selon le niveau de la distance relationnelle .....	356
Tableau 61 : Test de la différence d'évaluation selon le niveau de la réputation (faible/forte).....	360
Tableau 62 : Les corrélations du test de Kendall pour chaque groupe .....	361
Tableau 63 : Test de comparaison entre les groupes selon le niveau de la réputation .....	363
Tableau 64: Récapitulatif des résultats du test des hypothèses .....	367
Tableau 65: Récapitulatif des résultats du test des hypothèses du modèle de base.....	369
Tableau 66: Les paramètres du modèle saturé avec PLS .....	374
Tableau 67: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse(H.4) .....	375
Tableau 68: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.5) .....	378
Tableau 69 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.6) .....	381
Tableau 70: Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.7) .....	384

Tableau 71 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H.8) .....	386
Tableau 72 : Récapitulatif des résultats du test de l'hypothèse (H9) .....	388
Tableau 73: Récapitulatif des résultats du test du modèle.....	390

# **Annexes**

# **Annexe 1**

**Extraits des entretiens**

## Annexe 1.1

### Extrait du verbatim portant sur les procédures de recherche de réparation

	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 prises 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 ». <b>(D6)</b></p> <p>« Pour les coûts engendrés par la défaillance, moi à chaque fois je fais allusion et même parler d'une manière directe et chiffrée. » <b>(D5)</b></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 réglée 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... ». <b>(D7)</b></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. » <b>(D8)</b></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. » <b>(D2)</b></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 contentieux, ça n'apporte rien à la personne. » <b>(D4)</b></p>
Le choix des procédures	<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... » <b>(C5)</b></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 » <b>(D9)</b></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 ». <b>(D3)</b></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... » <b>(C3)</b></p>

**Annexe 1.2**  
**Extrait du verbatim portant sur les dimensions de la distance relationnelle**

<b>La distance relationnelle</b>	
<b>La communication</b>	<p>« 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... » <b>(C1)</b></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. »<b>(C3)</b></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... » <b>(D7)</b></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. » <b>(C2)</b></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'est-à-dire ne s'entend pas avec son gestionnaire, ou le responsable d'agence, ou même avec la personne au guichet ou à l'accueil ». <b>(C1)</b></p>
<b>Le caractère informel de la communication</b>	<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... » <b>(D6)</b></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... » <b>(D4)</b></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... » <b>(D5)</b></p> <p>« Nos collaborateurs sont des gens qui sont proches...on n'a pas besoin de formaliser les choses...les différentes 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. <b>(D8)</b></p>

<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>La connaissance personnelle</b></p>	<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... » <b>(C1)</b></p> <p>« Pour maintenir la relation, il faut être clair, communiquer et montrer au client qu'il est reconnu en tant que client. » <b>(C2)</b></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 » <b>(C1)</b></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... » <b>(C4)</b></p>
<p style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg);"><b>La reconnaissance dans la relation</b></p>	<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 à 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. » <b>(C2)</b></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... » <b>(C1)</b></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. » <b>(C2)</b></p>

**Annexe 1.3**  
**Extrait du verbatim portant sur le rôle de la réputation du prestataire**

**Le rôle de la réputation dans le discours des répondants**

« ... C'est très médiocre pour cette société de grande taille et le numéro un sur le marché... »(C5).

«J'ai le sentiment que cette grande entreprise qui met en avant des slogans de qualité de service, des outils de tableaux de bord et d'indicateurs de qualité ...aujourd'hui, tout cela pour moi n'a plus de sens...on parlait de beaucoup de choses, des promesses et des rencontres tous les trois mois... qui ne sont jamais tenues... ». »(C5)

«On a un prestataire qui est reconnu dans secteur par l'ensemble des entreprises » »(C4).

«L'achat des produits pour notre entreprise est un peu compliqué. On ne travaille pas sur le nom mais plutôt sur des références ». »(C1)

« J'ai choisi ce fournisseur parce qu'il offre la solution la plus reconnue sur notre marché... il y avait aussi la recommandation de certaines personnes dans mon secteur »

« Maintenant, je cherche un nouveau prestataire. Mais désormais j'aimerais avant de choisir avoir le feed-back de certaines entreprises clientes.»(C5).

« Nos clients représentent notre première publicité. Si tout se passe bien, les clients vont parler autour d'eux et ça va générer d'autres contrats pour nous. » »(D6).

« ... Attaquez en justice l'un de vos clients ou prestataires...Ce n'est pas forcément une bonne chose sur le marché en termes de réputation et de publicité »(M3).

# **Annexe 2**

**Les versions du questionnaire**

**Annexe 2.1**  
**Questionnaire version services bancaires**

**Merci de répondre à toutes les questions posées, chacune des questions étant nécessaire à la bonne réalisation de notre étude.**

*Il n'y a pas de bonnes ou de mauvaises réponses à ce questionnaire, seule votre opinion constitue la meilleure des réponses.*

**Q.1. Ce problème s'est-il produit avec la principale banque de votre entreprise?**

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

**Q.2. Cochez le nom de la banque avec laquelle le problème s'est posé :**

Banque Hervet	<input type="checkbox"/>	Crédit Agricole	<input type="checkbox"/>	Dexia	<input type="checkbox"/>
Banque Populaire	<input type="checkbox"/>	Crédit Coopératif	<input type="checkbox"/>	HSBC France	<input type="checkbox"/>
BNP PariBas	<input type="checkbox"/>	C.I.C.	<input type="checkbox"/>	Le Crédit Lyonnais	<input type="checkbox"/>
Caisse d'Épargne	<input type="checkbox"/>	Crédit Mutuel	<input type="checkbox"/>	Société Générale	<input type="checkbox"/>
Autres, préciser : .....					

**Q.3. Au moment où le problème s'est manifesté, depuis combien de temps votre entreprise travaillait avec cette banque :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 5 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 5 et 10 ans
<input type="checkbox"/>	Plus que 10 ans

**Q.4. Jusqu'au moment où le problème s'est manifesté, comment qualifieriez-vous la relation entre votre entreprise et la banque concernée ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Cette banque jouait un rôle central dans nos activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compte tenu des habitudes prises, il nous était très difficile de la remplacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre entreprise pouvait changer de banque sans difficulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous résolvions assez facilement les problèmes qui se posaient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les désaccords avec notre interlocuteur étaient occasionnels et résolus par la discussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les échanges d'informations avec cette banque étaient très fréquents et constructifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.5. Comment vous qualifieriez la nature du problème rencontré avec cette banque ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
C'est une erreur dans la gestion courante de nos opérations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un manquement au devoir de conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un refus de financement d'un projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un refus d'un crédit de trésorerie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un désaccord avec notre interlocuteur de la banque la suite d'une erreur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est une mésentente avec la banque à la suite d'une décision défavorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, à préciser :	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.6. Ce problème s'est produit il y a :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 6 mois
<input type="checkbox"/>	Entre 6 mois et un an
<input type="checkbox"/>	Un an et plus

**Q.7. Comment décrivez-vous la gravité de ce problème?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Nous avons perdu beaucoup de temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème nous a coûté cher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situation créée par ce problème était exaspérante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été irritant pour notre personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.8. Au moment de l'incident, ce problème vous a semblé :**

Totalement...	<b>...imprévisible</b>							<b>...prévisible</b>	
	1	2	3	4	5	6	7		
Dû à l'entière responsabilité ...	<b>...de notre entreprise</b>						<b>... du prestataire</b>		
	1	2	3	4	5	6	7		

**Q.9. Au moment où le problème s'est produit, comment décrivez- vous l'attitude et le comportement de la banque à l'égard de votre entreprise ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Avec ce problème, nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que la banque abusait de nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème révèle que la banque n'employait pas des méthodes adéquates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que la banque a été négligente à notre égard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème survenu montre que la banque manquait de flexibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que cette banque avait peu de respect pour nous en tant que client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.10. Quelle était votre réaction immédiate lorsque vous avez pris connaissance de ce problème avec la banque :**

Nous avons senti une forte déception	<input type="checkbox"/>
Nous avons regretté d'avoir choisi de travailler avec cette banque	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été ressenti comme une trahison de la part de cette banque	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu le sentiment d'être abusé par cette banque	<input type="checkbox"/>
Par moment, afin d'apaiser notre colère nous nous imaginés à assommer le chargé d'affaires	<input type="checkbox"/>
Nous avons pensé que cette banque mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons contacté rapidement le chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons exigé de discuter directement avec le directeur de l'agence	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé des excuses	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer de chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de rompre toute relation commerciale	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de mener une action en justice	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu l'intention de changer de banque	<input type="checkbox"/>

**Q.11. Comment qualifiez-vous la réponse de la banque à ce problème ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
La banque a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La banque a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle a réagi rapidement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La banque a été rigoureuse dans l'examen du problème posé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La banque a montré une flexibilité adéquate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle nous a traités d'une façon courtoise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle a démontré une grande sollicitude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème a été résolu dans une atmosphère respectueuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.12. A l'issue de la décision prise par la banque pour résoudre le problème, dans quelles autres actions vous êtes engagé ?**

Nous avons gardé le silence	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de me méfier de cette banque dans le futur	<input type="checkbox"/>
Compte tenu de la réponse donnée par la banque au problème, nous avons pensé que la banque mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la réponse de la banque avec réticence	<input type="checkbox"/>
L'incident a été oublié	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution sans en vouloir au chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution et décidé de ne pas tenir compte de ce problème dans le futur	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer le chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de porter l'affaire devant le médiateur de la banque	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de changer de banque	<input type="checkbox"/>
Nous avons engagé des poursuites en justice	<input type="checkbox"/>

**Q.13. Donnez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes concernant cette banque ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Les autres entreprises ont une impression tout à fait favorable à l'égard de cette banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'estime que cette banque est admirée et respectée par tous ses partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La plupart des personnes que je connais font confiance au personnel de cette banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les clients trouvent que l'offre de services de cette banque reflète bien ses promesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entreprises clientes de cette banque considèrent qu'elle reflète fidèlement ce qu'elle veut être.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que les autres entreprises reconnaissent les compétences du personnel de cette banque	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.14. À partir de l'échelle suivante, indiquez votre degré d'influence dans la décision du choix de la principale banque de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>					
<i>Aucun</i>	<i>Pas important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Très important</i>	<i>Décisif</i>

**Q.15. Votre fonction**

<input type="checkbox"/>	Président Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Administratif et Financier
<input type="checkbox"/>	Cadre d'entreprises
<input type="checkbox"/>	Autres : .....

**Q.16. Domaine d'activité principale de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Industriel
<input type="checkbox"/>	Agricole
<input type="checkbox"/>	Services

**Q.17. Chiffre d'affaires :**

*Millions d'euros*

**Q.18. Effectif de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 49 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 50 et 149 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 150 et 249 salariés
<input type="checkbox"/>	250 et plus

***Nous vous remercions infiniment de votre collaboration !***

**Annexe 2.2**  
**Questionnaire version services bancaires**

**Q.1. Ce problème s'est-il produit avec le principal prestataire de services informatiques de votre entreprise?**

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

**Q.2. Ce prestataire avec qui le problème s'est posé est :**

<input type="checkbox"/>	Une société locale
<input type="checkbox"/>	Une société régionale
<input type="checkbox"/>	Une société nationale

**Q.3. Cochez le nom du partenaire de ce prestataire avec lequel le problème s'est posé :**

A.G.F. Informatique	<input type="checkbox"/>	Computer Sciences	<input type="checkbox"/>	IBM Software France	<input type="checkbox"/>
Accenture	<input type="checkbox"/>	CS Communication & Systems	<input type="checkbox"/>	Microsoft France	<input type="checkbox"/>
(ECS)Alcatel	<input type="checkbox"/>	Dassault Systèmes	<input type="checkbox"/>	Oracle France	<input type="checkbox"/>
ARES	<input type="checkbox"/>	Europe Computer Systems	<input type="checkbox"/>	Sage	<input type="checkbox"/>
Bull Services	<input type="checkbox"/>	GIF Informatique	<input type="checkbox"/>	Sap France	<input type="checkbox"/>
Cegid	<input type="checkbox"/>	HP IT France	<input type="checkbox"/>	Siebel	<input type="checkbox"/>
Compaq Global Services	<input type="checkbox"/>	IBM Global Services France	<input type="checkbox"/>	Unilog	<input type="checkbox"/>
Autres, préciser : .....					

**Q.4. Au moment où le problème s'est produit, depuis combien de temps votre entre entreprise travaillait avec ce prestataire :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 5 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 5 et 10 ans
<input type="checkbox"/>	Plus que 10 ans

**Q.5. Jusqu'au moment où le problème s'est manifesté, comment qualifieriez-vous la relation entre votre entreprise et le prestataire concerné ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Ce prestataire jouait un rôle central dans nos activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compte tenu des habitudes prises, il nous était très difficile de le remplacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre entreprise pouvait changer de prestataire sans difficulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous résolvions assez facilement les problèmes qui se posaient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les désaccords avec notre interlocuteur étaient occasionnels et résolus par la discussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les échanges d'informations avec ce prestataire étaient très fréquents et constructifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.6. Comment vous qualifieriez la nature du problème rencontré avec ce prestataire ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
C'est une erreur dans la mise en place de quelques applications informatiques	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un refus de mettre à disposition quelques services spécifiques à notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un manquement au devoir de conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un désaccord avec notre interlocuteur à la suite d'une erreur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est une mésentente avec le prestataire à la suite d'une décision défavorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, à préciser : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.7. Ce problème s'est produit il y a :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 6 mois
<input type="checkbox"/>	Entre 6 mois et un an
<input type="checkbox"/>	Un an et plus

**Q.8. Comment décrivez-vous la gravité de ce problème?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Nous avons perdu beaucoup de temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème nous a coûté cher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situation créée par ce problème était exaspérante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été irritant pour notre personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.9. Au moment de l'incident, ce problème vous a semblé :**

Totalement...	<b>...imprévisible</b>							<b>...prévisible</b>	
	1	2	3	4	5	6	7		
Dû à l'entière responsabilité ...	<b>...de notre entreprise</b>						<b>... du prestataire</b>		
	1	2	3	4	5	6	7		

**Q.10. Comment décrivez- vous l'attitude et le comportement de ce prestataire à l'égard de votre entreprise au travers de ce problème ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Avec ce problème, nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avons droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que le prestataire abusait de nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème révèle que le prestataire n'employait pas des méthodes adéquates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que le prestataire a été négligeant à notre égard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème survenu montre que le prestataire manquait de flexibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que ce prestataire avait peu de respect pour nous en tant que client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.11. Quelle était votre réaction immédiate lorsque vous avez pris connaissance de ce problème avec le prestataire :**

Nous avons senti une forte déception	<input type="checkbox"/>
Nous avons regretté d'avoir choisi de travailler avec ce prestataire	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été ressenti comme une trahison de la part de ce prestataire	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu le sentiment d'être abusé par ce prestataire	<input type="checkbox"/>
Par moment, afin d'apaiser notre colère nous nous imaginés à assommer le chargé de mission	<input type="checkbox"/>
Nous avons pensé que ce prestataire mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons contacté rapidement le chargé de mission	<input type="checkbox"/>
Nous avons exigé de discuter directement avec le directeur	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé des excuses	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer de chargé de mission	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de rompre toute relation commerciale	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de mener une action en justice	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu l'intention de changer le prestataire	<input type="checkbox"/>

**Q.12. Comment qualifiez-vous la réponse du prestataire à ce problème ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Le prestataire a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prestataire a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prestataire a réagi rapidement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prestataire a été rigoureux dans l'examen du problème posé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le prestataire a montré une flexibilité adéquate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre interlocuteur nous a traités d'une façon courtoise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre interlocuteur a démontré une grande sollicitude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème a été résolu dans une atmosphère respectueuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.13. A l'issue de la décision prise par le prestataire pour résoudre le problème, dans quelles autres actions vous êtes engagé ?**

Nous avons gardé le silence	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de nous méfier de ce prestataire dans le futur	<input type="checkbox"/>
Compte tenu de la réponse donnée par le prestataire au problème, nous avons pensé que le prestataire mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la réponse du prestataire avec réticence	<input type="checkbox"/>
L'incident a été oublié	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution sans en vouloir au chargé de mission	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution et décidé de ne pas tenir compte de ce problème dans le futur	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer l'interlocuteur	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de porter l'affaire devant le médiateur	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de changer de prestataire	<input type="checkbox"/>
Nous avons engagé des poursuites en justice	<input type="checkbox"/>

**Q.14. Donnez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes concernant ce prestataire ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Les autres entreprises ont une impression tout à fait favorable à l'égard de ce prestataire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'estime que ce prestataire est admiré et respecté par tous ses partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La plupart des personnes que je connais font confiance au personnel de ce prestataire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les clients trouvent que l'offre de services de ce prestataire reflète bien ses promesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entreprises clientes de ce prestataire considèrent qu'il reflète fidèlement ce qu'il veut être.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que les autres entreprises reconnaissent les compétences du personnel de ce prestataire	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.15. À partir de l'échelle suivante, indiquez votre degré d'influence dans la décision du choix du principal prestataire des services informatiques de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>					
<i>Aucun</i>	<i>Pas important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Très important</i>	<i>Décisif</i>

**Q.16. Votre fonction**

<input type="checkbox"/>	Président Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Administratif et Financier
<input type="checkbox"/>	Cadre d'entreprises
<input type="checkbox"/>	Autres : .....

**Q.17. Domaine d'activité principale de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Industriel
<input type="checkbox"/>	Agricole
<input type="checkbox"/>	Services

**Q.18. Chiffre d'affaires :**

*Millions d'euros*

**Q.19. Effectif de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 49 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 50 et 149 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 150 et 249 salariés
<input type="checkbox"/>	250 et plus

***Nous vous remercions infiniment de votre collaboration !***

**Annexe 2.3**  
**Questionnaire version services d'assurances**

**Q.1. Ce problème s'est-il produit avec le principal assureur de votre entreprise?**

<input type="checkbox"/>	Oui
<input type="checkbox"/>	Non

**Q.2. Cet assureur avec qui le problème s'est posé est :**

<input type="checkbox"/>	Un agent général
<input type="checkbox"/>	Un courtier 'assurances
<input type="checkbox"/>	Une Compagnie

**Q.3. Cochez le nom de l'assureur avec lequel le problème s'est posé :**

AGF	<input type="checkbox"/>	MAAF	<input type="checkbox"/>
Axa assurances	<input type="checkbox"/>	MACIF	<input type="checkbox"/>
Gan assurances	<input type="checkbox"/>	Matmut	<input type="checkbox"/>
Groupama	<input type="checkbox"/>	MMA	<input type="checkbox"/>
Autres, préciser : .....			

**Q.4. Au moment où le problème s'est produit, depuis combien de temps votre entre entreprise travaillait avec cet assureur :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 5 ans
<input type="checkbox"/>	Entre 5 et 10 ans
<input type="checkbox"/>	Plus que 10 ans

**Q.5. Jusqu'au moment où le problème s'est manifesté, comment qualifieriez-vous la relation entre votre entreprise et l'assureur concerné ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Cet assureur jouait un rôle central dans nos activités.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Compte tenu des habitudes prises, il nous était très difficile de le remplacer.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Notre entreprise pouvait changer d'assureur sans difficulté	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nous résolvions assez facilement les problèmes qui se posaient	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les désaccords avec notre interlocuteur étaient occasionnels et résolus par la discussion	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les échanges d'informations avec cet assureur étaient très fréquents et constructifs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.6. Comment vous qualifieriez la nature du problème rencontré avec cet assureur ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Un refus de prendre en charge un risque particulier spécifique aux activités de notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un manquement au devoir de conseil	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un refus de financement d'un projet	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le refus d'indemnisation de quelques sinistres ou accidents	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est un désaccord avec notre interlocuteur de l'assureur à la suite d'une erreur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Une erreur dans la gestion des contrats d'assurance de votre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C'est une mésentente avec l'assureur à la suite d'une décision défavorable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Autres, à préciser : .....	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.7. Ce problème s'est produit il y a :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 6 mois
<input type="checkbox"/>	Entre 6 mois et un an
<input type="checkbox"/>	Un an et plus

**Q.8. Comment décrivez-vous la gravité de ce problème?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Nous avons perdu beaucoup de temps	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème nous a coûté cher	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a provoqué des tensions avec certains de nos partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème aurait pu avoir des conséquences plus sérieuses	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La situation créée par ce problème était exaspérante	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été irritant pour notre personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.9. Au moment de l'incident, ce problème vous a semblé :**

Totalement...	<b>...imprévisible</b>							<b>...prévisible</b>	
	1	2	3	4	5	6	7		
Dû à l'entière responsabilité ...	<b>...de notre entreprise</b>						<b>... de l'assureur</b>		
	1	2	3	4	5	6	7		

**Q.10. Comment décrivez- vous l'attitude et le comportement de l'assureur à l'égard de votre entreprise au travers ce problème ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
Avec ce problème, nous nous sommes rendus compte que nous n'avions pas eu le service auquel nous avions droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense qu'avec ce problème nous étions défavorisés par rapport aux autres clients	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que l'assureur abusait de nous	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème révèle que l'assureur n'employait pas des méthodes adéquates	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que l'assureur a été négligeant à notre égard	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème survenu montre que l'assureur manquait de flexibilité	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ce problème montrait que cet assureur avait peu de respect pour nous en tant que client	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nos interlocuteurs ignoraient les méthodes de travail de notre entreprise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle ne fournissait pas l'effort nécessaire pour notre entreprise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.11. Quelle était votre réaction immédiate lorsque vous avez pris connaissance de ce problème avec l'assureur :**

Nous avons senti une forte déception	<input type="checkbox"/>
Nous avons regretté d'avoir choisi de travailler avec cet assureur	<input type="checkbox"/>
Ce problème a été ressenti comme une trahison de la part de cet assureur	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu le sentiment d'être abusé par cet assureur	<input type="checkbox"/>
Par moment, afin d'apaiser notre colère nous nous imaginés à assommer le chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons pensé que cet assureur mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons contacté rapidement le chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons exigé de discuter directement avec le délégué régional	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé des excuses	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer de chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de rompre toute relation commerciale	<input type="checkbox"/>
Nous avons menacé de mener une action en justice	<input type="checkbox"/>
Nous avons eu l'intention de changer d'assureur	<input type="checkbox"/>

**Q.12. Comment qualifiez-vous la réponse de l'assureur à ce problème ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout a fait d'accord</i>
L'assureur a cherché à résoudre le problème d'une manière équitable	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'assureur a donné une compensation à la hauteur des dommages subits	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Comme tout client, nous avons obtenu ce à quoi on avait droit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle a réagi rapidement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'assureur a été rigoureux dans l'examen du problème posé	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L'assureur a montré une flexibilité adéquate	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle nous a traités d'une façon courtoise	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le chargé de clientèle a démontré une grande sollicitude.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Le problème a été résolu dans une atmosphère respectueuse	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.13. A l'issue de la décision prise par l'assureur pour résoudre le problème, dans quelles autres actions vous êtes engagé ?**

Nous avons gardé le silence	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de nous méfier de cet assureur dans le futur	<input type="checkbox"/>
Compte tenu de la réponse donnée par l'assureur au problème, nous avons pensé que l'assureur mériterait de se voir infliger une perte matérielle équivalente à la notre.	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la réponse de l'assureur avec réticence	<input type="checkbox"/>
L'incident a été oublié	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution sans en vouloir au chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons accepté la solution et décidé de ne pas tenir compte de ce problème dans le futur	<input type="checkbox"/>
Nous avons demandé de changer le chargé de clientèle	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de porter l'affaire devant le médiateur de l'assurance	<input type="checkbox"/>
Nous avons décidé de changer d'assureur	<input type="checkbox"/>
Nous avons engagé des poursuites en justice	<input type="checkbox"/>

**Q.14. Donnez votre niveau d'accord avec les affirmations suivantes concernant cet assureur ?**

	<i>Pas du tout d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord/ Ni pas d'accord</i>	<i>D'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>
Les autres entreprises ont une impression tout à fait favorable à l'égard de cet assureur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'estime que cet assureur est admiré et respecté par tous ses partenaires	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La plupart des personnes que je connais font confiance au personnel de cet assureur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les clients trouvent que l'offre de services de cet assureur reflète bien ses promesses.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les entreprises clientes de cet assureur considèrent qu'il reflète fidèlement ce qu'il veut être.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je pense que les autres entreprises reconnaissent les compétences du personnel de cet assureur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

**Q.15. À partir de l'échelle suivante, indiquez votre degré d'influence dans la décision du choix du principal assureur de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>					
<i>Aucun</i>	<i>Pas important</i>	<i>Peu important</i>	<i>Assez important</i>	<i>Très important</i>	<i>Décisif</i>

**Q.16. Votre fonction**

<input type="checkbox"/>	Président Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Général
<input type="checkbox"/>	Directeur Administratif et Financier
<input type="checkbox"/>	Cadre d'entreprises
<input type="checkbox"/>	Autres : .....

**Q.17. Domaine d'activité principale de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Industriel
<input type="checkbox"/>	Agricole
<input type="checkbox"/>	Services

**Q.18. Chiffre d'affaires :**

*Millions d'euros*

**Q.19. Effectif de votre entreprise :**

<input type="checkbox"/>	Moins de 49 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 50 et 149 salariés
<input type="checkbox"/>	Entre 150 et 249 salariés
<input type="checkbox"/>	250 et plus

***Nous vous remercions infiniment de votre collaboration !***

# **Annexe 3**

**Les échelles de mesure d'origine**

### Annexe 3.1

#### Echelles de mesure servant de base pour la construction de nos échelles de mesure de l'injustice de la défaillance et de la justice perçue de la réparation.

#### **A) Maxham III James G. et Netemeyer Richard G.(2002)**

##### **1. Distributive justice :**

- Although the event caused me problem, (firm's) effort to fix it resulted in a very positive outcome for me.
- The final outcome I received from (firm) was fair, given the time and hassle.
- Given the inconvenience caused by the problem, the outcome I received from (firm) was fair.
- The service recovery outcome that I received in response to the problem was more than fair.

##### **2. Procedural justice :**

- Despite the hassle caused by the problem, (firm) responded fairly and quickly
- I feel (firm) responded in a timely fashion to the problem
- I believe (firm) has fair policies and practices to handle problems
- With respect to its policies and problems, (firm) handled the problem in a fair manner.

##### **3. Interactional justice**

- In dealing with my problem, (firm) personnel treated me in a courteous manner
- During their effort to fix my problem, (firm) employees showed a real interest in trying to be fair.
- (firm name) employee(s) worked as hard as possible for me during the recovery effort.
- (firm name) employee(s) worked as hard as possible for me during their fixing of my problem

#### **Traduction de l'échelle de Maxham III James G. et Netemeyer Richard G. (2002)**

##### **1. Dimension 1 : Justice distributive :**

- Bien que l'événement m'ait posé problème, l'effort fourni par ce fournisseur pour le régler a eu des conséquences très positives pour moi.
- Le résultat final que j'ai obtenu de la part de mon fournisseur était juste.
- Compte tenu des conséquences de la défaillance, la réparation que j'ai obtenue du fournisseur était juste.

##### **2. Dimension 2 Justice procédurale**

- Face à la défaillance, le fournisseur a réagi de façon juste et rapide
- Je pense que ce fournisseur a réagi de façon adéquate au problème

- Je crois que ce fournisseur a des pratiques justes pour gérer les défaillances
- Par rapport à d'autres situations, le fournisseur a géré la défaillance de façon juste.

### **3. Dimension 3 : Justice interactionnelle**

- Le personnel de ce fournisseur nous a traités d'une façon courtoise
- Dans leur effort pour résoudre mon problème, les employés du fournisseur ont montré un réel intérêt en veillant à être justes.
- Le(s) employé(s) de mon fournisseur a (ont) fournit l'effort nécessaire pour réparer cette défaillance.
- L(e)s employé(s) de mon fournisseur a (ont) fait le maximum lorsqu'ils ont eu à résoudre ce problème.

## ***B) Smith et al. (1999)***

### **1. Distributive justice :**

- The outcome I received was fair
- I did not get what I deserved. (R)
- In resolving the problem, the firm gave me what I needed
- The outcome I received was not right (R)

### **2. Procedural justice**

- The length of time taken to resolve my problem was longer than necessary (R)
- The firm showed adequate flexibility in dealing with my problem

### **3. Interactional justice**

- The employees were appropriately concerned about my problem
- The employees did not put the proper effort into resolving my problem (R)
- The employees' communications with me were appropriate
- The employees did not give me courtesy I was due. (R).

## **Traduction de l'échelle de Smith et al. (1999)**

### **4. Dimension 1 : Justice distributive :**

- Le résultat final que j'ai obtenu de la part de mon fournisseur était juste.
- Je n'ai pas obtenu ce que je méritais. (R)
- En résolvant le problème, mon fournisseur m'a donné ce dont j'avais besoin
- Le résultat que j'ai obtenu n'était pas bon (R)

### **5. Dimension 2 Justice procédurale**

- Le temps passé à résoudre mon problème a été plus long que nécessaire (R)
- L'entreprise a montré une flexibilité adéquate dans la gestion de mon problème

### **6. Dimension 3 : Justice interactionnelle**

- Les employés se sont préoccupés de ce problème de façon appropriée
- Les employés n'ont pas fourni les efforts nécessaires à la résolution de mon problème (R)

- La communication entre les employés et nous a aidé à la résolution de cette défaillance
- Les employés n'ont pas fait preuve de la courtoisie qui m'était due (R).

#### **4. *Siadou martin, Bétarice (2006)***

##### **1. Dimension 1 : Justice distributive :**

- J'ai reçu de ce restaurant ce qu'un client est en droit d'obtenir.
- Le repas proposé par ce restaurant était tout à fait équitable.
- Au regard de ce que j'ai obtenu et de ce que j'ai donné par rapport aux autres clients, je ne me sens pas perdant dans cet échange.
- Je pense que d'autres clients n'ont pas été mieux traités que moi.
- Par rapport aux autres clients, je ne me suis pas senti lésé.

##### **2. Dimension 2 Justice procédurale**

- Ce restaurant fait des efforts pour que les clients soient correctement placés.
- Ce restaurant ne fait pas attendre inutilement les clients, entre chaque plat.
- Ce restaurant essaye de connaître et de prendre en compte l'avis de ses clients.
- Ce restaurant essaye d'être aussi clair que possible en matière de choix et de tarifs.
- Ce restaurant sait s'adapter aux demandes de ses clients.

##### **3. Dimension 3 : Justice interactionnelle**

- Le serveur a écouté attentivement ce que j'avais à dire.
- Le serveur m'a donné les explications que je demandais.
- J'ai été traité avec respect par le personnel.
- Le serveur m'a servi avec courtoisie.
- Le serveur a semblé attentif à mes besoins.

**Annexe 3.2**  
**Echelle de mesure servant de base pour la construction de notre échelle de mesure de la dépendance du client.**

Dubost, Nathalie (1996) : *Contribution à la connaissance des implications structurelles de la dépendance économique des PME vis-à-vis du plus gros client*, Thèse de doctorat ès Sciences de Gestion, Université de Poitiers, volume 1, 585p.

**1. Dimension 1 : La concentration des achats**

- La majorité des approvisionnements de notre entreprise provient de ce fournisseur
- Les produits (services) que nous vend ce fournisseur sont pour nous indispensables.
- Notre activité ne pourrait fonctionner sans les produits (services) que nous achetons auprès de ce fournisseur.
- Sans les produits (services) de ce fournisseur notre entreprise serait confrontée à d'énormes problèmes.

**2. Dimension 2 : La substituabilité**

- Dans la catégorie de produits ou services, il serait facile pour notre entreprise de changer ce fournisseur.
- Notre entreprise pourrait éventuellement changer ce fournisseur
- Notre entreprise pourrait changer ce fournisseur sans difficulté.
- Nous avons fait beaucoup d'efforts pour bien comprendre et maîtriser les procédures de travail avec ce fournisseur.
- Nous sommes régulièrement sollicités par des concurrents à ce fournisseur pour faire des affaires

### Annexe 3.3

Echelle de mesure servant de base pour la construction de notre échelle de mesure de la distance relationnelle entre le client et le prestataire.

*Dampérat, Maude (2004)*

#### **1. Dimension 1 : La fréquence des contacts**

- Cette personne vient fréquemment nous rendre visite.
- Cette personne prend beaucoup de temps pour s'informer sur nos besoins.
- Cette personne nous contacte très souvent (téléphone, mail, fax...).
- Les échanges d'informations avec cette personne sont très fréquents.

#### **2. Dimension 2 : La solidarité**

- Quand nous rencontrons des problèmes, cette personne cherche à nous aider.
- Cette personne fait tout son possible pour proposer des améliorations qui peuvent être profitables à l'ensemble de notre relation et pas seulement à son entreprise.
- Cette personne partage avec nous les problèmes qui surviennent au cours de notre activité.
- Je souhaiterais que cette personne fasse preuve de plus de solidarité quand nous rencontrons un problème dans notre activité.

**Annexe 3.4**  
**Echelles de mesure servant de base pour la construction de notre échelle de mesure de la réputation du prestataire.**

**A) Carmeli, Abraham et Tishler, Asher (2005) : échelle unidimensionnelle.**

Carmeli, Abraham et Tishler, Asher (2005): « Perceived Organizational Reputation and Organizational Performance: An Empirical Investigation of Industrial Enterprises », *Corporate Reputation Review*, 8(1), p.13-30.

- Our firm possesses a very favorable reputation for its quality of management.
- Our firm possesses a very favorable reputation for its quality of products/services.
- Our firm possesses a very poor reputation for not being innovative [reverse-scored item].
- Our firm possesses a very favorable reputation for its long-term investment value.
- Our firm possesses a very poor reputation for lacking financial soundness [reversed-scored item].
- Our firm possesses a very favorable reputation for its ability to attract, develop and keep talented people.
- Our firm possesses a very favorable reputation for its community and environmental responsibility.
- Our firm possesses a very favorable reputation for its optimal use of its assets.

**B) Walsh, Gianfranco et Beatty E. Sharon (2007) : échelle multidimensionnelle.**

Walsh, Gianfranco et Beatty E. Sharon (2007): « Customer-based corporate reputation of a service firm: scale development and validation », *Journal of the Academy Marketing Science*, 35, pp. 127–143.

**1. Dimension 1 : customer satisfaction**

- I am satisfied with the services company provides to me,
- I am satisfied with my overall experience with this company,
- As a whole, I am Not satisfied with this company (R).

**2. Dimension 2 : loyalty**

- I am loyal customer of this company,
- I have developed a good relationship with this company,
- I am loyal to this company.
- 

**3. Dimension 3 : Trust**

- This company can generally be trusted,
- I trust this company,

- I have great confidence in this company,
- This company has high Integrity,
- I can depend on this company to do the right thing,
- This company can be relied upon.

**4. Dimension 4 : word of mouth**

- I'm likely to say good things about this company
- I would recommend this company to my friends and relatives
- If my friends were looking for a new company of this type, I would tell them to try this place.

**C) Nguyen, Nha et LeBlanc, Gaston (2004): échelle de mesure directe et unidimensionnelle.**

Nguyen, Nha et LeBlanc, Gaston (2004) : «Les effets de la réputation et de l'image d'une institution coopérative sur la fidélité de ses membres et clients», *Revue de l'Université de Moncton*, 35 (1), p.71-97.

- En règle générale, je crois que la compagnie ABC remplit toujours ses promesses envers les clients.
- Je crois que les décisions et les actions de la compagnie ABC reflètent fidèlement ce qu'elle dit dans les messages promotionnels.
- La compagnie ABC a toujours su maintenir une bonne réputation.
- Je crois que la compagnie ABC a une meilleure réputation que ses concurrentes.

# **Annexe 4**

**Les résultats avec SmartPLS**

**Annexe 4.1**  
**Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes « rupture » et « continuité » de la relation**

Hypothèses		Rupture de la relation			Continuité de la relation		
		$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)	$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)
H.4.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,55	0,54	2,87	0,30	0,33	1,78
H.4.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,39	0,45	1,19	0,06	0,10	0,31
H.4.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,08	0,05	0,20	0,47	0,46	2,97
H.4.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,54	0,57	3,80	0,47	0,48	3,60
H.4.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,44	-0,45	2,22	-0,27	-0,29	1,86
H.4.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,21	-0,16	0,87	-0,03	-0,02	0,20
H.4.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,12	-0,13	0,54	-0,45	-0,44	3,31
H.4.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,31	-0,36	1,26	-0,46	-0,48	3,80

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

**Annexe 4.2**  
**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes :  
 continuité Vs rupture de la relation.**

Temps du modèle	Hypothèse ( $H_i$ )	Sens de l'intensité de la relation entre les variables	Erreur standard		Sp	$B_{Rupt.} - B_{Cont.}$	Valeur de T
			Continuité	Rupture			
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.4.1	Rupt. > Cont.	0,17	0,19	0,03	0,25	6,00*
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.4.2	Rupt. > Cont.	0,19	0,33	0,07	0,33	5,19*
	H.4.3	Rupt. > Cont.	0,16	0,38	0,08	-0,39	-5,60
	H.4.4	Rupt. > Cont.	0,13	0,14	0,02	0,07	2,25*
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.4.5	Cont. > Rupt.	0,15	0,20	0,03	0,17	4,26*
	H.4.6	Cont. > Rupt.	0,14	0,24	0,04	0,18	4,12*
	H.4.7	Cont. > Rupt.	0,13	0,22	0,03	-0,33	-8,20
	H.4.8	Rupt. > Cont.	0,12	0,26	0,04	-0,15	-3,36

\*Sig. au seuil de (0.05)

**Annexe 4.3**  
**Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes selon la perception de la responsabilité de la défaillance.**

<i>Hypothèses</i>		<i>Responsabilité partagée</i>			<i>Responsabilité du prestataire</i>		
		$\beta_i$	$\beta_j$	<i>T - students (Bootstrap)</i>	$\beta_i$	$\beta_j$	<i>T - students (Bootstrap)</i>
H.5.1	Coût matériel → Coût psychologique	-0,004	0,13	0,01	0,47	0,46	3,74
H.5.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,53	0,11	0,96	0,17	0,19	0,88
H.5.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,31	0,41	0,76	0,35	0,33	1,87
H.5.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,69	0,50	1,45	0,51	0,51	4,46
H.5.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,70	-0,29	1,07	-0,30	-0,29	1,83
H.5.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,07	-0,09	0,17	-0,07	-0,05	0,53
H.5.7	Injustice distributive. → Justice distributive	0,14	0,17	0,38	-0,43	-0,45	3,21
H.5.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,54	-0,53	1,15	-0,43	-0,46	3,17

*a.* \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

#### Annexe 4.4

**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes :  
responsabilité partagée Vs responsabilité du prestataire.**

Temps du modèle	Hypothèse (5)	Sens de l'intensité de la relation	Erreur standard				
			Resp. partagée	Resp. prestataire	Sp	$\beta_{prest} - \beta_{part}$	Valeur de T
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.5.1	Prest. > Part.	0,38	0,12	0,04	0,33	5,62*
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.5.2	Prest. > Part.	0,55	0,19	0,10	0,08	0,92
	H.5.3	Prest. > Part.	0,40	0,18	0,06	-0,08	-1,16
	H.5.4	Prest. > Part.	0,48	0,11	0,06	0,01	0,14
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.5.5	Prest. > Part.	0,66	0,16	0,12	0	0,00
	H.5.6	Prest. > Part.	0,41	0,14	0,05	0,04	0,62
	H.5.7	Prest. > Part.	0,36	0,13	0,04	-0,62	-10,75
	H.5.8	Prest. > Part.	0,46	0,14	0,06	0,07	0,99

**Annexe 4.5**  
**Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes selon la nature prévisible/imprévisible de la défaillance.**

Hypothèses		Défaillance imprévisible			Défaillance prévisible		
		$\theta_i$	$\theta_j$	T - students (Bootstrap)	$\theta_i$	$\theta_j$	T - students (Bootstrap)
H.6.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,44	0,44	2,62	0,40	0,40	1,81
H.6.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,15	0,17	0,58	0,31	0,28	0,89
H.6.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,29	0,27	1,10	-0,16	0,03	0,39
H.6.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,56	0,58	5,27	0,33	0,32	1,55
H.6.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,35	-0,35	2,11	-0,19	-0,22	0,87
H.6.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,30	-0,30	2,54	0,05	0,14	0,20
H.6.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,36	-0,36	2,71	-0,52	-0,33	1,35
H.6.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,36	-0,36	2,70	-0,41	-0,43	1,49

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

**Annexe 4.6**  
**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes :**  
**Prévisible Vs Imprévisible.**

Temps du modèle	Hypothèse (6)	Sens de l'intensité de la relation entre les variables	Erreur standard				
			ImPrévisible	Prévisible	Sp	$\theta_{\text{prév.}} - B_{\text{imp}}$	Valeur de T
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.6.1	Imprév. > prév.	0,17	0,22	0,04	0,04	0,86
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.6.2	Imprév. > prév.	0,25	0,35	0,09	-0,16	-2,22
	H.6.3	Imprév. > prév.	0,26	0,42	0,12	0,45	5,48*
	H.6.4	Imprév. > prév.	0,10	0,21	0,03	0,23	6,00*
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.6.5	Imprév. > prév.	0,17	0,22	0,04	-0,16	-3,43
	H.6.6	Imprév. > prév.	0,12	0,28	0,04	-0,35	-6,99
	H.6.7	Imprév. > prév.	0,13	0,39	0,08	0,16	2,38*
	H.6.8	Imprév. > prév.	0,13	0,27	0,04	0,05	1,01

\*Sig. au seuil de (0.05)

### Annexe 4.7

#### Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes selon le niveau de la dépendance économique du client.

Hypothèses		Dépendance économique faible			Dépendance économique forte		
		$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)	$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)
H.7.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,43	0,46	2,96	0,45	0,41	2,06
H.7.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,04	0,09	0,16	0,27	0,29	0,95
H.7.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,34	0,31	1,26	0,11	0,11	0,43
H.7.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,56	0,57	4,91	0,57	0,57	4,76
H.7.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,27	-0,28	1,90	-0,29	-0,27	1,67
H.7.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,30	-0,28	1,88	-0,0007	0,03	0,004
H.7.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,50	-0,50	2,99	-0,56	-0,57	4,73
H.7.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,24	-0,28	1,35	-0,52	-0,54	4,59

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

**Annexe 4.8**  
**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes selon le**  
**niveau de la dépendance du client.**

Temps du modèle	Hypothèse (7)	Sens de l'intensité de la relation entre les variables	Erreur standard		Sp	$B_{Forte} - \beta_{Faible}$	Valeur de T
			Dép. Eco. faible	Dép. Eco. forte			
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.7.1	Forte > Faible	0,15	0,22	0,03	-0,05	-1,16
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.7.2	Forte > Faible	0,29	0,28	0,08	0,2	3,08*
	H.7.3	Forte > Faible	0,27	0,26	0,07	-0,2	-3,31
	H.7.4	Forte > Faible	0,11	0,12	0,01	0	0,00
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.7.5	Forte > Faible	0,14	0,17	0,02	0,01	0,28
	H.7.6	Forte > Faible	0,16	0,15	0,02	0,31	8,78*
	H.7.7	Forte > Faible	0,17	0,12	0,02	-0,07	-2,10
	H.7.8	Forte > Faible	0,18	0,11	0,02	-0,26	-7,71

\*Sig. au seuil de (0.05)

**Annexe 4.9**  
**Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes selon le niveau de la distance relationnelle entre le client et le prestataire défaillant.**

<i>Hypothèses</i>		<i>Distance relationnelle faible</i>			<i>Distance relationnelle forte</i>		
		$\beta_i$	$\beta_j$	<i>T - students (Bootstrap)</i>	$\beta_i$	$\beta_j$	<i>T - students (Bootstrap)</i>
H.8.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,34	0,36	2,09	0,45	0,41	1,94
H.8.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,15	0,17	0,47	0,27	0,31	0,94
H.8.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	0,31	0,26	0,86	0,11	0,11	0,44
H.8.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,36	0,39	2,19	0,57	0,58	5,51
H.8.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,31	-0,29	1,76	-0,29	-0,27	1,70
H.8.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,16	-0,12	0,76	-0,0007	0,02	0,004
H.8.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,25	-0,21	0,78	-0,56	-0,57	5,47
H.8.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,39	-0,41	1,84	-0,52	-0,52	3,60

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

**Annexe 4.10**  
**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes selon le**  
**niveau de la distance relationnelle.**

Temps du modèle	Hypothèse (8)	Sens de l'intensité de la relation entre les variables	Erreur standard				
			Dist. Relat. faible	Dist. Relat. forte	Sp	$B_{Forte} - \beta_{Faible}$	Valeur de T
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.8.1	Forte > Faible	0,16	0,21	0,03	0,11	2,59*
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.8.2	Forte > Faible	0,40	0,29	0,12	0,1	1,25
	H.8.3	Forte > Faible	0,42	0,28	0,13	-0,11	-1,35
	H.8.4	Forte > Faible	0,16	0,12	0,02	0,17	5,26*
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.8.5	Forte > Faible	0,16	0,20	0,03	0,08	1,94*
	H.8.6	Forte > Faible	0,21	0,15	0,03	0,14	3,36*
	H.8.7	Forte > Faible	0,35	0,16	0,07	-0,24	-3,85
	H.8.8	Forte > Faible	0,19	0,13	0,03	-0,1	-2,69

\*Sig. au seuil de (0.05)

### Annexe 4.11

Tableau des indicateurs de la qualité du modèle de mesure pour les groupes selon le niveau de la réputation du prestataire défaillant.

Hypothèses		Réputation faible			Réputation forte		
		$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)	$\beta_i$	$\beta_j$	T - students (Bootstrap)
H.9.1	Coût matériel → Coût psychologique	0,52	0,51	4,47	0,26	0,21	0,84
H.9.2	Coût matériel → Injustice distributive.	0,42	0,45	3,06	-0,26	-0,17	0,63
H.9.3	Coût psychologique → Injustice distributive.	-0,008	-0,03	0,04	0,45	0,45	1,77
H.9.4	Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,55	0,55	4,08	0,42	0,39	1,24
H.9.5	Coût matériel → Justice distributive	-0,43	-0,45	2,74	-0,30	-0,21	0,79
H.9.6	Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,17	-0,14	0,84	0,08	0,04	0,33
H.9.7	Injustice distributive. → Justice distributive	-0,23	-0,23	1,56	-0,19	-0,11	0,73
H.9.8	Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,29	-0,34	1,65	-0,36	-0,34	1,05

a. \*Sig. si supérieure à 1.64 .

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap

**Annexe 4.12**  
**Les résultats du test de comparaison entre les deux groupes selon le niveau de la réputation du prestataire.**

Temps du modèle	Hypothèse (9)	Sens de l'intensité de la relation entre les variables	Erreur standard		Sp	$B_{Forte} - \theta_{Faible}$	Valeur de T
			Réputation faible	Réputation forte			
1 <sup>er</sup> temps Evaluation de la gravité de la défaillance	H.9.1	Forte > Faible	0,31	0,12	0,04	0,26	5,22*
2 <sup>ème</sup> temps Evaluation de l'injustice générée par la défaillance	H.9.2	Forte > Faible	0,41	0,14	0,08	0,68	10,55*
	H.9.3	Forte > Faible	0,25	0,21	0,05	-0,458	-8,63
	H.9.4	Forte > Faible	0,34	0,13	0,05	0,13	2,38*
3 <sup>ème</sup> temps Evaluation de la justice dans la réparation obtenue du prestataire défaillant	H.9.5	Forte > Faible	0,39	0,16	0,07	-0,13	-2,05
	H.9.6	Forte > Faible	0,24	0,20	0,05	-0,25	-4,93
	H.9.7	Forte > Faible	0,26	0,15	0,04	-0,04	-0,86
	H.9.8	Forte > Faible	0,34	0,18	0,06	0,07	1,18

\*Sig. au seuil de (0.05)

**Annexe 4.13**  
**Les paramètres du modèle saturé avec PLS.**

<b>Les relations du modèle saturé</b>	$\beta_i$	$\beta_j$	<i>T- Student (Bootstrap)</i>
Coût matériel → Coût psychologique	0,41	0,42	3,60**
Coût matériel → Injustice distributive.	0,23	0,25	1,71*
Coût matériel → Injustice interactionnelle	0,20	0,21	2,82**
Coût psychologique → Injustice distributive.	0,33	0,30	1,77*
Coût psychologique → Injustice interactionnelle	0,49	0,50	5,33**
Coût matériel → Justice distributive	-0,41	-0,43	3,64**
Coût matériel → Justice interactionnelle	-0,13	-0,13	2,11**
Coût psychologique → Justice distributive	-0,08	-0,05	1,40
Coût psychologique → Justice interactionnelle	-0,31	-0,31	3,42**
Injustice distributive. → Justice distributive	-0,20	-0,21	1,83*
Injustice interactionnelle → Justice interactionnelle	-0,42	-0,44	4,25**

\*Sig. au seuil de (0.05)

\*\* Sig. au seuil de (0.10).

$\beta_i$  : paramètre issu de l'échantillon total ;

$\beta_j$  : moyenne des paramètres issus des simulations bootstrap.

---

## Résumé :

Cette *recherche* repose sur une démarche de *nature hypothético-déductive*. À partir d'une revue de la littérature en marketing interorganisationnel, nous avons développé et justifié une analyse de la défaillance de service dans la perspective de Stuart Macaulay et d'Ian R. Macneil. Sous cet angle, la défaillance de service est une violation au contrat relationnel : l'un des partenaires a fait défaut et n'a pas respecté les droits de l'autre acquis dans la relation d'échange. Pour comprendre les conséquences de la défaillance sur le client, nous avons intégré la norme de justice dans un processus d'évaluation à trois phases : la gravité perçue, les sentiments d'injustice générés par la défaillance et la justice perçue de la réparation. Nous avons aussi exploré l'effet modérateur sur chacune des trois phases des attributs de la défaillance et de certaines caractéristiques de la relation client-prestataire. Un questionnaire en ligne a permis de collecter des données et de tester notre modèle théorique. Les données collectées portent sur des défaillances rencontrées avec quatre types de prestataires de services aux PME. Pour l'analyse des données, nous avons utilisé SmartPLS. L'originalité des résultats se situe à deux niveaux. Le premier confirme le caractère dynamique de la relation entre les trois phases. De même, la mise en évidence de l'importance de l'effet des pertes psychologiques par rapport aux pertes matérielles sur les sentiments d'injustice de la défaillance et la justice perçue dans l'effort de réparation. Le second réside dans le test de l'effet modérateur de la réputation perçue sur le processus d'évaluation de la défaillance et la réparation dans le domaine des services business-to-business. Les limites de cette recherche portent sur l'utilisation d'une approche monadique et rétrospective ainsi que la taille de l'échantillon.

---

### Title

A proposal of customer's evaluation, service failure and recovery model: An empirical study on Business-to-Business services.

### Summary:

**Purpose:** This research proposes a model of buyer evaluation of service failure and recovery in Business-to-Business services. Based on Stuart Macaulay research and Ian R. Macneil's framework, we analyze the service failure such as violations of a relational contract and justice norms. First of all, we aim to clarify how failure severity and the feeling of injustice that it creates, as well as perceived justice in service recovery, are related. Afterward, we explore the modulation effect of service failure attributes (responsibility and predictability), and characteristics of Buyer-Seller relationships (buyer dependency, relational distance between parts and perceived reputation). **Methodology:** A hypothetical-deductive method was selected. Samples were collected using the web survey. The data covers failure in *business services* including Banking, Insurances, Accounting Professionals services and software company solutions. **Results:** The results in this research confirmed the dynamic relationships between the three phases of buyer evaluation process: failure severity (tangibles and intangibles losses), perceived injustice in failure and justice in service recovery (distributive and interactional). The results reveal that intangibles losses (psychological costs) increase perceived injustice in failure and decrease perceived justice in *recovery* efforts more than tangibles losses. Furthermore, none of the moderating variables affect concurrently the three phases of the buyer evaluation process. **Research limitations/implications:** Limitation is the use of a retrospective approach and a small size of data. Other methods and data would enhance the external validity of the results. **Practical implications:** We have found out that there is a need to link the customer's values of a service failure with firm's recovery decisions. **Originality/value:** Few researches have empirical testing as to the link between service failure and service recovery evaluations in Business-to-Business services context. This study also contributes to test the moderator effect of provider reputation on *buyer evaluation*.

---

**MOTS-CLES (en français) :** Défaillance de service, violation du contrat relationnel, réparation, norme de justice, variables modératrices, réputation, services aux entreprises, PME, SmartPLS.

---

**MOTS-CLES (en anglais) :** Service failure, relational contract violation, service recovery, justice norms, moderators, Reputation, business services, Small and Medium Company, SmartPLS.

---

CENTRE D'ETUDES ET DE RECHERCHES SUR LES ORGANISATIONS & LA STRATEGIE

UNIVERSITE PARIS OUEST NANTERRE LA DEFENSE

200, avenue de la république - 92001 Nanterre, Cedex.