

Institut d'administration des entreprises  
*Université Montpellier II*



**La dynamique des partenariats verticaux de long  
terme :  
Une analyse de la dissolution des relations matures.**

*- Septembre 2004 -*

Mémoire soutenu par : **David Vidal**  
En vue de l'obtention du  
*Diplôme d'études approfondies Sciences de Gestion.*

Directeur de recherche : **Pr. Hervé Fenneteau.**

## Remerciements

Je tiens à remercier tous les membres des équipes de recherche du CREGO (Université Montpellier II), de l'ERFI (Université Montpellier I) et du GREG (Université Montpellier III) pour le soutien qu'ils ont pu m'apporter dans la réalisation de mon mémoire. Plus particulièrement, je souhaite témoigner ma reconnaissance au Pr. Hervé Fenneteau pour son encadrement et ses recommandations.

# Sommaire

<b>Introduction</b>	1
<b>1<sup>ère</sup> partie : les relations client/fournisseur et leur dynamique.</b>	5
<b><u>1. LE CONCEPT DE RELATION DE LONG TERME.</u></b>	5
<i>1.1. L'ETUDE DES TRAVAUX DE PSYCHOSOCIOLOGIE.</i>	5
<i>1.2. L'UTILISATION DE CES RECHERCHES EN MARKETING.</i>	6
<i>1.3. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES RELATIONS VERTICALES.</i>	6
<b><u>2. LES FONDEMENTS DES APPROCHES RELATIONNELLES.</u></b>	7
<i>2.1. LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION (COASE, 1937 – WILLIANSO, 1975).</i>	7
<i>2.2. L'APPROCHE RESSOURCES ET COMPETENCES (PENROSE, 1959).</i>	8
<i>2.3. LA THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES (PFEFFER ET SALANCIK, 1978).</i>	9
<i>2.4. LES THEORIES DE L'ECHANGE SOCIAL.</i>	9
2.4.1. La théorie des échanges (Homans, 1974).	10
2.4.2. La théorie de l'interdépendance (Thibaut et Kelley, 1959).	10
2.4.3. Le modèle de l'investissement (Rusbult, 1980).	11
<b><u>3. LA FORMATION D'UNE RELATION ET SES DETERMINANTS.</u></b>	12
<b><u>4. LES MODELES DE DEVELOPPEMENT DE LA RELATION.</u></b>	13
<i>4.1. LES MODELES CYCLIQUES.</i>	14
4.1.1. L'initiation et le développement des partenariats verticaux.	14
4.1.2. La dynamique de la relation, de son initiation à sa dissolution.	16
<i>4.2. LES MODELES PROCESSUELS.</i>	17
4.2.1. Le modèle d'interaction de l'I.M.P.	18
4.2.2. Un modèle psychosociologique du développement des relations client/fournisseur.	19
<b><u>5. LES FACTEURS DE REUSSITE DES RELATIONS.</u></b>	21
<i>5.1. LE MODELE DE MOHR ET SPEAKMAN COMPLETE PAR TUTENT ET URBAN.</i>	21
<i>5.2. LE ROLE MEDIEUR DE LA CONFIANCE ET DE L'ENGAGEMENT.</i>	22
<i>5.3. UNE APPROCHE SYNTHETIQUE CONCERNANT LE DEVELOPPEMENT ET LE SUCCES DES RELATIONS.</i>	23
<b><u>6. APPORTS ET LIMITES DES RECHERCHES SUR LA DYNAMIQUE ET LE FONCTIONNEMENT DES RELATIONS POUR L'ETUDE DE LEUR DISSOLUTION.</u></b>	25

<b>2ème partie : la dissolution des partenariats verticaux.</b>	27
<b><u>1. LES FORMES DE DISSOLUTION ET LEURS CARACTERISTIQUES.</u></b>	27
<i>1.1. DEFINITION DE LA DISSOLUTION.</i>	27
<i>1.2. LES FORMES DE DISSOLUTION.</i>	28
<i>1.3. LES CARACTERISTIQUES DE LA RUPTURE.</i>	30
<b><u>2. DECLENCHEURS ET FACTEURS INFLUENCANT LE PROCESSUS DE DISSOLUTION.</u></b>	31
<i>2.1. LES FACTEURS PREDISPOSANT.</i>	32
<i>2.2. LES EVENEMENTS PRECIPITANT.</i>	32
2.2.1. Les facteurs environnementaux.	32
2.2.2. Les facteurs liés à la relation.	33
2.2.3. Les facteurs liés aux organisations.	34
2.2.4. Les facteurs individuels.	35
<i>2.3. LES FACTEURS ATENUANT.</i>	37
<b><u>3. LES THEORIES EXPLICATIVES DE LA DISSOLUTION.</u></b>	38
<i>3.1. LE MODELE DE DEFECTION/PRISE DE PAROLE/LOYALISME (HIRSCHMAN, 1972).</i>	38
3.1.1. La défection.	39
3.1.2. La prise de parole.	39
3.1.3. Le loyalisme.	40
<i>3.2. LES STRATEGIE DE DESENGAGEMENT (BAXTER, 1985).</i>	40
<i>3.3. LE PROCESSUS DE DISSOLUTION (DUCK, 1982).</i>	42
<b><u>4. ANALYSE DES VOIES DE RECHERCHE ACTUELLES.</u></b>	43
<i>4.1. LA RUPTURE VUE COMME UNE DECISION : LES MODELES STRUCTURELS DE LA DISSOLUTION.</i>	43
4.1.1. Le modèle de défection du consommateur.	43
4.1.2. Un modèle séquentiel des réponses au mécontentement.	45
4.1.3. Le rôle médiateur de l'engagement dans la dissolution.	46
4.1.4. Le rôle de l'attachement sur le potentiel de rupture.	47
4.1.5. Une analyse des ruptures basée sur les normes contractuelles.	48

<b>4.2. LA RUPTURE VUE COMME UNE STRATEGIE DE DESENGAGEMENT : LES MODELES DE COMMUNICATION DE LA DISSOLUTION.</b>	49
<b>4.2.1. Les stratégies de désengagement des relations commerciales.</b>	49
<b>4.2.2. L'atteinte d'une rupture de qualité.</b>	50
<b>4.2.3. Les facteurs conditionnant le choix de stratégie.</b>	51
<b>4.2.4. L'articulation des stratégies de désengagement et des formes de dissolution.</b>	52
<b>4.3. LA RUPTURE EN TANT QUE PROCESSUS : LES MODELES DYNAMIQUES DE LA DISSOLUTION.</b>	53
<b>4.3.1. La dynamique unilatérale de la dissolution.</b>	54
<b>4.3.2. Un modèle dynamique de la rupture des partenariats verticaux.</b>	55
<b>4.3.3. Une analyse synthétique des recherches sur la dissolution.</b>	56
<b>5. Bilan et perspectives de recherche : pour une analyse processuelle de la réparation des relations.</b>	58
<b>Conclusion</b>	62

## Introduction

Coûts, tensions, conflits, échecs, stress, inefficacité,... la dissolution d'une relation commerciale est généralement associée à des connotations négatives et péjoratives. Toutefois, ce sujet n'a été que très partiellement étudié par la littérature en sciences de gestion, et plus particulièrement en marketing, qui a eu tendance à privilégier l'aspect positif des relations c'est-à-dire leur phase de formation et de développement. "De toutes les phases potentielles des relations client/fournisseur, la phase de rupture est parmi les moins étudiées" (Halinen et Tähtinen, 2002). Bien que les ruptures d'alliances stratégiques en général et de partenariats verticaux en particulier ne fassent que rarement la une des journaux, vraisemblablement en raison des évocations auxquelles elles sont associées et du caractère confidentiel de ce type d'informations, quelques exemples peuvent cependant être exposés et notamment la rupture de contrat qui devrait intervenir dès 2005 entre *Disney* et le studio d'animation *Pixar*.

En 1995, les deux entreprises avaient signé un partenariat de dix ans aux termes duquel *Pixar* devait réaliser sept films que *Disney* était chargé de distribuer. Le contrat arrivant à son terme l'année prochaine, ces deux entreprises vont donc se séparer après dix ans de travail en coopération. Une autre dissolution a également eu lieu en 2004 entre *Internet Security System* (I.S.S.) et *Nokia* qui avait mis conjointement au point un logiciel de sécurité pour les téléphones cellulaires. Selon les responsables, la fin du partenariat résulte d'un accord mutuel dû essentiellement à une divergence de stratégie. Néanmoins, les ex-partenaires concluent avoir été entièrement satisfaits de leur relation et se sont quittés en bons termes. Voici deux exemples, qui, s'ils mènent tous les deux à une rupture, sont néanmoins différents dans leur nature et leur déroulement. En effet, la dissolution du partenariat *Disney/Pixar* était prédéterminée dans le sens où le contrat prévoyait une date butoir dès sa signature. En revanche, la relation *ISS/Nokia* a été rompue en cours de développement par une décision conjointe des deux parties qui ont estimé que la dissolution était la seule issue souhaitable.

Dans le même temps, les recherches constatent une augmentation de la coopération inter-organisationnelle, qu'elle se traduise par des alliances stratégiques entre concurrents (alliances horizontales) ou des partenariats avec un client ou un fournisseur (alliances verticales). Cet engouement pour les stratégies relationnelles devient tel que certains auteurs parlent désormais d'un avantage coopératif qui pourrait être obtenu par l'instauration de véritables

relations avec différents partenaires. La coopération devient ainsi un moyen d'acquérir de nouvelles connaissances ou compétences, de réduire les coûts et les délais, ou encore d'améliorer le processus de recherche et développement, en d'autres termes, d'acquérir un avantage compétitif face à la concurrence. En marketing, ce phénomène s'inscrit dans la logique du passage d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel dans lequel l'accent est mis non plus sur la transaction ponctuelle mais sur la relation qu'entretiennent les deux parties à l'échange. Deux entreprises peuvent ainsi devenir de véritables partenaires pour mieux satisfaire les besoins et les attentes des clients finaux. Les firmes vont ainsi travailler ensemble afin de réaliser conjointement des objectifs qu'aucune d'entre elles n'auraient pu atteindre individuellement. Les stratégies relationnelles deviennent ainsi une nouvelle arme concurrentielle redoutable dans des marchés hypercompétitifs au sein desquels s'affrontent des entreprises dans une guerre à l'échelle mondiale. Ainsi, "être un bon concurrent dans les marchés globaux actuels exige d'être un coopérateur efficace" (Morgan et Hunt, 1994).

La littérature souvent très élogieuse vis-à-vis de cette nouvelle organisation du travail a eu cependant tendance à négliger les aspects plus délicats liés à la gestion des dysfonctionnements ou la rupture de ce type de relations. Bien que "les marchés industriels soient caractérisés par la stabilité et les relations de long terme entre les firmes clientes et vendeuses" (Håkansson, 1982), des recherches ont toutefois montré que les relations ne sont pas universellement désirables et que, dans certains cas, les bénéfices escomptés ne seraient pas au rendez-vous. Ainsi, certaines études montrent un nombre d'échecs relativement élevé de ce type de relations. Selon Butzer-strothman (1989), 25% des relations d'affaires (horizontales et verticales) dans le secteur de l'industrie sont destinées à mourir. Pour Dean et Yanus (2001), ce sont près de 60% des alliances stratégiques qui seraient vouées à l'échec.

Ceci a ainsi conduit des auteurs comme Pressey et Mathews (2003) à conclure que "les relations ne sont pas des entités immortelles". En effet, comme toute relation, qu'elle soit interpersonnelle ou inter-organisationnelle, un partenariat vertical connaîtra un jour une fin, c'est-à-dire une dissolution. C'est pourquoi, "tout comme la médecine doit comprendre à la fois la maladie et la bonne santé, le marketing doit comprendre à la fois les relations qui fonctionnent et celles qui ne fonctionnent pas" (Morgan et Hunt, 1994). Il devient donc nécessaire pour les entreprises de comprendre le phénomène de dissolution de telles relations afin, par exemple, de mieux choisir ses partenaires, d'améliorer le management de ses relations notamment en cas de conflit, ou encore de comprendre et d'anticiper les facteurs annonciateurs de la rupture. De plus, les coûts associés à la rupture peuvent être, dans certains

cas, très élevés et l'analyse précise de ces phénomènes peut ainsi permettre d'améliorer les investissements (humains et financiers) nécessaires au développement de ces partenariats.

L'objectif central assigné à ce mémoire sera donc d'étudier précisément la dynamique des partenariats verticaux, c'est-à-dire d'une relation de coopération liant un client à un fournisseur en B.2.B, afin d'analyser et de comprendre les phénomènes liés à leur dissolution. Dans cette optique, nous tenterons d'établir quel processus va entraîner le déclin d'une relation commerciale mature précédemment basée sur la confiance et l'engagement entre deux partenaires, pour finalement mener à sa rupture. En d'autres termes, nous examinerons les mécanismes par lesquels une relation de long terme, ayant atteint un stade de développement avancé, peut être rompue. Il nous faudra, pour cela, examiner les caractéristiques d'une relation de long terme ainsi que ses déterminants, comprendre sa dynamique afin d'analyser son fonctionnement et son évolution dans le temps et, enfin, analyser plus précisément les causes de rupture et le processus de dissolution. C'est pourquoi, la problématique générale s'articule autour de plusieurs questions de recherche qui vont guider notre développement. Ainsi, nous tenterons d'examiner si la dissolution s'inscrit dans la dynamique de la relation ou si c'est un processus totalement indépendant. Nous chercherons également à comprendre si le processus de dissolution peut être étudié comme l'inverse de celui du développement de la relation. D'autre part, nous pouvons nous demander si toutes les ruptures sont des phénomènes identiques ou s'il existe des différences entre elles et, si c'est le cas, comment les expliquer. Enfin, nous analyserons les raisons principalement évoquées pour mettre fin à une relation et les facteurs qui vont influencer la décision de la rompre.

Toutefois, avant d'analyser précisément la dissolution, il nous semble nécessaire de comprendre la dynamique de la relation avant la rupture. Ainsi, l'analyse de la relation est un préalable nécessaire à celle de la rupture car toute dissolution entraîne la fin d'une relation déjà établie. Il est donc nécessaire de définir la relation pour comprendre la dissolution et le moment à partir duquel une relation peut être considérée comme définitivement rompue. L'étude de la relation préalablement à sa dissolution nous permettra ainsi d'obtenir une image plus complète de la dynamique de la relation. De ce fait, il nous faudra préalablement analyser les processus qui permettent à une relation de se développer pour atteindre une phase de maturité. L'objectif de cette étude est double : nous devons, tout d'abord, exposer les modèles issus de la littérature qui offre des cadres d'analyse permettant de comprendre la formation et le développement d'une relation jusqu'aux stades les plus avancés. D'autre part, il sera nécessaire de comprendre dans quelle mesure ces modèles parviennent à expliquer la rupture



des relations. Ainsi, nous adopterons un plan en deux parties : la première se proposera d'étudier les partenariats verticaux et leur dynamique au cours du temps et la seconde sera consacrée à l'analyse de la dissolution de ces relations qui sont généralement stables et établies depuis de nombreuses années.

## **1<sup>ère</sup> partie : les relations client/fournisseur et leur dynamique.**

Depuis les années 90, la coopération inter-organisationnelle a connu une augmentation soutenue, incitant les firmes à établir des relations privilégiées avec certains de leurs clients ou fournisseurs. L'ancienne conception économique reposant sur les mécanismes de la concurrence et du marché semble désormais supplantée par une nouvelle approche qui fait des partenariats et des relations inter-entreprises un facteur déterminant de développement et de pérennité d'une firme. Ainsi, nous nous proposons d'étudier précisément le concept de relation de long terme et les soubassements théoriques des approches relationnelles. Ensuite, nous examinerons les raisons d'émergence des partenariats verticaux et leur dynamique de développement. Nous tenterons également d'identifier les facteurs associés à leur maintenance et leur succès, pour finalement établir un bilan de ces différentes approches.

### **1. LE CONCEPT DE RELATION DE LONG TERME.**

Afin d'analyser les phénomènes de dissolution des relations verticales, il nous semble tout d'abord indispensable de définir clairement ce que représente une telle relation. Pour cela, nous allons examiner les recherches menées en psychosociologie analysant les relations entre individus. Ceci nous permettra de comprendre comment ces travaux ont été appliqués aux recherches en marketing et de dégager les principales caractéristiques d'une relation verticale.

#### ***1.1. L'ETUDE DES TRAVAUX DE PSYCHOSOCIOLOGIE.***

Dans ces travaux, la relation est définie en se basant sur une opposition entre, d'une part, la **relation ponctuelle** dans laquelle les individus sont interchangeable (indifférence affective) et, d'autre part, la **relation interpersonnelle** dans laquelle le partenaire est considéré comme une personne unique (implication affective). On peut dès lors se demander quelles sont les caractéristiques qui vont permettre de distinguer ces deux types de relations. Pour répondre à cette question, il importe de se pencher sur ce qui forme la base, l'unité des relations : l'interaction, c'est-à-dire la rencontre entre les individus.

Quel que soit le type de relation, elle implique nécessairement une récurrence plus ou moins fréquente des interactions entre deux individus. Néanmoins, les relations interpersonnelles vont entraîner une certaine continuité dans ces interactions, ces dernières étant influencées aussi bien par les interactions passées, que les interactions effectives et les interactions à venir. Cette orientation future, combinée à une certaine continuité des interactions représente donc l'une des caractéristiques les plus discriminantes pour opérer une distinction entre ces

deux catégories de relations. La relation ponctuelle peut donc être définie comme succession d'interactions indépendantes, sans continuité ni histoire, alors que la relation interpersonnelle est constituée d'une série d'interactions s'inscrivant dans une continuité historique. On peut donc en conclure que la répétition des interactions n'est pas, à elle seule, suffisante pour caractériser la relation interpersonnelle. Pour Blau (1964), "ce n'est pas l'interaction en soi qui compte, mais que cette interaction soit propre aux individus concernés, et que les protagonistes projettent dans cette interaction un passé et un futur".

### *1.2. L'UTILISATION DE CES RECHERCHES EN MARKETING.*

L'opposition entre la transaction ponctuelle et l'échange relationnel a conduit les chercheurs à établir une distinction entre deux types de marketing. **Le marketing transactionnel** a pour objectif d'augmenter sans cesse la base de clients de l'entreprise. En économie, le courant classique ne considère que les échanges ponctuels entre deux parties réalisés sur le marché et dans lequel le client ne sera guidé que par le prix alors que néoclassiques ont introduit l'idée d'échanges répétés. Ces derniers restent cependant indépendants les uns des autres car la répétition ne s'explique que par l'incapacité du marché à offrir une meilleure alternative.

**Le marketing relationnel**, quant à lui, consiste à fidéliser les clients afin de maximiser les bénéfices réalisés avec eux. Des échanges répétés vont donc avoir lieu, mais, à la différence des précédents, ces derniers s'insèrent dans une orientation de long terme. Ainsi, pour Morgan et Hunt (1994), "le marketing relationnel réfère à toutes les activités marketing orientées vers l'établissement, le développement et la maintenance d'échanges relationnels de qualité". Pour certains auteurs, ce type de marketing est plus profitable et va permettre de diminuer l'incertitude liée aux changements de l'environnement. Cependant, des coûts supplémentaires devront être engagés pour maintenir la relation, synonymes de barrières à la sortie.

### *1.3. DEFINITION ET CARACTERISTIQUES DES RELATIONS VERTICALES.*

La discussion précédente nous permet de détecter les caractéristiques essentielles d'une relation commerciale. Selon Holmlund et Törnroos (1997), elles sont au nombre de quatre :

**Le degré de mutualité** qui peut être affecté par la multitude des liens (techniques, économiques, sociaux,...), la nature symétrique de la relation (répartition équitable des apports, des bénéfices et des coûts) et la structure de pouvoir/dépendance.

**Le caractère de long terme** : toute relation doit être considérée comme un investissement de long terme car elle va nécessiter du temps pour se développer. Pour Noordewier, John et Nevin (1990), cette orientation future est constitutive de la continuité de la relation.

**La nature processuelle** : une relation ne peut se construire qu'au cours du temps, son évolution étant affectée tant par des facteurs exogènes (évolution de l'environnement) qu'endogènes (évolution de la relation en interne). De ce fait, des changements vont intervenir, qui sont caractéristiques de la nature dynamique et processuelle d'une relation.

**La dépendance au contexte** : chaque relation dyadique est encadrée dans un réseau d'autres relations, chacune ayant une influence sur l'autre. Ainsi, chaque firme doit gérer une multitude de relations la liant à des partenaires très divers.

Selon les auteurs du groupe I.M.P. (International Marketing and Purchasing), "une relation est composée de processus d'interaction produisant des liens en terme d'activités, de ressources et d'acteurs entre les entreprises". Van de Ven (1986) conçoit ce type de relation comme un système social à part entière dans lequel les individus vont chercher à atteindre des objectifs collectivement, au travers d'une division particulière des activités. Chaque relation va être une combinaison spécifique des diverses caractéristiques et sera, de ce fait, différente car constituée de manière idiosyncrasique. Les relations ne sont donc pas des phénomènes uniformes et des différences majeures sont perceptibles.

## **2. LES FONDEMENTS DES APPROCHES RELATIONNELLES.**

Plusieurs approches issues de divers courants de pensée apportent un éclairage théorique au phénomène de la coopération inter-organisationnelle en général et des partenariats verticaux en particulier. Nous allons à présent exposer quatre théories issues de l'économie (théorie des coûts de transaction et approche ressources et compétences) mais également de la théorie des organisations (théorie de la dépendance des ressources) et de la psychosociologie (théories de l'échange social).

### ***2.1. LA THEORIE DES COUTS DE TRANSACTION (COASE, 1937 – WILLIANSON, 1975).***

Dans un article fondateur de 1937, Coase va poser les bases de cette école de pensée en expliquant l'existence des firmes par la présence de coûts inhérents au fonctionnement du marché : les coûts de transaction. Selon cette théorie, l'entreprise et le marché sont deux modes alternatifs de production, substituables l'un à l'autre, les incitations étant assurées respectivement par la hiérarchie ou le système de prix et le choix entre les deux étant dicté par un objectif de minimisation des coûts (de production et de transaction). Deux grandes catégories de coûts de transaction sont identifiées : **les coûts ex ante**, qui surviennent avant la signature du contrat (coûts de négociation, de recherche,...) et **les coûts ex post**, qui

apparaissent pendant le déroulement de l'échange (coûts de mauvaise adaptation, de règlement des conflits,...).

Selon Williamson, il existe cinq grands facteurs permettant d'expliquer l'imperfection du marché. **Les acteurs** sont caractérisés par une *rationalité limitée* car ils n'ont pas accès à toutes les informations et que leurs capacités cognitives sont limitées. Ainsi, ces derniers ne pourront effectuer un choix optimal mais, au mieux, un choix satisfaisant. D'autre part, les agents économiques sont *opportunistes* car ils servent leurs intérêts aux dépens des autres en utilisant la tromperie, la mauvaise foi ou en divulguant des informations erronées. **La transaction**, quant à elle, peut tout d'abord varier en fonction de la *spécificité des actifs*. Les actifs spécifiques (physiques ou humains) sont dédiés à une relation particulière, ce qui rend leur redéployabilité quasiment impossible en l'état. *L'incertitude* (liée à la transaction et à l'environnement) se traduit par l'impossibilité de prédire tous les états de la nature à venir, ainsi que les comportements des autres acteurs. Enfin, la *fréquence des transactions* est intimement liée aux efforts à engager par les deux parties lors de l'échange.

A partir de ces cinq caractéristiques, Williamson va présenter un modèle permettant de déterminer le choix de structure de gouvernance à adopter. Trois institutions sont distinguées : **le marché** qui convient lorsque la spécificité des actifs est minimale, **la hiérarchie** qui sera choisie dans les cas de spécificité extrême et lorsque les transactions sont récurrentes et **les formes hybrides** (le contrat) qui conviennent lorsque la spécificité des actifs est moyenne.

Cette approche permet de comprendre le poids des actifs spécifiques dans la mise en place d'une structure de gouvernance et des pertes considérables qu'ils peuvent entraîner en cas de rupture (barrières à la sortie).

## 2.2. L'APPROCHE RESSOURCES ET COMPETENCES (PENROSE, 1959).

Pour les auteurs de ce courant de pensée, ce sont les ressources détenues par les firmes et l'utilisation qui en est faite qui expliquent la plus grande partie de la compétitivité des entreprises. Ainsi, cette théorie part du principe selon lequel toute entreprise peut obtenir un avantage concurrentiel durable en utilisant et en combinant ses compétences internes. Dans cette optique, la firme est conçue comme un portefeuille de ressources qui peuvent, selon Penrose (1959), être objectives, formalisées et donc aisément transférables, ou au contraire informelles est difficilement transférables.

La combinaison de ces diverses connaissances et compétences va, selon cet auteur, déterminer une trajectoire unique à chaque firme lui permettant de dégager un avantage compétitif reposant sur ses ressources idiosyncrasiques. En effet, pour Wernerfelt (1984), le pouvoir de

marché d'une entreprise provient de la possession de ressources rares, c'est-à-dire de ressources stratégiques, qui doivent être attractives, valorisables sur de nombreux marchés et ne pas déjà être exploitées par d'autres concurrents.

La mise en place de cette approche au sein des entreprises a donné lieu à une vague de recentrage sur le cœur de métier, faisant de l'alliance stratégique et de la coopération un moyen privilégié pour accéder à des ressources manquantes. En effet, chaque entreprise étant spécialisée sur ce qu'elle sait faire, la collaboration avec d'autres devient nécessaire pour combler ce manque.

### **2.3. LA THEORIE DE LA DEPENDANCE DES RESSOURCES (PFEFFER ET SALANCIK, 1978).**

Assez proche de la théorie précédente, cette approche conçoit chaque firme comme plus ou moins partiellement dépendante de son environnement (c'est-à-dire des autres firmes, des fournisseurs, de l'Etat,...) pour accéder à certaines ressources qu'elle ne détient pas en interne. Chaque firme est en effet limitée par ses propres ressources et le recours à la coopération permet, par exemple, d'accéder à des ressources financières supplémentaires, des compétences ou des procédés nouveaux ou encore à des marchés non accessibles individuellement. Ainsi, dans cette optique, l'entreprise constitue un élément parmi un ensemble d'autres organisations en interaction, chacune étant dépendante des autres pour réaliser sa production. Néanmoins, cette situation conduit à l'apparition de problèmes : le manque de ressources va entraîner une certaine dépendance vis-à-vis de l'entreprise qui fournit les ressources manquantes, introduisant une nouvelle source d'incertitude étant donnée que le flux de ressources n'est plus totalement contrôlable par la firme.

Ce courant de pensée met donc l'accent sur le poids important de l'environnement et de la nécessité de gérer efficacement les relations qu'entretient l'entreprise avec ses partenaires. D'autre part, cette approche permet de mieux comprendre les situations de dépendance qui peuvent émerger de telles relations et les dangers qui peuvent en découler.

### **2.4. LES THEORIES DE L'ECHANGE SOCIAL.**

Les théories de l'échange social se basent toutes sur l'hypothèse centrale selon laquelle une relation interpersonnelle peut être considérée comme un échange qui va engendrer l'apparition de coûts et de bénéfices. Différents auteurs ont, à partir de cette idée, tenté d'apporter un nouvel éclairage à l'étude des relations. A l'intérieur de ce courant de pensée, nous avons ainsi sélectionné les trois modèles les plus adaptés à notre problématique.

#### 2.4.1. La théorie des échanges (Homans, 1974).

Cet auteur analyse les récompenses perçues par un individu dans une relation en terme de fréquence et de valeur, deux notions entrant l'une et l'autre en contradiction :

- Plus un comportement a été récompensé, plus sa fréquence augmentera.
- Plus un comportement sera fréquent, plus la valeur de la récompense diminuera.

Ce phénomène identifié en économie sous le terme de loi de satiété stipule que l'utilité procurée par la consommation d'un bien décroît avec les quantités consommées. De la même façon, il est possible de conclure que la valeur d'une récompense diminuera en fonction de sa récurrence. En se basant sur ces deux remarques, on peut donc en conclure que la valeur des récompenses perçues évoluera en fonction du stade de développement de la relation.

Cette théorie permet d'introduire la notion de justice distributive selon laquelle la valeur de la récompense attendue est directement liée aux coûts engendrés. De ce fait, la relation sera perçue comme "juste" si les récompenses obtenues correspondent aux coûts générés par la relation. Dans le cas contraire, deux modalités peuvent être identifiées :

L'individu a le sentiment d'être sur-récompensé, ce qui entraînera un sentiment de culpabilité c'est-à-dire le sentiment d'avoir une dette vis-à-vis de son partenaire.

L'individu a le sentiment d'être sous-récompensé, ce qui conduira au développement d'un sentiment d'insatisfaction à l'égard de la relation.

Dans les deux cas, l'individu tentera, par son comportement, de rétablir une situation plus équitable. Cette approche permet donc d'expliquer la dégradation des relations matures par l'augmentation du niveau d'attente des partenaires. De plus, ce modèle permet de comprendre l'importance de l'équité et des comparaisons dans l'évaluation de la relation.

#### 2.4.2. La théorie de l'interdépendance (Thibaut et Kelley, 1959).

L'interdépendance se caractérise par une situation dans laquelle un individu ne peut pas seulement considérer ses récompenses et coûts de manière totalement individuelle, mais doit également tenir compte de ceux de son partenaire. L'individu devra donc maximiser ses récompenses en tenant compte des effets de ses comportements sur celles obtenues par son partenaire. La maximisation est un objectif à atteindre collectivement. D'autre part, toute relation est insérée dans un réseau d'autres relations qui vont permettre aux individus d'établir des comparaisons :

**Au niveau individuel** : l'individu va établir son propre niveau de comparaison (CL) c'est-à-dire son niveau d'attente minimum (bénéfices/coûts) en ce qui concerne une relation qui sera

essentiellement influencé par les expériences passées. "Le CL est le standard par lequel une personne évalue les récompenses et les coûts d'une relation donnée en termes de ce qu'il pense mériter" (Thibaut et Kelley, 1959, p.21). Toute relation qui dépasse ce niveau sera jugé satisfaisante et donc attractive.

**Au niveau alternatif** : l'individu va également établir un niveau minimum auquel il s'attend en fonction du niveau qui pourrait être atteint dans une autre relation : le niveau de comparaison des alternatives ( $CL_{alt}$ ). "Le  $CL_{alt}$  peut être défini comme le niveau minimum de récompense qu'un membre est prêt à accepter en fonction des alternatives disponibles" (Thibaut et Kelley, 1959, p.21). Dès que les récompenses sont inférieures à ce niveau, le changement de partenaire devient inévitable. Ce niveau de comparaison, qui permet d'estimer le niveau de dépendance, va ainsi être utilisé lorsqu'il s'agit de décider de continuer ou de quitter une relation en cours.

Ce modèle, basé sur la théorie des jeux, nous permet donc de mieux saisir l'interdépendance des résultats des partenaires dans une relation. De plus, il établit deux standards de comparaison qui vont permettre à l'individu de juger l'attractivité de la relation et son niveau de dépendance vis-à-vis de son partenaire.

#### 2.4.3. Le modèle de l'investissement (Rusbult, 1980).

Selon cet auteur, il est nécessaire, pour comprendre les relations, d'établir une distinction entre satisfaction et engagement :

**La satisfaction** est fonction des bénéfices et des coûts liés à la relation comparés au niveau d'attente de l'individu.

$$\text{Satisfaction} = (\text{bénéfices} - \text{coûts}) - CL$$

**L'engagement** est influencé par les investissements (temporels, monétaires, humains,...) réalisés par l'individu dans la relation. Ces investissements sont indépendants des bénéfices obtenus car ils ont déjà été réalisés et sont donc peu ou pas reconvertis. De ce fait, la rupture de la relation conduirait à la perte de ces investissements.

$$\text{Engagement} = \text{satisfaction} + \text{degré d'investissement} - CL_{alt}$$

La satisfaction n'est donc pas le seul facteur motivant les individus à rester dans une relation. Les investissements réalisés précédemment et la qualité des alternatives sont également nécessaires pour comprendre le maintien ou la rupture de toute relation. Cette théorie s'inspire fortement de la théorie de l'engagement de Kiesler (1971) qui tente d'expliquer la persistance d'un individu dans un comportement librement consenti. Selon lui, le simple fait d'avoir



décidé de s'engager dans un comportement quelconque (une relation par exemple) entraîne une résistance de la part de l'individu à prendre une décision contraire (c'est-à-dire à quitter la relation). Ce modèle nous permet de comprendre pourquoi un individu, même très insatisfait de sa relation, peut néanmoins décider de ne pas la quitter.

### **3. LA FORMATION D'UNE RELATION ET SES DETERMINANTS.**

Après avoir défini précisément ce que représente une relation de long terme et s'être intéressé aux conceptualisations théoriques, nous allons désormais analyser les déterminants et les objectifs liés à la mise en place d'une telle coopération. Selon Van de Ven (1986), "le but ultime des organisations engagées dans une relation inter-organisationnelle est l'atteinte d'objectifs qui sont irréalisables indépendamment". Cette constatation nous conduit donc à étudier plus précisément quels peuvent être ces objectifs.

S'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, Heide et John (1990) conçoivent la mise en place d'une relation comme un moyen de préserver la valeur des actifs spécifiques et de faire face à l'incertitude. L'investissement dans des **actifs spécifiques** va contraindre l'entreprise à les préserver d'une possible dissolution ou d'un comportement opportuniste de la part de son partenaire. Pour cela, "les firmes qui investissent dans des relations avec leurs fournisseurs voudront être impliquées dans des activités traditionnellement considérées comme relevant du domaine exclusif de l'autre partie afin de minimiser les risques" (Leenders et Blenkhorn, 1988). Ces investissements auront un effet positif sur l'action conjointe, l'attente de continuité et les efforts de vérification engagés par le client vis-à-vis du fournisseur.

Le deuxième facteur concerne l'**incertitude** inhérente aux situations d'échange qui peut revêtir trois formes distinctes :

L'incertitude liée aux volumes : elle concerne l'incapacité de prévoir le niveau des volumes de ventes et va favoriser l'attente de continuité de la relation entre les deux partenaires.

L'incertitude liée aux technologies : elle reflète l'incapacité de prévoir précisément les besoins technologiques futurs. Elle est négativement associée à l'attente de continuité car elle va nécessiter une certaine flexibilité permettant de changer facilement de partenaire lorsque les évolutions l'imposent.

L'incertitude liée à la performance : s'inspirant de la théorie de l'agence, les auteurs expliquent qu'une incertitude concernant les comportements et les actions des protagonistes peut apparaître, nécessitant la mise en œuvre d'actions permettant d'apprécier la prestation de l'autre partie.

Ces chercheurs expliquent donc l'apparition et l'existence des relations client/fournisseur par la présence d'investissements spécifiques et d'un niveau relativement élevé d'incertitude. Cependant, reste à se demander si un raisonnement inverse ne peut pas être également adopté, qui expliquerait l'apparition de l'incertitude et des actifs spécifiques par la mise en place d'une relation. Il est donc également possible que l'action conjointe entraîne l'augmentation de l'incertitude et des actifs spécifiques. D'autre part, la focalisation sur ces deux critères donne une vision assez restrictive des antécédents à la formation d'une relation de long terme. Des études plus récentes ont permis de dégager d'autres facteurs explicatifs :

**La réduction des coûts** : l'établissement d'une relation peut permettre d'économiser sur certains coûts liés à la transaction (coûts de recherche, de négociation,...), de réaliser des économies d'échelle, ou encore de bénéficier de synergies entre les activités.

**L'amélioration de la qualité du service** : cela doit permettre d'apporter une meilleure réponse aux besoins des clients finaux et d'améliorer la qualité des produits ou services.

**L'amélioration de la performance** : la relation va permettre de faciliter les interactions entre les partenaires, de favoriser une résolution constructive des conflits, ... Cette amélioration transparaîtra dans les indicateurs de performance (niveau des ventes, profitabilité, ...).

**L'amélioration de la coopération technique** : la mise en place d'une relation va permettre aux deux partenaires d'accéder aux ressources et aux technologies de l'autre, ce qui va faciliter le processus de recherche et développement par exemple.

Il existe donc de très nombreux déterminants à la formation d'une relation client/fournisseur de long terme, l'objectif général étant bien sûr l'amélioration des avantages concurrentiels. L'analyse de ces facteurs nous permet donc de comprendre que des différences peuvent exister entre les relations dès leur formation. Ces différents objectifs vont conditionner le développement de la relation et se révéleront sans doute être des facteurs importants pour analyser les phénomènes de rupture.

#### **4. LES MODELES DE DEVELOPPEMENT DE LA RELATION.**

Après avoir déterminé les facteurs associés à la formation d'un partenariat, les chercheurs se sont penchés sur la dynamique de ce type de relations. Ils ont ainsi cherché à établir par quels mécanismes une relation, après avoir été formée, va se développer pour atteindre un stade de maturité. Ces recherches, qui adoptent une perspective temporelle, ont donné lieu à deux catégories de modèles : les modèles cycliques qui tentent de conceptualiser la dynamique en termes d'étapes et les modèles processuels qui cherchent plutôt à comprendre les processus associés à la progression d'une relation.

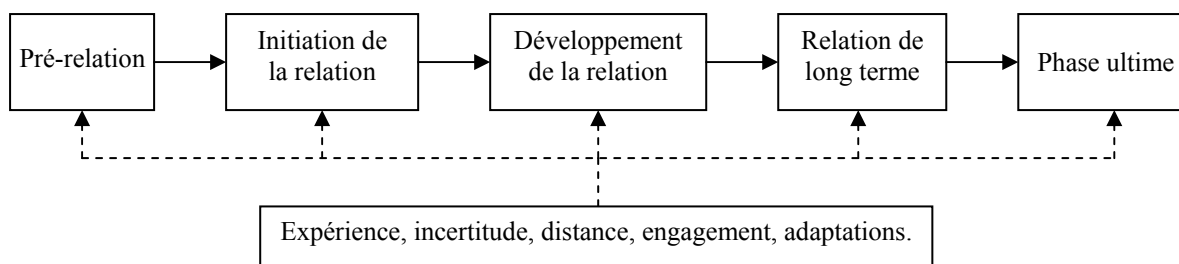
#### 4.1. LES MODELES CYCLIQUES.

Les modèles cycliques (ou modèles à filtres) ont la particularité de concevoir le développement de la relation en termes de stades ou d'étapes successives. Dans cette optique, la relation progresse suivant une séquence d'événements prédéterminée, le passage d'une phase à l'autre étant conditionné par la réalisation des étapes précédentes.

##### 4.1.1. L'initiation et le développement des partenariats verticaux.

Ford (1982) propose un cadre d'analyse du processus d'établissement et de développement de la relation au cours du temps.

*Figure N°1 : le développement des relations client/fournisseur (Ford, 1982).*



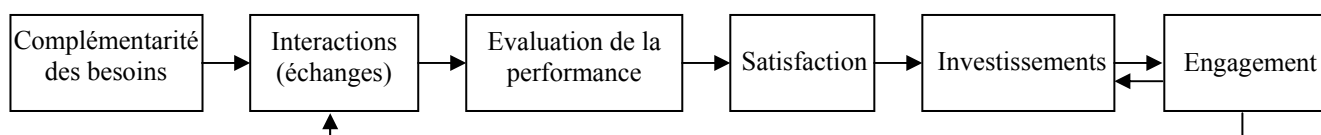
La première phase (**pré-relation**) consiste essentiellement en une évaluation des partenaires potentiels. L'entreprise va s'informer sur les caractéristiques des autres firmes afin d'apprécier la potentialité d'une relation avec certaines d'entre elles. A ce stade, trois facteurs principaux vont influencer l'évaluation. Le niveau d'*expérience* acquise sera très faible alors que l'*incertitude* et la *distance* (sociale, géographique, temporelle, culturelle, technologique,...) qui sépare les deux entreprises seront très importantes. Si l'évaluation s'avère concluante, les firmes vont mettre en place les premiers contacts, marquant le passage à la phase d'**initiation de la relation**. Ainsi, les premiers échanges économiques vont avoir lieu entre les deux partenaires mais ils restent néanmoins très limités. Cette étape doit essentiellement permettre de développer à la fois l'*expérience* et l'*engagement* tout en réduisant l'*incertitude* et la *distance* entre les parties. Avec l'augmentation des échanges, les partenaires vont généralement être amenés à signer un contrat afin d'encadrer leur relation. C'est à ce moment que la relation entre dans la **phase de développement**, qui est caractérisée par la réalisation d'ajustements et d'adaptations entre les partenaires. Les degrés d'*expérience*, d'*engagement* et d'*adaptation* vont connaître une forte augmentation, ce qui va entraîner une diminution significative de l'*incertitude* et de la *distance* entre les parties. Cependant, il est important de noter que "l'engagement de ressources pour le développement d'une relation est lié à l'évaluation de son importance présente et future" (Ford, 1982). Ainsi, la relation n'atteindra la phase suivante (**relation de long terme**) que si cette dernière est jugée importante. Si c'est le

cas, la relation s'inscrira alors dans la durée et l'*expérience* acquise par les deux partenaires deviendra conséquente contrairement à l'*incertitude* qui sera très limitée. Ceci risque néanmoins d'entraîner l'apparition de problèmes et de dysfonctionnements. En effet, la diminution de l'incertitude rendue possible par le processus d'institutionnalisation peut entraîner le développement de routines synonymes de rigidité, d'immobilisme et de réduction de la flexibilité. D'autre part, l'*engagement* et les *adaptations* vont entraîner une diminution de la *distance* séparant les partenaires. A ce stade de développement, chacun a acquis un niveau de confiance suffisant pour planifier des orientations de long terme. Enfin, lorsque la relation aura atteint son intensité maximale, elle entrera dans la **phase ultime** c'est-à-dire une phase de maturité durant laquelle la dissolution n'est plus envisagée.

Ce cadre d'analyse met l'accent sur le fait que les relations de long terme peuvent être accompagnées de phénomènes négatifs. Ainsi, les relations matures seraient exposées aux dangers liés au développement de routines synonymes de rigidités et de dysfonctionnements. Cependant, l'approche reste trop restrictive car elle ne se concentre que sur cinq aspects de la relation.

Le modèle de développement des relations proposé par Wilson et Mummalaneni en 1986 offre une nouvelle perspective concernant l'initiation des relations.

*Figure N°2 : un modèle de développement (Wilson et Mummalaneni, 1986).*



Toute relation inter-organisationnelle est formée en réponse à une **complémentarité des besoins** des deux entreprises. Proche des idées exposées par la théorie de la dépendance des ressources, ces auteurs expliquent la formation d'une relation par la nécessité de recourir aux ressources détenues par d'autres firmes. Ceci va conduire les deux parties à réaliser un échange (une **interaction**) qui fera l'objet d'une évaluation concernant la **performance** du partenaire, les bénéfices et les coûts associés à la relation, entraînant un certain niveau de **satisfaction**. La relation sera jugée insatisfaisante si les récompenses obtenues sont inférieures au niveau d'attentes et elle sera jugée satisfaisante si les récompenses sont supérieures. Dans ce cas, des **investissements** (en temps, en énergie, en argent, en capital, ...) seront réalisés dans le but de rendre la relation encore plus efficace, reflétant un certain **engagement**. A son tour, la perception d'un engagement important de la part de son partenaire va entraîner l'entreprise à réaliser de nouveaux échanges qui vont engendrer de nouveaux

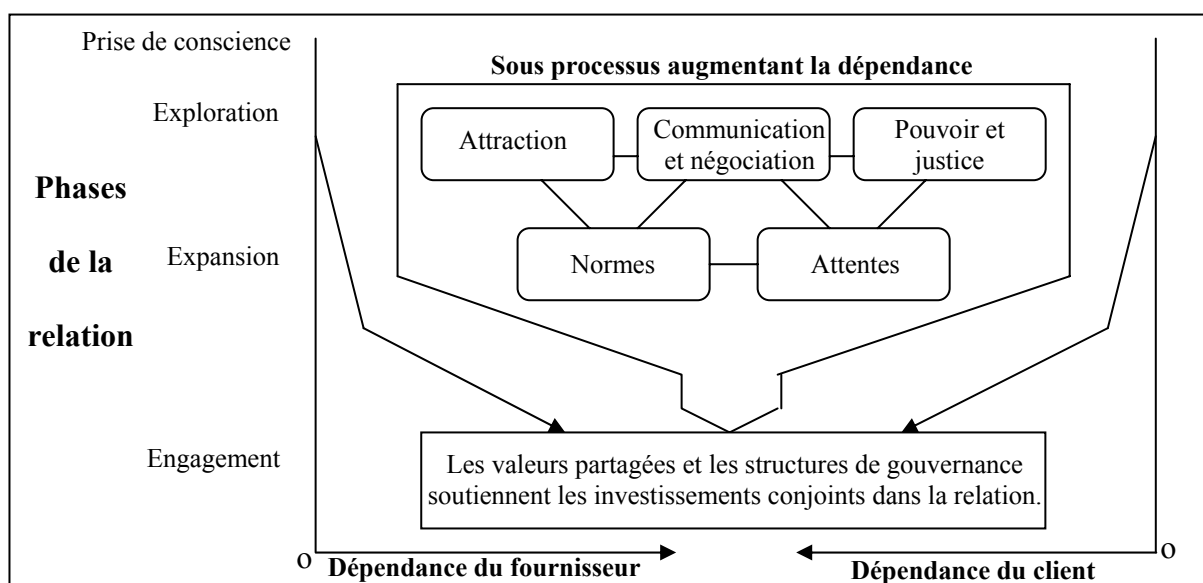
investissements,... Parallèlement, la progression de la relation sera accompagnée par le développement de liens (techniques, sociaux,...) entre les entreprises, qui vont refléter le niveau d'intensité de la relation. Ainsi, aux stades les plus avancés, "ce qui a commencé comme une relation commerciale pure se transforme en une relation d'amitié entre les personnes représentant les entreprises de l'acheteur et du vendeur" (Wilson et Mummalaneni, 1986). Ce modèle, qui explique l'initiation des relations par la dépendance des ressources, offre une nouvelle optique en ce qui concerne le développement de la relation et sa maintenance. De plus, les auteurs constatent l'importance des liens sociaux et des relations interpersonnelles entre les individus responsables de la relation.

Ces deux modèles montrent l'importance de l'engagement dans le développement des relations client/fournisseur qui représente "une base pour échanger plutôt que quelque chose qui apparaît après que la relation ait été créée" (Ford, 1982). D'autre part des adaptations informelles (non imposées par le contrat) sont également importantes pour le développement de la relation. Néanmoins, aucun d'entre eux ne prend en compte la question de la dissolution des relations. "C'est presque comme si la possibilité de rupture d'une relation n'était pas une considération. Cependant, la réalité des affaires est que les relations se dégradent et parviennent à une fin" (Giller et Matear, 2001).

#### 4.1.2. La dynamique de la relation, de son initiation à sa dissolution.

Le premier modèle de développement des relations incorporant une phase de dissolution a été élaboré par Dwyer, Schurr et Oh (1987). En s'appuyant sur les recherches menées en psychosociologie, ces auteurs vont ainsi proposer un cadre d'analyse en cinq étapes.

Figure N°3 : le processus de développement des relations (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).



La relation débute par une phase de **prise de conscience** durant laquelle un acteur va reconnaître que l'autre partie peut représenter un partenaire efficace. La prise de conscience est donc une action unilatérale qui va être favorisée, par exemple, par la proximité géographique ou sociale entre les entreprises. Dès que des échanges ou des contacts sont initiés, les partenaires entrent dans la phase d'**exploration**. Les deux entreprises vont considérer les diverses obligations et récompenses que pourrait leur apporter la relation. Cependant, à ce stade, la relation est encore dans une phase très fragile et peut facilement être rompue. Durant la phase d'exploration, cinq sous processus empruntés à Scanzoni (1979) vont se dérouler : *attraction, communication/négociation, pouvoir/justice, normes et attentes*. Ces derniers "permettent aux deux parties de mesurer et de tester la compatibilité de leurs buts, l'intégrité et la performance de l'autre" (Dwyer, Schurr et Oh, 1987).

Si cette évaluation s'avère positive, la relation entre dans une phase d'**expansion** qui va se traduire par une augmentation continue des bénéfices et des interdépendances. En effet, la confiance mutuelle incite désormais les partenaires à faire plus d'efforts et à prendre plus de risques ce qui va augmenter le niveau des récompenses et rendre les alternatives moins attractives. De ce fait, le maintien de la relation devient désormais nécessaire, ce qui marque le passage à la phase d'**engagement**. Une véritable fidélité s'instaure entre les parties, qui n'envisagent plus de changer de partenaire. En d'autres termes, une relation ayant atteint la phase d'engagement est caractérisée par la volonté d'ajustement plutôt que celle de dissolution. Toutefois, bien que la relation semble désormais solide, de nombreux phénomènes peuvent la fragiliser (augmentation des coûts de transaction, apparition d'alternatives,...). C'est pourquoi les auteurs ajoutent à leur modèle une phase de **dissolution**. Ainsi, s'appuyant sur les travaux de Duck et Baxter, les auteurs montrent que la rupture est généralement initiée de manière unilatérale lorsque les coûts de continuation deviennent supérieurs aux bénéfices retirés.

Ce modèle, qui intègre une phase de dissolution, montre que la relation peut être rompue à tous les stades de son développement. Cependant, la phase d'exploration s'avère la plus fragile notamment en raison du caractère sensible du pouvoir, qui, s'il est utilisé de manière injuste, peut mener à une dissolution. Toutefois, l'analyse de la rupture reste très limitée et nécessitera des développements plus détaillés.

#### 4.2. LES MODELES PROCESSUELS.

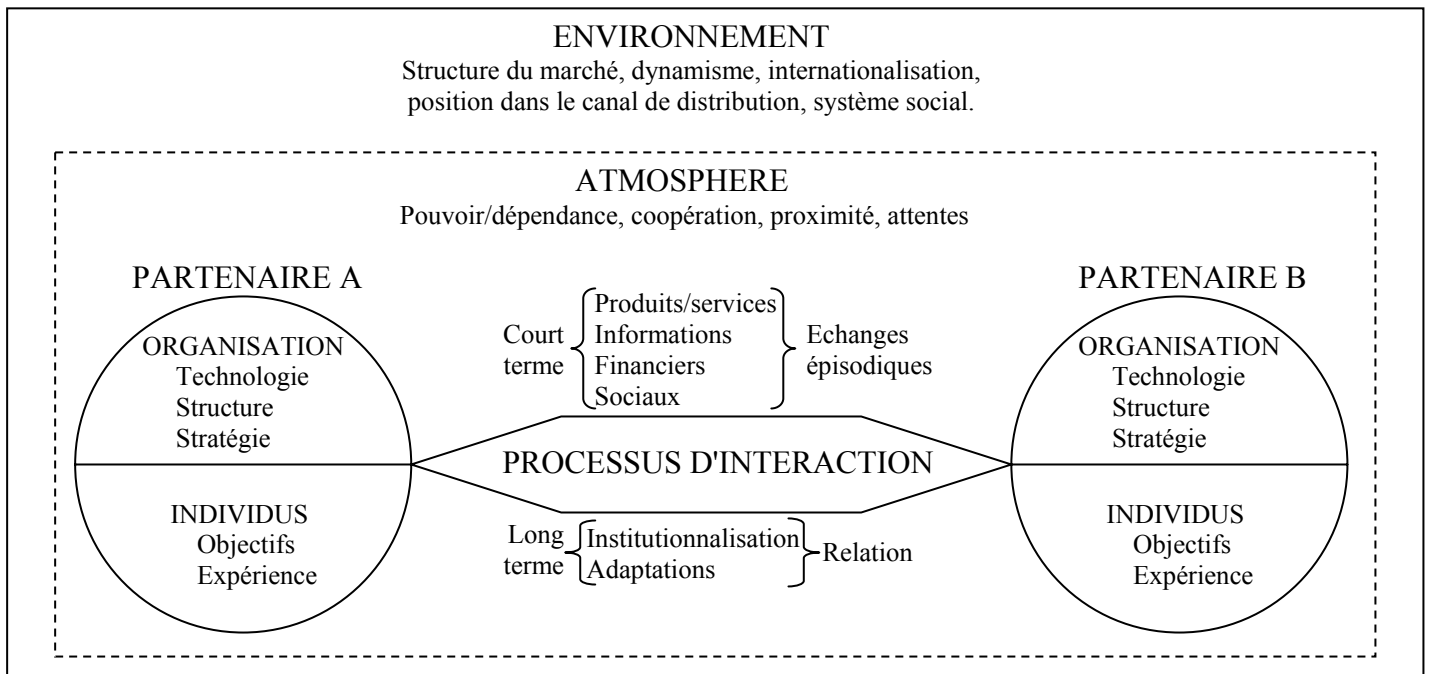
Contrairement aux modèles cycliques présentés précédemment, les modèles processuels adoptent une optique moins déterministe dans le sens où ils cherchent plutôt à comprendre les

différents processus qui vont permettre le développement de la relation et expliquer l'évolution de celle-ci au cours du temps. On ne cherche donc plus à établir une séquence d'événements prédéterminée, mais plutôt à identifier les divers mécanismes qui vont permettre à la relation de se construire.

#### 4.2.1. Le modèle d'interaction de l'I.M.P.

Partant de l'idée selon laquelle "les marchés industriels sont caractérisés par la stabilité plutôt que le changement, des relations de long terme plutôt que des transactions commerciales de court terme et par la proximité plutôt que la distance", H. Håkansson (1982, p.6) va ainsi mettre au point un modèle représentant l'interaction entre deux entreprises.

Figure N°4 : le modèle d'interaction (Håkansson, 1982).



**Le processus d'interaction** est composé de processus de plus ou moins long terme qui vont permettre de développer la relation. Dans le court terme, des *échanges épisodiques* vont avoir lieu (flux de produits ou services, informationnels ou financiers). D'autre part, des échanges sociaux vont également prendre place (contacts et visites), qui vont réduire l'incertitude et maintenir la relation en dehors des phases d'échanges économiques. Lorsque les échanges deviennent fréquents et que chaque partie est satisfaite de son partenaire, une *relation de long terme* va alors être développée. Ainsi, des modifications et des routines vont s'instaurer au travers du processus d'institutionnalisation afin de faciliter les échanges. La seconde composante (les **participants**) prend en compte l'influence des firmes sur le processus d'interaction. Chaque entreprise a des caractéristiques qui lui sont propres au niveau

organisationnel (*technologie, structure, stratégie*) et individuel (*objectifs et expériences*) et qui vont conditionner le développement de la relation.

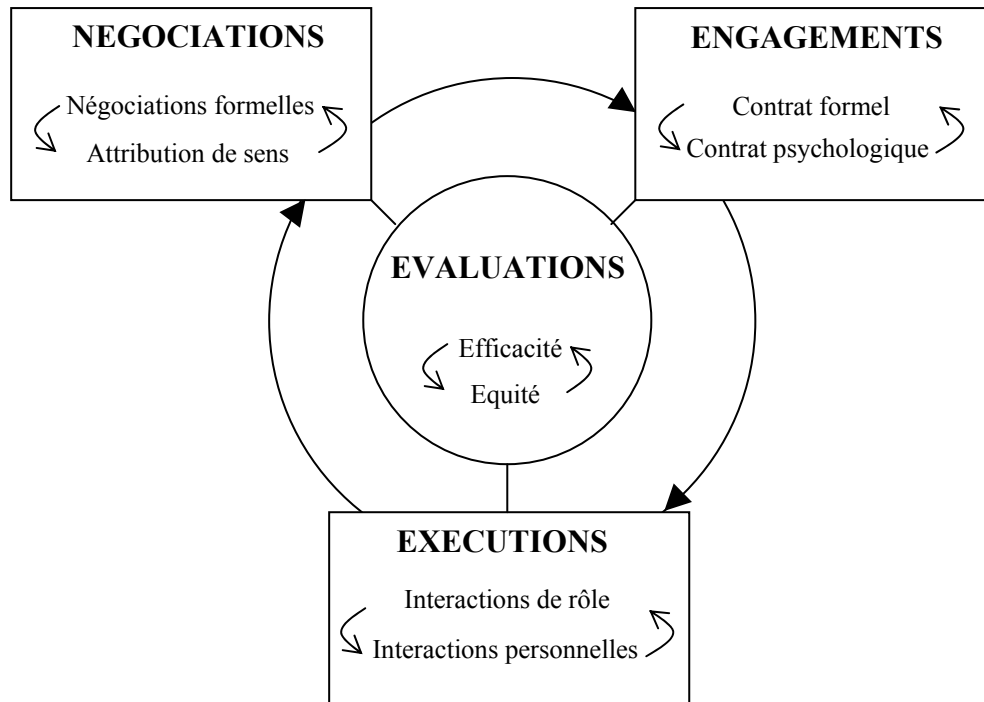
Cependant, la relation entre les deux firmes ne peut être étudiée de manière isolée. Elle fait partie d'un système plus complexe regroupant à la fois les deux partenaires et le processus d'interaction : **l'atmosphère**. Selon Wilson (1995), "l'atmosphère de la relation peut être vue comme une culture hybride qui se développe entre le client et le fournisseur et qui reflète des éléments de la culture des deux firmes". Cette composante va refléter la *structure de pouvoir/dépendance* caractérisant la relation, ainsi que l'état de la *coopération*, la *proximité* et les *attentes* de chaque partie. La dernière composante de ce modèle, qui englobe les trois précédentes, est **l'environnement** dans lequel se déroulent les interactions. Cet environnement regroupe des caractéristiques comme la *structure du marché*, son *dynamisme*, le niveau d'*internationalisation*, la *position des partenaires dans la filière* ou encore le *système social*.

Ainsi, le modèle d'interaction de l'I.M.P. permet de comprendre comment se développent les relations au cours du temps au travers des différents échanges entre les parties. Néanmoins, cette relation ne pourra se développer que si les caractéristiques des participants, de l'atmosphère et de l'environnement s'avèrent compatibles et en faveur du maintien de la relation. Dans l'optique de notre problématique, ce modèle permet de comprendre que la maintenance d'une relation mais aussi son déclin et sa rupture sont conditionnés par les partenaires, la relation elle-même mais également des facteurs environnementaux.

#### 4.2.2. Un modèle psychosociologique du développement des relations client/fournisseur.

Le modèle proposé par Ring et Van de Ven (1994) permet d'analyser les raisons de l'émergence des relations ainsi que la dynamique de leur développement. Selon ces auteurs, "du point de vue du développement, les relations de coopération inter-organisationnelles sont des mécanismes socialement construits pour l'action collective, qui sont continuellement modelés et restructurés par les actions et les interprétations symboliques des parties impliquées" (Ring et Van de Ven, 1994). Leur modèle, inspiré de travaux menés en psychosociologie, repose sur l'hypothèse selon laquelle le développement des relations s'articule autour de trois grands processus (négociation, engagement et exécution) chacun donnant lieu à une évaluation en fonction de son efficacité et de son degré d'équité.



*Figure N°5 : un modèle processuel de développement (Ring et Van de Ven, 1994).*

Durant la phase de **négociation**, les parties vont établir une négociation formelle afin de discuter des termes du contrat qui pourrait être signé. Ces négociations vont faire l'objet d'une attribution de sens par les participants qui va leur permettre d'estimer plus précisément les risques et les bénéfices que pourrait engendrer la relation. Si les parties parviennent à un accord, ils entrent alors dans la phase d'**engagement**. A ce stade, un contrat (formel ou informel) va être mis en place afin de définir les caractéristiques de la relation en termes d'obligations, de structures de gouvernance,... Lorsque les termes de l'action conjointe sont fixés et que les engagements sont pris, la relation atteint alors la phase d'**exécution** qui va représenter l'échange à proprement parler. Les partenaires vont apprendre à se connaître, ce qui va réduire l'incertitude et augmenter la confiance. Finalement, chaque partie va estimer les résultats de l'interaction durant une phase d'**évaluation**. Si les engagements ont été réalisés efficacement et de façon équitable, la relation sera jugée comme satisfaisante et elle pourra alors continuer son évolution. Dans le cas inverse, la relation est menacée ce qui peut conduire à sa dissolution. Ainsi, "les relations de coopération inter-organisationnelles évoluent à travers des séquences répétitives de négociations formelles, d'engagement et d'exécution" (Ring et Van de Ven, 1994). Ces processus vont prendre place plus ou moins fréquemment, permettant les adaptations et les réajustements. Ainsi, l'évolution d'une relation au cours du temps est marquée par le passage d'une interaction essentiellement basée sur le contrat et les échanges économiques à une relation basée principalement sur les échanges informels, la confiance et les liens interpersonnels.

Cette approche met l'accent sur l'importance des individus et de leurs interprétations dans le développement de relations matures. D'autre part, la centralité de l'évaluation montre que la relation peut être remise en cause à n'importe quel moment si son efficacité ou son niveau d'équité sont jugés insatisfaisants. Toutefois, reste à se demander comment peut être mesurée l'efficacité ou le succès d'un partenariat et quels sont les facteurs qui y sont associés.

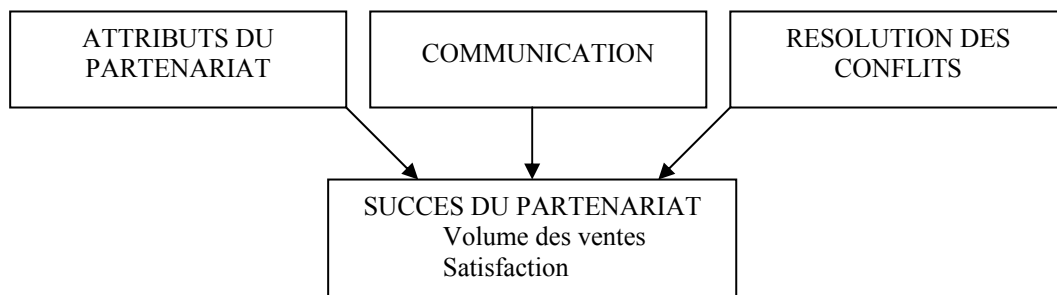
## 5. LES FACTEURS DE REUSSITE DES RELATIONS.

Constatant un nombre d'échecs relativement élevé des partenariats verticaux, certains auteurs ont tenté d'identifier les facteurs clés de succès des relations client/fournisseur. Une première approche tente simplement de déterminer les variables qui permettent d'atteindre le succès. D'autres auteurs ont, quant à eux, développé l'idée selon laquelle certaines variables sont plus importantes que d'autres.

### 5.1. LE MODELE DE MOHR ET SPEAKMAN COMPLETE PAR TUTENT ET URBAN.

Selon Mohr et Speakman (1994), trois facteurs essentiels expliquent le succès d'un partenariat qui peut être mesuré, non pas par sa durée, mais par le volume des ventes et la satisfaction du client : les attributs du partenariat, la qualité de la communication et les techniques de résolution des conflits.

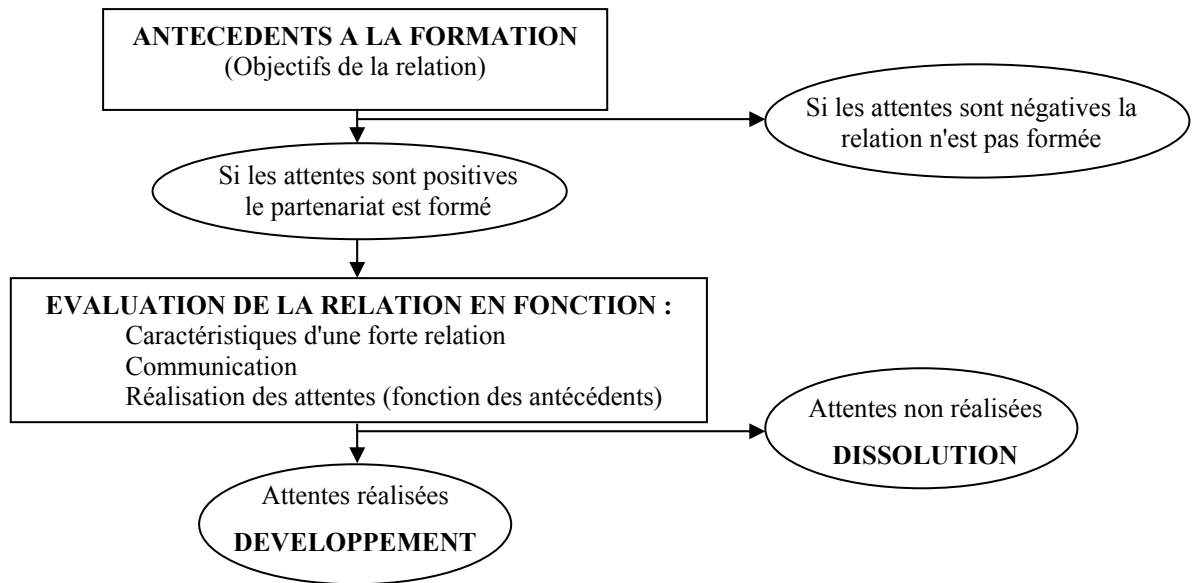
*Figure N°6 : les déterminants du succès (Mohr et Speakman, 1994).*



Cependant, la mesure du succès retenue par les auteurs a fait l'objet de nombreuses critiques. En effet, la concentration sur les volumes de vente et la satisfaction du client semble trop restreinte pour être représentative d'une véritable mesure du succès.

Ainsi, Tuten et Urban (2001) vont étendre le modèle précédent en tentant d'apporter une réponse concernant la mesure du succès. Selon eux, "bien que le modèle de Mohr et Speakman décrive les attributs associés au succès du partenariat, il n'identifie pas les facteurs associés initialement à sa formation " (Tuten et Urban, 2001).

Figure N°7 : les facteurs clés de succès (Tuten et Urban, 2001).



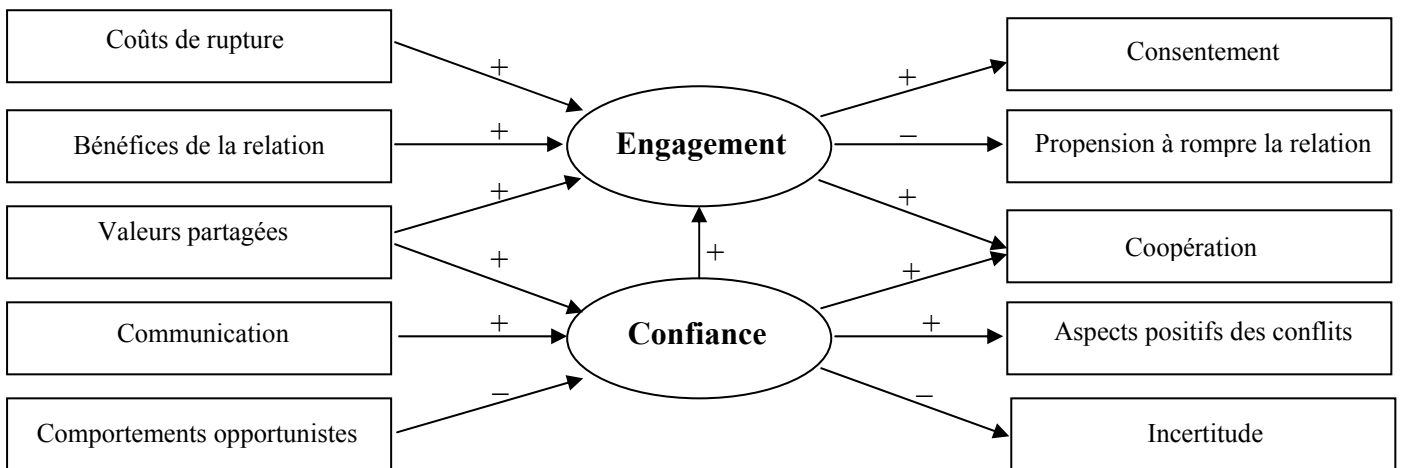
Comme nous l'avons déjà exposé, une relation peut être créée pour différentes raisons comme la réduction des coûts, l'augmentation de la performance ou encore l'accès à de nouvelles technologies. Si les attentes s'avèrent positives, c'est-à-dire si les bénéfices sont supérieurs aux coûts escomptés, une relation sera alors mise en place et les objectifs vont servir de benchmark aux évaluations futures. De ce fait, le succès ne repose plus simplement sur la satisfaction ou le volume de ventes, mais sur l'adéquation entre les attentes et les réalisations. La relation sera évaluée sur les trois grands facteurs de succès identifiés par Mohr et Speakman et complétés par Tuten et Urban : les caractéristiques d'une forte relation (c'est-à-dire la confiance, l'engagement, les synergies, la coordination,...), la communication (c'est-à-dire la qualité des informations échangées mais également la qualité de la résolution des conflits) et enfin de l'atteinte des objectifs fixés lors de la formation.

Ce modèle permet donc de mieux comprendre comment va être évalué le succès d'une relation mais également quel va être l'impact de cette évaluation sur la relation. Ainsi, ce sont les objectifs assignés à la relation avant sa fondation qui vont servir de référent à la mesure du succès. Si les attentes sont réalisées, la relation peut alors se développer, dans le cas contraire, elle sera rompue.

## 5.2. LE ROLE MEDiateUR DE LA CONFIANCE ET DE L'ENGAGEMENT.

Morgan et Hunt (1994) ont également tenté d'approfondir les recherches sur les partenariats au travers de l'analyse des facteurs de réussite. Selon eux, "la présence de l'engagement et de la confiance relationnelle est centrale pour le succès du marketing relationnel" (Morgan et Hunt, 1994). Cette hypothèse va conduire les auteurs à construire le modèle suivant.

Figure N°8 : le modèle KMV (Morgan et Hunt, 1994).



Les auteurs définissent l'**engagement** comme "la croyance d'un partenaire que la relation en cours est si importante qu'il faut engager le maximum d'efforts pour la maintenir" (Morgan et Hunt, 1994). L'engagement va être positivement influencé par les coûts de rupture, les bénéfices issus de la relation et les valeurs partagées. Un niveau d'engagement élevé aura pour conséquence de faciliter le consentement et la coopération, mais également de réduire la propension à rompre. La **confiance**, quant à elle, correspond à une situation dans laquelle un partenaire croit en la fiabilité et l'intégrité de l'autre partie. Elle va avoir pour effet d'augmenter le niveau d'engagement car les relations basées sur la confiance sont généralement jugées de manière très positive par les parties. Les valeurs partagées et la communication vont accroître la confiance, tandis que les comportements opportunistes vont l'amoinrir. Un niveau de confiance élevé entraînera une augmentation de l'engagement, de la coopération et des issues constructives des conflits, et réduira le niveau d'incertitude.

Ce modèle montre l'importance de la confiance et de l'engagement pour assurer le développement et le succès d'un partenariat. D'autre part, l'engagement est la seule variable reliée avec la propension à rompre, ce qui démontre le poids des investissements lorsqu'il s'agit de mettre un terme à une relation mature.

### 5.3. UNE APPROCHE SYNTHETIQUE CONCERNANT LE DEVELOPPEMENT ET LE SUCCES DES RELATIONS.

Partant du constat que les modèles de développement de la relation ne permettent pas de prendre pleinement en considération les différents facteurs de succès identifiés par la littérature, Wilson (1995) développe un modèle synthétique prenant en compte ces différents résultats. Le modèle prend comme point de départ treize variables croisées avec un modèle cyclique en cinq phases durant lesquelles certaines d'entre elles vont être actives alors que d'autres seront latentes.

Figure N°9 : une tentative de synthèse (Wilson, 1995).

VARIABLES	STADES DE DEVELOPPEMENT				
	Sélection	Définition des objectifs	Définition des frontières	Création de valeur	Maintenance
Réputation	■				
Satisfaction	■	■			
Confiance		■			
Liens sociaux	■	■	■		
CL <sub>alt</sub>	■	■			
Objectifs mutuels	■	■	■	■	
Pouvoir/dépendance	■	■	■		
Technologie		■	■	■	
Investissements spécifiques			■	■	
Adaptations			■	■	
Liens structurels				■	■
Coopération				■	■
Engagement				■	■

Durant la **phase de recherche et de sélection**, la réputation du partenaire potentiel, le niveau de comparaison des alternatives et la satisfaction joueront un rôle déterminant. Il est, en effet, préférable de choisir un partenaire ayant une bonne *réputation*, des performances élevées par rapport aux *alternatives* et qui apportent déjà un niveau de *satisfaction* important (dans le cadre d'échanges transactionnels par exemple). A la fin de cette étape, quelques *liens sociaux* peuvent se former entre les parties qui vont entamer le développement de la *confiance*. Lorsque le choix est établi, la relation entre alors dans la **phase de définition des objectifs**. Il s'agit alors d'établir des *objectifs mutuels* qui représenteront "la colle qui maintient la relation dans les périodes de tension" (Wilson, 1995). D'autre part, le développement des échanges et des interactions entre les parties permet de clarifier *le niveau de comparaison des alternatives*. Ensuite, les parties vont définir les **frontières de la relation**. Les partenaires vont ainsi délimiter le contour de l'interface et mettre en place une structure de gouvernance adaptée. Si un niveau de confiance et des liens sociaux suffisants ont pu s'établir, les entreprises vont réaliser des *adaptations* et des *investissements spécifiques*, ce qui aura pour effet d'augmenter les récompenses et donc le niveau de satisfaction.

L'étape suivante dans le développement de la relation consiste à **créer de la valeur** (adaptation des produits ou des processus, mise au point d'une nouvelle *technologie*, accès à de nouvelles connaissances). Le partage de cette valeur va généralement être conditionnée par la *structure de pouvoir* caractérisant la relation. Dans le même temps, la création de valeur va

entraîner une augmentation des *liens structurels* et sociaux entre les deux partenaires ce qui va avoir pour effet de rendre moins attractives les alternatives. Enfin, la **maintenance de la relation** sera assurée par des variables témoignant des succès rencontrés par les partenaires lors des phases antérieures. Ainsi, ce ne sont plus des éléments comme la confiance ou la satisfaction qui vont assurer le succès, mais plutôt *l'engagement*, les liens structurels ou encore la *coopération*.

Dans l'optique de notre problématique, ce modèle met ainsi l'accent sur le fait que les relations matures et les relations en cours de formation peuvent connaître un échec pour des raisons différentes en fonction des variables activées à l'étape dans laquelle elles se trouvent. Ainsi, la coopération, l'engagement et les liens structurels seraient les principaux facteurs associés au succès des relations matures.

#### **6. APPORTS ET LIMITES DES RECHERCHES SUR LA DYNAMIQUE ET LE FONCTIONNEMENT DES RELATIONS POUR L'ETUDE DE LEUR DISSOLUTION.**

Comme nous venons de le constater, les recherches sur la dynamique des partenariats verticaux ont donné naissance à trois principaux champs d'investigation, chacun ayant apporté une nouvelle perspective.

Les **recherches centrées sur la formation** des relations ont mis en avant les facteurs et les raisons qui incitent les entreprises à établir un partenariat. Ainsi, la recherche ou l'amélioration des avantages compétitifs (qui peut se traduire par une diminution de l'incertitude, des coûts ou encore une augmentation du niveau de qualité) représente l'explication centrale. Ces travaux nous permettent donc de comprendre que certains buts sont associés à la mise en place d'une telle relation. Si nous poursuivons le raisonnement, il est alors possible d'affirmer que la rupture interviendra en cas de non atteinte de ces objectifs. Néanmoins, une question reste problématique si nous restons dans le cadre d'analyse de ces modèles : la non atteinte des objectifs se traduit-elle inévitablement par la dissolution du partenariat ? Inversement, la réalisation des objectifs fixés entraîne-t-elle nécessairement le maintien et le développement de la relation ou peut-elle également expliquer sa rupture ?

Les **modèles de développement** des relations apportent aussi certaines pistes dans notre problématique. Ainsi, les *modèles cycliques* permettent de comprendre ce que représente une relation mature mais également les phases qui composent sa progression de son établissement aux stades les plus avancés. Les *modèles processuels*, quant à eux, montrent le rôle primordial

des échanges sociaux et des relations inter-personnelles dans les relations matures pour assurer leur maintien même en l'absence d'échanges économiques. La dissolution d'un partenariat n'est donc pas synonyme de rupture des échanges économiques car des relations dormantes peuvent exister. Néanmoins, mis à part le modèle de Dwyer, Schurr et Oh, aucune de ces recherches ne prend en considération l'aspect négatif des relations (leur dissolution). Seules les phases de formation et de croissance font l'objet d'une étude dans ces travaux.

Enfin, les **modèles centrés sur les facteurs de réussite** identifient les variables associées au succès d'un partenariat. A ce titre, ils posent indirectement la question de l'échec, qui est directement associée à la dissolution. C'est donc la disparition de certaines de ces variables qui entraînerait la rupture de la relation. Cependant, reste à se demander si échec et rupture (ou réussite et continuation) sont deux synonymes, l'un étant la conséquence directe de l'autre.

Ainsi, bien que ces divers travaux permettent d'expliquer la formation, le développement et la maintenance des partenariats, leurs conclusions semblent toutefois limitées pour rendre compte précisément des phénomènes liés à leur déclin et leur dissolution.

## 2<sup>ème</sup> partie : la dissolution des partenariats verticaux.

Bien que les recherches précédentes aient eu tendance à négliger cet aspect, il arrive que certaines relations connaissent des dysfonctionnements nécessitant leur dissolution. "Gérer des relations commerciales ne se limite pas à gérer leur développement, mais consiste également à prévenir leur détérioration et leur rupture" (Morgan et Hunt, 1994). Ainsi, il nous semble nécessaire d'examiner de manière plus précise les phénomènes liés à la rupture des partenariats verticaux afin d'obtenir une meilleure compréhension de la dynamique de la relation dans sa globalité. Nous étudierons les formes et les caractéristiques des dissolutions, les déterminants de la rupture et les facteurs qui vont influencer la décision. Ensuite, nous exposerons les principales approches théoriques de ce phénomène et les recherches qu'elles ont engendrées. Enfin, nous établirons un bilan de ces travaux afin de dégager une piste pouvant faire l'objet de recherches futures.

### 1. LES FORMES DE DISSOLUTION ET LEURS CARACTERISTIQUES.

Afin d'étudier la rupture des relations, il importe tout d'abord de définir la dissolution et d'identifier les différentes formes et caractéristiques qu'elle est susceptible de recouvrir.

#### *1.1. DEFINITION DE LA DISSOLUTION.*

Pour définir la dissolution<sup>1</sup> d'une relation, nous allons tout d'abord nous intéresser aux travaux menés en psychosociologie. Duck (1982) décrit la dissolution d'une relation interpersonnelle comme "le démembrement permanent d'une relation existante". La dissolution des relations commerciales va donc se traduire par la séparation des deux partenaires et peut, à ce titre, être considérée comme la phase de divorce d'un mariage entre deux individus. Cependant, cette définition ne concerne que les ruptures définitives et ne paraît pas totalement adaptée aux relations verticales. En effet, ces dernières peuvent être rompues de manière partielle ou encore pour une période donnée. S'appuyant sur la définition de l'I.M.P., Tähtinen (2001) explique qu'une "relation commerciale est rompue lorsque tous les liens en termes d'activités sont coupés et qu'aucun lien en termes de ressources ou d'acteurs n'existe entre les entreprises". Pour cet auteur, le processus de dissolution va être entamé dès que l'une ou l'autre des parties ne perçoit plus d'orientation future dans sa relation. Cette définition semble plus appropriée à l'étude des relations verticales car elle laisse une place à une réactivation de celle-ci après la dissolution. En effet, bien que les échanges économiques puissent être

---

<sup>1</sup> Dans ce mémoire, les termes dissolution et rupture seront utilisés comme des synonymes afin d'éviter les répétitions.



rompus, certains auteurs comme Havila et Wilkinson (2002) ont émis l'hypothèse selon laquelle des liens sociaux peuvent perdurer entre les deux firmes après la rupture de la relation. Ainsi, la relation conserverait une certaine énergie qui pourrait être source d'une réactivation future. Les chercheurs établissent donc une distinction entre les relations rompues et les relations "dormantes". Une relation sera considérée comme "dormante" lorsque les échanges économiques seront suspendus mais que des échanges sociaux maintiendront la relation jusqu'à ce que de nouveaux échanges économiques interviennent.

### 1.2. LES FORMES DE DISSOLUTION.

Plusieurs chercheurs ont tenté d'établir une typologie des formes de dissolution possibles dans les relations commerciales. Selon Hocutt (1998), il existe trois types de dissolution suivant que la décision de rompre provienne du **client**, du **fournisseur** ou d'une **décision conjointe**. D'autres auteurs ont tenté d'élargir cette typologie pour y inclure des cas de figure complémentaires. Selon Pressey et Mathews (2003) la classification peut varier en fonction de l'initiateur de la dissolution mais également de son caractère volontaire ou involontaire.

*Figure N°10 : les catégories de dissolution (Pressey et Mathews, 2003).*

		CLIENT	
		Volontaire	Involontaire
FOURNISSEUR	Volontaire	<b>Type 1</b> Décision conjointe	<b>Type 3</b> Décision unilatérale du fournisseur
	Involontaire	<b>Type 2</b> Décision unilatérale du client	<b>Type 4</b> Affaiblissement

**Décision conjointe** (type 1) : les partenaires décident ensemble que la relation n'est plus efficace et qu'il est nécessaire de la rompre. Etant donné que les parties acceptent conjointement la décision, la rupture sera plus amicale que dans les cas de dissolutions unilatérales et les deux partenaires auront toujours une bonne image l'un de l'autre.

**Décision du client** (type 2) : la dissolution est le fait d'une décision unilatérale du client ; elle est donc subie par le vendeur. Cette rupture est la plus fréquente mais aussi la plus étudiée.

**Décision du vendeur** (type 3) : le fournisseur prend une décision unilatérale de quitter la relation. Ce cas de figure, qui a été très peu étudié, peut paraître surprenant au premier abord. En effet, on peut légitimement se demander pourquoi un vendeur voudrait mettre un terme à une relation avec l'un de ses clients. Cet aspect met l'accent sur le fait que le maintien des relations commerciales n'est pas universellement désirable et que certaines ruptures sont essentielles à la survie des entreprises.

**Affaiblissement** (type 4) : ce type de dissolution, qui peut s'apparenter à une situation dans laquelle deux amis se perdent de vue, intervient sans qu'aucune décision ne soit prise par les parties. Ce cas de figure va concerner des relations obsolètes dont l'importance a subi une diminution lente et significative pour les deux partenaires. Pour Törnroos (2003), ce type de dissolution fait référence à "une situation dans laquelle les partenaires se séparent l'un de l'autre sans réelle intention de le faire. La relation se détériore par paliers doux et lents, sans causer de préjudice important aux parties en interaction".

Une typologie développée par Tähtinen (2001) s'appuie sur le type de relation caractérisant les échanges entre les deux firmes qui peuvent revêtir l'une des trois formes suivantes :

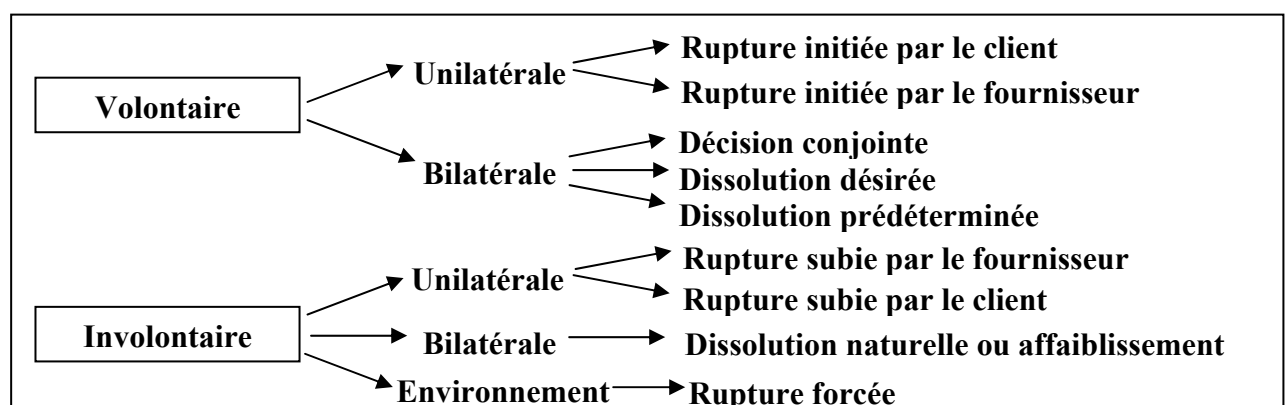
**La relation continue** reflète une situation dans laquelle les partenaires ne conçoivent pas de ne plus travailler ensemble. La rupture intervient de manière inattendue et peut prendre trois formes distinctes : *choisie* (un partenaire ou les deux décident de rompre la relation), *naturelle* (relation obsolète) ou *forcée* (pressions du réseau ou évolutions de l'environnement).

**La relation terminale** : dans ce cas, les deux parties préféreraient mettre fin à la relation, mais ils ne sont pas en mesure de le faire (dissolution *désirée*). Cette situation peut provenir d'une décision du siège social de travailler en collaboration avec telle ou telle entreprise. La relation est effective jusqu'à ce qu'une opportunité se présente, qui permette de la quitter.

**La relation épisodique** : elle est établie pour une certaine période ou pour l'atteinte d'un objectif particulier. Ainsi, la dissolution est *prédéterminée* dans le sens où, lorsque les objectifs seront réalisés, la relation prendra fin.

Comme nous venons de le constater, plusieurs typologies existent, mais aucune ne parvient à regrouper toutes les catégories. Etant donné que "la rupture peut être voulue par les deux partenaires, subie par l'une des parties ou occasionnée par l'environnement" (Prim-allaz, Perrien et Pras), mais qu'elle peut également survenir sans aucune décision de l'un ou l'autre des partenaires, nous proposons d'établir une nouvelle catégorisation.

*Figure N°11 : une typologie synthétique des ruptures de partenariats.*



### 1.3. LES CARACTERISTIQUES DE LA RUPTURE.

Toutes les ruptures ne sont pas des phénomènes identiques et peuvent varier en fonction de leur nature. Néanmoins, même si l'on compare deux dissolutions de même type, il est encore possible de trouver des différences en ce qui concerne leurs caractéristiques propres. Ainsi, une dissolution peut être caractérisée par son intensité, sa vitesse, sa qualité et enfin la présence ou non d'un échec.

**L'intensité de la rupture** peut être représentée sur un continuum allant d'une décision révoquée à une décision irrévocable et correspond au "degré avec lequel une partie va réduire ses échanges économiques et/ou sociaux avec l'autre partie" (Pressey et Mathews, 2003). Ainsi, les firmes peuvent avoir interrompu tout échange économique entre elles, mais des liens sociaux peuvent encore perdurer ; on parle alors d'une relation dormante. De plus, l'intensité peut varier en fonction du type de rupture concerné. Pour les *décisions bilatérales*, le processus de dissolution se fera de manière plus amicale, laissant la possibilité aux deux parties de reformer une relation dans le futur (dissolution révoquée). En ce qui concerne les *décisions unilatérales*, elles risquent d'entraîner des réactions beaucoup plus vives, favorisant l'adoption d'une position irrévocable. Enfin, les *ruptures naturelles* (affaiblissement) dans lesquelles aucune décision n'a été prise, se traduisent par une probabilité de réactivation assez élevée. Il n'est toutefois pas opportun de généraliser ces résultats. En effet, d'autres facteurs comme les stratégies de désengagement utilisées par les parties durant le processus semblent également avoir un pouvoir explicatif important dans la compréhension de ce phénomène.

**La vitesse de la rupture** est fonction des différents facteurs qui peuvent accélérer ou ralentir le processus de dissolution. Dans le cadre d'une *décision conjointe*, le processus de dissolution connaîtra un rythme assez lent car des négociations concernant l'état de relations et la nécessité de rompre devront être engagées. Inversement, les *ruptures unilatérales* sont plus brutales, bien que des variations puissent encore intervenir en fonction des stratégies de désengagement utilisées. Enfin, la cadence la moins soutenue se manifestera pour les dissolutions par *affaiblissement progressif* qui perdent peu à peu de leur importance.

**La qualité de la rupture** : Une sortie sera considérée comme ayant un niveau de qualité élevé lorsque les conséquences néfastes seront réduites non pas simplement pour l'initiateur de la dissolution, mais également pour son partenaire et les autres entreprises du réseau auquel ils appartiennent. Selon Alajoutsijärvi, Möller et Tähtinen (2000), "une «belle sortie» est atteinte par une stratégie qui minimise les dommages pour l'initiateur de la rupture, l'autre partie et le réseau dans lequel ils sont encastrés". Selon ces chercheurs, la qualité de la rupture est une

fonction de deux composantes : la qualité du processus de dissolution (vision dyadique) et la qualité des conséquences de la rupture (vision élargie au réseau). Bien que les stratégies utilisées permettent d'expliquer les variations en termes de qualité de rupture, la prise en compte d'un autre facteur semble également nécessaire. En effet, l'existence ou l'apparition d'un conflit durant le processus de dissolution peut également avoir un impact négatif sur la qualité de la rupture.

**La question de l'échec** : la dissolution d'une relation n'est pas nécessairement synonyme d'échec. En effet, certaines relations peuvent être rompues en raison de la non atteinte des différents objectifs, mais il existe cependant des cas de figure dans lesquels les partenaires peuvent décider de mettre un terme à la relation car celle-ci a rempli tous les objectifs qui lui ont été assignés. Ainsi, une rupture bilatérale, par exemple, peut apparaître en réponse soit à un constat d'échec, soit à un constat de succès total. Parallèlement, un partenaire peut prendre une décision unilatérale de rupture en constatant l'inefficacité de la relation, mais il peut également prendre la même décision, alors même que la relation lui paraît totalement satisfaisante afin d'en former une nouvelle qui lui semble offrir de meilleures opportunités.

En résumé, certaines caractéristiques sont susceptibles de modeler la rupture et le processus qui y mène. Ainsi, la dissolution peut varier en fonction de son degré d'intensité, de sa vitesse, de sa qualité et de la réussite ou de l'échec de la relation. Bien entendu, ces différents éléments ne sont pas totalement indépendants les uns des autres et l'existence d'un conflit, par exemple, peut entraîner une dégradation de la qualité de la rupture, un ralentissement dans le déroulement du processus ou encore favoriser l'adoption d'une décision irrévocable.

## **2. DECLENCHEURS ET FACTEURS INFLUENCANT LE PROCESSUS DE DISSOLUTION.**

Afin de mieux cerner les raisons liées à la rupture d'une relation verticale, nous allons nous intéresser aux facteurs qui vont déclencher le processus de dissolution, mais également aux éléments qui vont avoir un impact sur ce dernier. Bien qu'une cause en elle-même puisse aboutir à la dissolution, certains facteurs ont une influence positive ou négative sur la décision de rupture. S'inspirant d'une typologie développée par Duck, Tähtinen (2001), distingue trois catégories. Les facteurs prédisposant et les événements précipitant vont augmenter la probabilité de rupture et peuvent être considérés, à la fois, comme des facteurs facilitant, mais également comme les causes de rupture (les déclencheurs). "Un déclencheur peut correspondre à tout facteur qui va altérer l'état actuel de la relation de sorte à entraîner la mise en œuvre du processus de dissolution" (Giller et Matear, 2001), alors qu'un facteur facilitant

va renforcer la décision. Les facteurs atténuants, quant à eux, vont rendre plus difficile la décision de rompre et vont ainsi jouer le rôle de barrières à la sortie.

### *2.1. LES FACTEURS PREDISPOSANT.*

Ces facteurs, de nature structurelle et statique, existent avant même l'initiation de la relation et vont avoir pour effet d'augmenter la probabilité de rupture. Ils correspondent aux "pre-existing doom" (problèmes préexistants) de Duck (1982). Selon lui, les individus caractérisés ou non par certains attributs particuliers seront contraints par un "profil" les rendant plus prompts à une dissolution. Ces facteurs peuvent prendre 3 formes distinctes.

Ils peuvent, tout d'abord, être liés aux entreprises elles-mêmes. Les caractéristiques spécifiques des entreprises peuvent, en effet, avoir un impact sur la probabilité de dissolution. Ainsi, un **manque de compétences** concernant l'expérience des interactions ou la maintenance des relations a un effet positif sur l'intention de quitter la relation.

Ces facteurs peuvent également caractériser la relation dyadique entre les firmes. Un choix restreint de partenaires va se traduire par des **dissimilitudes** entre les deux entreprises en termes de culture, de style de management ou encore de taille. D'autre part, des **différences en termes de motivation et d'attentes** concernant la relation ou une **incompatibilité des besoins et ressources** peuvent entraîner une dissolution de la relation à moyen ou long terme. Les facteurs prédisposant peuvent, enfin, être liés au réseau dans lequel est encadrée la relation. Si le **nombre d'alternatives** est élevé et que les **règles gouvernant le réseau** autorisent le changement fréquent de partenaires, alors la probabilité sera plus importante. En effet, plus les alternatives sont nombreuses et de qualité satisfaisante et moins le niveau de dépendance de l'entreprise vis-à-vis de son partenaire sera élevé.

### *2.2. LES EVENEMENTS PRECIPITANT.*

Les événements précipitant vont se traduire par un changement dans la relation qui va favoriser la décision de rompre. "Ces événements peuvent être soudains et dramatiques ou faire partis d'une série d'évènements créant graduellement une pression sur un ou les deux partenaires pour prendre des mesures afin de rompre la relation." (Tähtinen, 2001). La littérature consacrée à ce sujet distingue généralement quatre grandes catégories.

#### **2.2.1. Les facteurs environnementaux.**

Ces déterminants proviennent de l'environnement et du réseau dans lequel est insérée toute entreprise et vont affecter la relation sans que les partenaires ne puissent agir dessus. Quatre

catégories de facteurs liés à l'environnement peuvent être distingués. Tout d'abord, **l'évolution rapide de l'environnement des entreprises** (apparition de nouveaux marchés, de nouvelles technologies,...) peut affecter très fortement les relations existantes. De nouvelles contraintes (politiques, juridiques, économiques ou sociales) peuvent donc s'imposer aux entreprises engagées dans un partenariat et rendre la relation obsolète ou inefficace. **L'apparition d'une meilleure alternative** représente également un changement environnemental qui peut avoir pour conséquence une dissolution. D'autre part, **les évolutions qui ont lieu dans les autres relations** d'une entreprise peuvent contraindre cette dernière à rompre un partenariat. Par exemple, le développement rapide d'une relation avec un fournisseur secondaire peut avoir pour conséquence une dissolution. Une dernière source de rupture peut provenir des **actions des autres acteurs composant le réseau** qui peuvent exercer des pressions sur les entreprises afin que ces dernières mettent un terme à leur relation.

#### **2.2.2. Les facteurs liés à la relation.**

Comme nous venons de le constater, certains déclencheurs permettant d'expliquer la rupture des relations client/fournisseur trouvent leur origine dans des évolutions environnementales et vont entraîner des ruptures forcées. Cependant, une rupture n'est pas toujours forcée mais elle peut également découler d'une décision conjointe des deux partenaires. De ce fait, des déterminants dyadiques de dissolution peuvent être identifiés.

**L'atteinte/non atteinte des objectifs** : une relation entre un client et son fournisseur peut faire l'objet d'une rupture lorsque les deux parties constatent conjointement que les objectifs impartis à la relation n'ont pas été réalisés. Cependant, l'échec (la non atteinte des objectifs) n'est pas le seul déterminant de la rupture. En effet, la réalisation complète des objectifs peut également constituer une source de rupture.

**L'incapacité d'apprendre** : selon Bygballe et Harrisson (2003), "il est possible d'expliquer la dissolution en se référant à l'incapacité de la relation à dégager des bénéfices en termes d'apprentissage". Ainsi, une relation dans laquelle le niveau d'apprentissage serait jugé trop faible peut être rompue par l'un ou l'autre des partenaires ou les deux. Ensuite, **l'existence d'un conflit** important et durable entre les deux entreprises va nuire à la qualité de la relation et peut entraîner sa dissolution.

**Les problèmes humains** : l'attitude ou le comportement de certains individus situés à l'interface peuvent avoir des répercussions négatives sur la relation, entraînant sa rupture à plus ou moins long terme.

### 2.2.3. Les facteurs liés aux organisations.

Cette catégorie concerne les déclencheurs imputables à l'un ou l'autre des partenaires et va correspondre aux ruptures unilatérales volontaires. Ces causes de dissolution peuvent donc être associées soit au client, soit à son fournisseur.

Les facteurs propres au client : tout d'abord, la dissolution peut être provoquée par une **baisse de la qualité** dans la mesure où le client perçoit une baisse significative de cet aspect. En matière de qualité, "le client est le juge et les évaluations de la qualité sont perceptuelles et subjectives" (Stewart, 1998<sub>a</sub>). De ce fait, la réduction de la qualité peut être réelle et effective et concerner le produit ou le service lui-même, mais peut également faire référence à d'autres aspects de la relation (qualité des informations échangées, des contacts sociaux,...). D'autre part, **des problèmes en matière de prix** peuvent avoir un impact négatif sur la relation. La perception d'un prix relativement élevé par rapport à la concurrence, ou d'une augmentation de tarifs excessive peut conduire un client à changer de fournisseur. **La diminution de la performance** peut également être considérée comme un facteur déclencheur d'une rupture. Il peut arriver, au cours du temps et du développement de la relation, que la performance du partenaire ne soit plus aussi élevée qu'auparavant (augmentation des délais de livraison, réduction de la disponibilité,...).

Un autre aspect concerne **les décisions stratégiques du fournisseur**. Selon Perrien, Paradis et Banting (1995) "la décision de désengagement de l'acheteur repose essentiellement sur le comportement et la politique du vendeur". Enfin, **Le manque d'innovation** peut pousser le client à prendre la décision de rompre une relation s'il perçoit que son partenaire n'est plus en mesure d'apporter de nouvelles idées. Parallèlement, "les clients engagés dans une relation de long terme peuvent juger que leur fournisseur est trop similaire dans sa manière de penser et que, de ce fait, ce dernier apporte moins de valeur" (Gopalakrishna-Pillai et Sharma, 2003).

Ces cinq premiers facteurs vont avoir une influence négative sur le niveau de satisfaction du client et peuvent conduire à la rupture de la relation. Ainsi, des auteurs comme Ping (1999) ont montré que la propension à rompre une relation est négativement associée au niveau de satisfaction. Néanmoins, il est important de noter que tous les clients insatisfaits ne sont pas en mesure de quitter leur relation. Le lien entre insatisfaction et rupture n'est donc pas direct, mais il peut être modéré par certains facteurs. Ainsi, la rupture ne se manifeste que dans les cas d'insatisfaction très intense. Comme le souligne Stewart (1998<sub>a</sub>), "l'insatisfaction n'est pas une condition suffisante pour la rupture". Il existe donc d'autres facteurs capables d'expliquer la dissolution d'une relation sur décision de l'acheteur.

**Le turnover** ou le changement de personnels clés dans la relation peut provoquer divers désagréments pour le client. Ainsi, le départ de certains employés à l'interface de la relation peut avoir un impact important sur celle-ci et peut, sous certaines conditions, mener à sa rupture. La décision de rupture peut également provenir d'une **recherche de variété**. Perrien, Paradis et Banting (1995) soutiennent que le développement de la relation s'accompagne d'une augmentation des attentes du client (loi de satiété). Ainsi, "le temps ne conduit pas à la passivité des clients, mais à des niveaux plus élevés en termes d'expectations".

Dans le cadre de ses orientations stratégiques, une firme peut décider de **réduire la base de ses fournisseurs** afin d'instaurer des relations privilégiées avec certains d'entre eux. Un client peut, enfin, décider de rompre une relation afin d'effectuer un **retour aux échanges transactionnels** c'est-à-dire de recourir uniquement aux mécanismes du marché.

Ces quatre derniers facteurs vont en partie permettre d'expliquer pourquoi certains clients totalement satisfaits de la relation dans laquelle ils sont engagés peuvent néanmoins décider de la quitter. De la même façon que l'insatisfaction n'est pas une condition suffisante au maintien de la relation, la satisfaction n'est pas une condition suffisante à la fidélité du client.

Les facteurs propres au fournisseur : la raison principale qui peut pousser un fournisseur à rompre volontairement une relation repose dans la **gestion stratégique de son portefeuille de relations**. Dans cette optique, Havila et Wilkinson (2002) affirment que "la rupture d'une relation peut non seulement être un symptôme d'échec ou d'insatisfaction [mais] elle peut également faire partie d'une stratégie planifiée au travers de laquelle une firme change son portefeuille de relations" en réponse à un changement de marché ou à des évolutions concurrentielles ou technologiques. Ainsi, la compétitivité et la rentabilité d'une firme vont être fortement conditionnées par la qualité de la gestion de son portefeuille de relations. Enfin, comme c'est le cas pour le client, le fournisseur peut également décider de mettre un terme à une relation en réponse au **turnover** de certains employés responsables de la relation dans l'organisation partenaire.

#### **2.2.4. Les facteurs individuels.**

Certains chercheurs ont tenté d'expliquer la rupture des relations client/fournisseur par des caractéristiques déterminantes chez les individus composant les organisations. Gronhaug, Henjesand et Koveland (1998) se sont intéressés à la dissolution par affaiblissement naturel des relations matures c'est-à-dire des "relations client/fournisseur construites originalement sur la réciprocité et la confiance mutuelle". Selon eux, il est possible d'expliquer la rupture de



ces relations par les **modèles cognitifs** développés par les individus situés à l'interface. En effet, au cours du développement de la relation, les partenaires ont mis au point des modèles mentaux efficaces à la résolution de telle ou telle situation. Les individus sont "guidés et dirigés par des modèles mentaux rigides établis depuis de nombreuses années" (Gronhaug, Henjesand et Koveland, 1998). Ces modèles, trop simplistes pour rendre compte de la diversité des besoins et des comportements du partenaire, vont renforcer le phénomène de résistance aux changements et, de ce fait, rendre difficile l'adaptation aux nouvelles contraintes. Ainsi, "les structures cognitives générées des expériences relationnelles précédentes affectent la capacité des managers à suivre, encoder et réaliser des inférences concernant les nouvelles informations" (Gopalakrishna-pillai et Sharma, 2003). C'est donc la difficulté d'adaptation liée à la mise en oeuvre de modèles mentaux développés par les acteurs qui explique l'affaiblissement des relations client/fournisseur de long terme.

Il existe donc de nombreux facteurs déclencheurs de la rupture d'une relation client/fournisseur. Ces déterminants peuvent être croisés avec les formes de dissolution afin de comprendre quelles causes sont attachées à ces différentes catégories de rupture.

*Figure N°12 : les causes de rupture en fonction des formes de dissolution.*

<b>FORME DE DISSOLUTION</b>	<b>DECLENCHEURS</b>
<b>Rupture initiée par le client</b>	Baisse de la qualité Problèmes de prix Diminution de la performance Décisions stratégiques du fournisseur Manque d'innovation Turnover Recherche de variété Réduction de la base de fournisseurs Retour aux échanges transactionnels
<b>Rupture initiée par le fournisseur</b>	Gestion stratégique du portefeuille de relations Turnover
<b>Décision conjointe/désirée</b>	Atteinte/non atteinte des objectifs Incapacité d'apprendre Existence d'un conflit Problèmes humains
<b>Dissolution naturelle</b>	Modèles cognitifs
<b>Rupture forcée</b>	Evolution générale de l'environnement des entreprises Apparition d'une meilleure alternative Actions des autres acteurs composant le réseau Evolutions dans les autres relations

Bien que ces facteurs aient chacun été étudiés individuellement comme des causes uniques de rupture, il est important de noter que certaines dissolutions peuvent apparaître en réponse à plusieurs de ces déterminants. Ainsi, une relation peut être rompue avec l'apparition d'un gros

problème mais elle peut également connaître une dissolution après une répétition et une accumulation de petits problèmes (facteurs facilitant).

### 2.3. LES FACTEURS ATENUANT.

Bien que de nombreux facteurs aient un effet précipitant sur le processus de dissolution, d'autres vont jouer le rôle inverse en le ralentissant voire en l'inhibant totalement. Ainsi, comme le soulignent Fajer et Schouten (1995), "bien que l'attraction rapproche les personnes initialement, la capacité de leur relation à perdurer doit beaucoup aux barrières à la sortie". Ces éléments permettent de comprendre pourquoi, toutes choses égales par ailleurs, certaines relations restent intactes alors que d'autres sont rompues.

Ces facteurs peuvent, tout d'abord, être liés aux entreprises elles-mêmes. La capacité et l'**expérience** d'une organisation en matière de développement, de maintenance et de dissolution des relations commerciales peuvent favoriser la mise en œuvre efficace d'actions permettant d'assurer leur survie. D'autre part, le **besoin de stabilité** et de continuité des partenaires peut avoir un impact important sur la décision de quitter la relation.

Les facteurs inhibant peuvent également être liés à la relation dyadique. S'appuyant sur la théorie des coûts de transaction, de nombreux auteurs ont montré que les ressources investies durant l'initiation et la maintenance des relations correspondent à des **actifs spécifiques** et sont le reflet de l'engagement des parties. Dans cette optique, "le niveau d'engagement détermine la force de la relation et l'intention des parties de rester dans la relation" (Hocutt, 1998<sub>a</sub>). D'autre part, les partenaires ont, au cours du développement et de la multiplication des interactions, mis au point des **rutines** et des procédures spécifiques qui devront être remplacées ou modifiées dans le cadre d'une nouvelle relation. Ainsi, "les investissements spécifiques à la relation tels que le développement de pratiques commerciales communes et les investissements dans le capital physique et humain représentent des coûts de changement significatifs" (Pettersen, 2001). Dans les relations matures, ces investissements sont généralement très importants et vont avoir pour effet de retenir les parties dans la relation même en cas de conflit ou d'insatisfaction. D'autre part, de nombreux **coûts de changement** (recherche d'un partenaire, négociation,...) peuvent venir compenser les effets destructeurs des facteurs facilitant. Ainsi, la rupture de toute relation de long terme entraîne "des coûts mentaux, émotionnels et monétaires" (Pettersen, 2001), sources de barrières à la sortie.

**Un niveau de qualité et de satisfaction élevé** en ce qui concerne la relation peut, également, venir atténuer les effets des facteurs accélérant. En effet, si la qualité de la relation est perçue de manière très positive, les alternatives seront moins attractives. L'intensité de la relation, qui

peut être assimilée à **la force et la multitude des liens** (légaux, économiques, sociaux,...) qui se sont tissés entre les partenaires, peut influencer négativement le processus de dissolution voire même l'enrailler de même qu'un niveau élevé de confiance ou d'attachement. De ce fait, "il se peut que parfois ce soient les liens et non la satisfaction qui maintiennent le client [ou le fournisseur] dans une relation" (Wendelin, 2002). De plus, **les actions entreprises par le partenaire afin de restaurer la relation** en voie de dissolution peuvent également entraver le processus ou la décision de la firme.

Enfin, les caractéristiques du réseau dans lequel est encastrée la relation peuvent également jouer un rôle inhibant. De la même façon que la présence d'un nombre élevé d'alternatives facilite le changement de partenaire, un **nombre d'alternatives très restreint** va avoir l'effet inverse et va donc inhiber le processus de dissolution. De ce fait, une entreprise peut ne pas être en mesure de quitter une relation, même si elle le désire, faute de solution de remplacement. De plus, les acteurs du réseau peuvent faire **pression** sur les firmes pour qu'elles maintiennent une relation qui pourrait paraître peu efficace. Pour résumer, les liens en terme d'activités, de ressources et d'individus vont augmenter les coûts de rupture et vont, de ce fait, inhiber le processus de dissolution.

### **3. LES THEORIES EXPLICATIVES DE LA DISSOLUTION.**

Certains auteurs ont tenté d'apporter une conceptualisation théorique à la rupture des relations verticales. Pour cela, différents modèles, issus des sciences économiques (modèle de Hirschman) ou de la psychosociologie (modèles de Baxter et Duck), ont été utilisés et ont, comme nous le verrons dans la prochaine section, donné lieu à trois courants de recherches.

#### ***3.1. LE MODELE DE DEFECTION/PRISE DE PAROLE/LOYALISME (HIRSCHMAN, 1972).***

Le modèle de Hirschman consiste en un cadre d'analyse des défaillances qui peuvent survenir dans tous les types d'organisation (firmes, Etats, partis politiques). Selon cet auteur, "les économistes n'ont guère prêté attention aux *défaillances insurmontables* des agents économiques" (p.7). Il construit son modèle en prenant l'exemple d'une firme qui connaîtrait une détérioration de ses performances. Cette détérioration se traduit, selon lui, par une diminution relative ou absolue de la qualité du bien ou du service rendu. Partant de l'idée exposée par E. Erikson (Citée dans Hirschman, p.55) selon laquelle "on peut agir aussi bien en fuyant qu'en restant sur place", Hirschman distingue deux options qui vont permettre aux clients de faire part de leur mécontentement : **la défection** et **la prise de parole**.

### **3.1.1. La défection.**

Si le client qui n'est plus satisfait de son fournisseur décide d'en changer, il utilise alors la voie de la défection en recourant aux mécanismes du marché afin de maintenir son niveau d'utilité inchangé. La défection est un procédé simple et rapide qui n'autorise que deux positions antagonistes : le consommateur peut décider soit de demeurer client, soit de ne plus le rester. La défection représente donc un comportement de rupture et de fuite qui va nécessiter la recherche d'un nouveau partenaire ou d'un produit de substitution. Du point de vue des économistes, la défection est la seule réponse efficace car elle entraîne une perte de revenus à la firme et joue ainsi un "rôle de signal d'alarme à l'intention des chefs d'entreprise" (Hirschman, p.35). L'auteur constate néanmoins que la défection est parfois rendue impossible, notamment dans les situations de monopole. De ce fait, un mécanisme alternatif va permettre aux clients mécontents de faire connaître leurs griefs : la prise de parole.

### **3.1.2. La prise de parole.**

En faisant appel à l'autre option qui s'offre à lui, "le client d'une firme ou le membre d'une organisation [...] cherche à modifier l'orientation, la production ou les manières de faire de l'organisation considérée" (Hirschman, p. 35). Contrairement à la défection, la prise de parole laisse la possibilité à l'entreprise de réagir pour corriger les désagréments occasionnés et recouvre des degrés très variés pouvant aller de la simple remarque à une réprimande sévère. Ainsi, "alors que la défection repose sur un choix simple entre deux options bien distinctes, la prise de parole est essentiellement un art qui s'engage sans cesse sur de nouvelles voies" (Hirschman, p. 48). Selon lui, "Il est vraisemblable que les clients, dans un premier temps, commenceront par manifester leur mécontentement. Faire défection, c'est perdre la possibilité de prendre la parole, mais l'inverse n'est pas vrai ; aussi, la défection sera-t-elle dans certains cas la solution adaptée en dernier recours, lorsque l'échec de la prise de parole est devenu certain" (Hirschman, p.42).

D'autre part, l'auteur remarque que l'une des meilleures façons de faire pression sur la firme est de la menacer de changer de fournisseur et donc de faire défection. La menace de défection va donc renforcer sensiblement les effets et la probabilité de succès de la prise de parole. Cependant, pour être efficace, cette menace doit pouvoir être mise réellement à exécution. Ainsi, "la prise de parole est handicapée non seulement quand la défection est possible [car elle peut se substituer à elle], mais aussi, de toute manière, quand elle ne l'est pas" (Hirschman, p.60). Finalement, l'auteur montre que le recours à la prise de parole est

d'autant moins probable que la défection est aisée. Le client qui décide d'utiliser la prise de parole fait donc le choix de rester fidèle et loyal à l'entreprise concernée.

### **3.1.3. Le loyalisme.**

Le loyalisme caractérise un attachement particulier d'un individu à l'égard d'une organisation qui va encourager la prise de parole et rendre la défection moins probable. Pour les économistes, ce cas de figure peut paraître tout à fait irrationnel. Or, comme le souligne Hirschman, les loyalistes "retarderont leur défection parce qu'ils espèrent, ou plutôt parce qu'ils prévoient au terme d'un calcul fondé en raison qu'il leur sera possible d'agir de l'intérieur pour réaliser des réformes et des améliorations" (p. 83). Ainsi, le loyalisme va avoir pour effet d'amener certains clients mécontents à rester plus longtemps fidèles à la firme et à opter pour la prise de parole avec détermination. Cependant, "le loyalisme ne fait que freiner la défection dont son existence implique la possibilité" (p. 86).

### **3.2. LES STRATEGIE DE DESENGAGEMENT (BAXTER, 1985).**

Baxter a proposé un modèle permettant de comprendre et d'analyser les stratégies de désengagement qui peuvent être utilisées par les individus pour mettre fin à une relation interpersonnelle. Selon lui, il est possible d'établir une typologie de ces stratégies en s'appuyant sur les deux dimensions primordiales des stratégies : leur caractère direct ou indirect et leur orientation (stratégie orientée vers soi ou vers l'autre).

Une stratégie sera dite **directe** lorsqu'elle "exprime explicitement à l'autre partie son désir de quitter la relation" (Baxter, 1985). Dans ce cas, la stratégie sera caractérisée par une certaine honnêteté. Une stratégie **indirecte**, quant à elle, "tente d'accomplir la rupture sans une déclaration explicite de cet objectif" (Baxter, 1985). L'individu utilisera donc des moyens détournés pour communiquer son intention de quitter la relation.

L'orientation de la stratégie concerne le degré avec lequel l'initiateur de la rupture va prendre en compte la situation et les intérêts de son partenaire durant la dissolution. Ainsi, l'adoption d'une stratégie **orientée vers l'autre** reflètera une position bienveillante permettant de rompre la relation sans entraîner d'embarras ou de gênes pour le partenaire. Inversement, une stratégie **orientée vers soi** va refléter un comportement plus individualiste et opportuniste au travers duquel l'initiateur de la dissolution va favoriser ses propres intérêts aux dépens de ceux de son partenaire.

*Figure N°13 : les stratégies de désengagement (Baxter, 1985).*

Nature de la stratégie	DIRECTE	INDIRECTE
orientée <b>VERS SOI</b>	Fait accompli Attribution de la faute	Escalade des coûts Retrait
orientée <b>VERS L'AUTRE</b>	Adieu négocié Discussion sur l'état de la relation	Pseudo-transformation Affaiblissement

Baxter distingue, tout d'abord, quatre formes de stratégies indirectes. La **pseudo-transformation** "implique une fausse déclaration à l'autre partie que l'initiateur de la rupture désire une diminution de la proximité de la relation" (Baxter, 1985). Cette technique est régulièrement utilisée par certains individus qui, pour préserver leur ego et celui de leur partenaire, déclarent vouloir retourner à une relation amicale après une relation amoureuse. Cette affirmation, dont l'objectif est en réalité la rupture de la relation, va permettre la prise en compte des réactions et de la situation de l'autre partie en lui donnant l'impression que la relation n'est pas rompue mais simplement transformée. L'**affaiblissement** est caractérisé par une diminution de l'importance de la relation si bien que les partenaires parviennent mutuellement à la conclusion que leur relation est arrivée à son terme. Cette stratégie est orientée vers l'autre car elle permet aux partenaires de conserver intact leur prestige en ignorant totalement les causes de rupture ainsi que leurs erreurs respectives.

Le **retrait** correspond à une stratégie basée sur la mise en œuvre d'un comportement d'évitement au travers duquel l'initiateur de la rupture tente de réduire le niveau d'intimité ou la fréquence des contacts. De ce fait, le partenaire qui subit la dissolution n'aura que peu d'occasions de faire valoir son point de vue, ce qui justifie le classement de cette technique dans la catégorie des stratégies individualistes. Ensuite, l'**escalade des coûts** consiste à parvenir à la rupture en augmentant intentionnellement les coûts relationnels du partenaire. L'initiateur va faire tout son possible pour que son partenaire décide lui-même de mettre un terme à une relation jugée trop coûteuse. Cette stratégie est clairement individualiste car elle va privilégier les intérêts d'une partie au détriment de l'autre.

Ensuite, il est possible de distinguer quatre stratégies directes. La stratégie de **Fait accompli**, consiste à annoncer à l'autre partie son intention claire et définitive de mettre fin à la relation. L'initiateur impose la rupture à son partenaire en ne lui laissant aucune opportunité de réagir, ce qui est le reflet d'une stratégie orientée seulement vers soi. L'**attribution de la faute** consiste à créer un conflit en incriminant directement le partenaire pour des erreurs qu'il aurait pu commettre et qui auraient entraîné la dissolution. La rupture va intervenir dans une atmosphère conflictuelle dans laquelle chaque partenaire va discréditer l'autre pour parvenir à ses fins. Cette stratégie reflète l'adoption d'une position orientée vers l'autre de façon très limitée. L'initiateur de la rupture peut également opter pour **une discussion sur l'état de la**

**relation** en révélant à son partenaire que son niveau de satisfaction devient trop faible pour continuer la relation. Cette stratégie est orientée vers l'autre car elle va "au moins donner l'apparence d'une discussion bilatérale à propos des problèmes de la relation" (Baxter, 1985). Enfin, l'**adieu négocié** est une stratégie qui permet aux parties de mettre un terme à leur relation en discutant courtoisement et sans la moindre hostilité des conditions de la rupture. La classification élaborée par Baxter permet donc d'expliquer en partie pourquoi certaines ruptures ont un caractère irrévocable et définitif alors que d'autres autorisent une reprise de la relation. Ainsi, l'adoption d'une stratégie orientée entièrement vers ses propres intérêts risque de limiter le potentiel de réactivation alors que les stratégies qui prennent en compte les intérêts du partenaire sont susceptibles de favoriser la réparation.

### 3.3. LE PROCESSUS DE DISSOLUTION (DUCK, 1982).

Selon cet auteur, la rupture d'une relation interpersonnelle ne doit pas être étudiée de façon statique, mais il importe de distinguer les différentes phases au travers desquelles elle va passer pour finalement être rompue. "L'observation la plus importante pour la recherche est que nous devons éviter le risque de voir la dissolution des relations comme un événement [...] c'est un processus complexe avec de nombreuses facettes" (Duck, 1982 cité dans Fajer et Schouten, 1995). En effet, les relations "nécessitent généralement un certain temps pour se désagréger, en ce sens que, à différents moments, différents processus jouent un rôle dans la dissolution" (Duck, 1998). Dans son modèle, Duck distingue cinq grandes étapes permettant de représenter le processus de dissolution.

La première phase (**Break-down phase**) consiste en une évaluation au terme de laquelle au moins l'un des partenaires constate une insatisfaction envers l'évolution de la relation en général. Ceci conduit l'initiateur de la rupture à entrer dans une **phase intrapsychique** au cours de laquelle il va considérer les divers coûts et bénéfices associés à la relation en cours (comportement du partenaire, adéquation de sa performance dans son rôle, coûts de rupture...). Néanmoins, aucune déclaration n'est encore faite pour avertir le partenaire. Si la rupture s'avère justifiée, alors le processus atteindra la **phase dyadique** qui est caractérisée par la confrontation avec l'autre. Cette étape va refléter l'adoption et la mise en œuvre d'une stratégie de désengagement. Si la réparation n'est pas possible, le processus de dissolution atteint la **phase sociale** qui consiste en l'annonce publique de la décision qui a été prise de rompre la relation afin d'en avertir le réseau social des deux partenaires. Elle va recouvrir différentes actions (négociation post-dissolution, discussions avec les autres acteurs,...). Enfin, lorsque toutes les étapes ont été franchies, les partenaires entrent dans la dernière phase

**(grave-dressing phase)** qui consiste en une rationalisation a posteriori, de sorte à créer leur propre histoire concernant l'initiation, le développement et la rupture de la relation. C'est ainsi que, "dans cette phase, les individus peuvent réinterpréter stratégiquement leur vision du partenaire" (Duck, 1998). Ces deux dernières phases mettent l'accent sur le fait qu'il est préférable de quitter une relation avec une explication acceptable par le réseau social. Ainsi, "toute personne quittant une relation doit partir avec une «réputation sociale» intacte pour une utilisation future" (La Gaipa, 1982, cité dans Duck, 1998).

#### **4. ANALYSE DES VOIES DE RECHERCHE ACTUELLES.**

Les trois modèles théoriques précédents ont donné naissance à trois grands courants de recherches. Le premier conçoit la rupture comme une décision ou un événement et s'attache à examiner les différents facteurs qui vont conditionner cette décision. Les modèles de communication se concentrent sur les stratégies de désengagement utilisées pour mettre fin à une relation commerciale et enfin, les modèles dynamiques tentent de comprendre le processus de dissolution dans son ensemble.

##### ***4.1. LA RUPTURE VUE COMME UNE DECISION : LES MODELES STRUCTURELS DE LA DISSOLUTION.***

Les modèles dits structurels de la dissolution conçoivent la rupture comme une décision de mettre fin à la relation. La dissolution est ici envisagée comme une "boîte noire", appelée "défection" ou "changement de fournisseur", au cours de laquelle le partenaire mécontent va décider de rompre. Dans cette approche, les chercheurs ont, de ce fait, tenté de comprendre les raisons qui vont mener à la décision de défection, mais également ses conséquences et les facteurs qui influencent cette décision. S'appuyant principalement sur le modèle de Hirschman, certains auteurs ont appliqué le modèle E.V.L. à l'étude des relations client/fournisseur.

##### **4.1.1. Le modèle de défection du consommateur.**

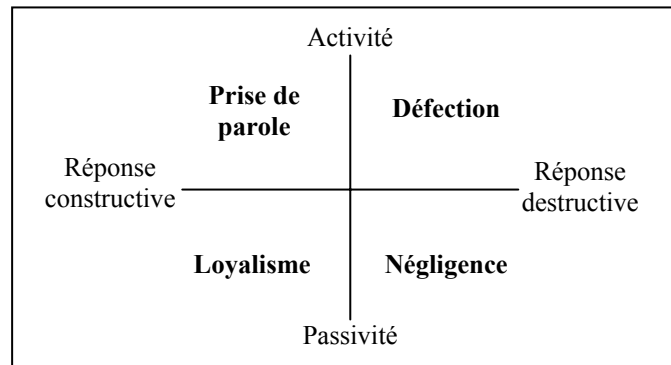
Stewart (1998) développe un cadre de référence qui applique le modèle E.V.L. à l'étude des dissolutions initiées par les consommateurs à partir de quatre hypothèses centrales :

- La défection intervient lorsque le consommateur perçoit une baisse de la qualité.
- La défection est influencée par la disponibilité des alternatives.
- La défection peut être inhibée par le niveau de loyalisme.
- La prise de parole constitue une alternative à la défection.



Toutefois, il est aujourd'hui accepté que la prise de parole et la défection ne sont pas les deux seules options offertes aux clients mécontents. Le client qui décide de rester fidèle peut également choisir de rester silencieux ou de prendre la parole pour manifester son mécontentement. Ainsi, il n'existe non pas deux mais quatre alternatives pour le client insatisfait qui peuvent être représentées dans une matrice.

*Figure N°14 : le modèle défection/prise de parole/loyalisme/négligence (Rusbult et al, 1986).*



Lorsque les consommateurs utilisent la **prise de parole**, ils permettent à la direction de prendre des mesures de correction. Néanmoins, encore faut-il que cette opportunité soit entendue et exploitée par la direction. Ainsi, Stewart (1998<sub>b</sub>) montre que les deux tiers des clients ayant changé d'établissement avaient, auparavant, tenté de faire entendre leurs griefs mais en vain. La décision de **défection** représente une action destructrice dans laquelle le client aura un niveau d'activité élevé. En effet, c'est par sa décision que la relation sera rompue, sans qu'aucune justification ni réparation ne soit envisagée. Le **loyalisme** constitue une action constructive dans le sens où le consommateur mécontent va décider de rester fidèle à l'entreprise dans l'espoir d'une amélioration future. Par contre, la **négligence** représente un comportement passif car aucune action n'est entreprise par le consommateur pour faire connaître son mécontentement. Il va simplement laisser la relation continuer "en roues libres" jusqu'à ce qu'elle s'affaiblisse et disparaisse de façon naturelle. Ainsi, le loyalisme et la négligence représentent deux comportements alternatifs à la défection et la prise de parole.

Dans son étude, Stewart (1998<sub>a</sub>) montre que la **baisse de la qualité** va diminuer la satisfaction des clients et peut ainsi permettre d'expliquer les comportements de défection. Cependant, comme la satisfaction "n'est ni une raison suffisante ni une raison nécessaire dans l'explication de la rupture" (Stewart, 1998<sub>a</sub>), il semble également important de prendre en compte les autres déterminants de la décision comme la recherche de variété ou le phénomène de satiété afin d'obtenir une image plus fidèle. D'autre part, la décision de rupture sera également influencée par la **disponibilité et la qualité des alternatives** présentes sur le marché. Il a été démontré

que ces alternatives doivent être perçues comme différentes et plus performantes que le partenaire actuel pour représenter une cause de rupture. En effet, l'inertie et les coûts associés à la rupture jouent généralement en défaveur du changement de partenaire. Enfin, l'existence de **barrières à la sortie** (financières, techniques ou encore psychologiques) va rendre la rupture plus difficile et la prise de parole plus probable. Ce modèle met donc l'accent sur les antécédents de la décision ainsi que sur les facteurs qui peuvent l'influencer, plutôt que sur la dynamique du processus de dissolution dans son ensemble.

#### 4.1.2. Un modèle séquentiel des réponses au mécontentement.

Ping (1999) propose une analyse des antécédents de la décision de rupture dans un contexte de Business-to-business. Prenant appui sur les travaux de Hirschman et Rusbult, il identifie les liens qui peuvent exister entre la propension à rompre la relation et les autres réponses au mécontentement. Afin d'établir son modèle, l'auteur pose deux hypothèses fondamentales :

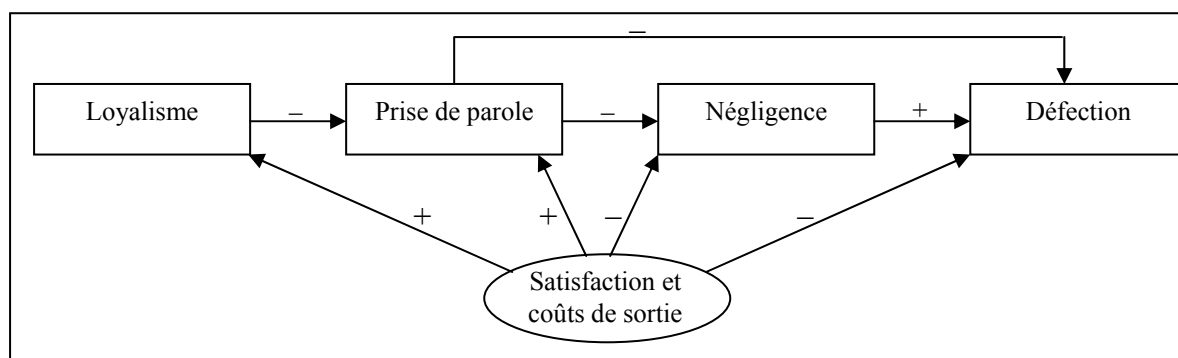
*La première réponse d'un client face à un mécontentement sera généralement de rester loyal, puis il utilisera la prise de parole s'il pense qu'il est préférable de maintenir la relation.*

Il est ainsi possible d'établir une relation entre le loyalisme, la prise de parole et la défection. Plus le loyalisme diminue, plus la prise de parole sera utilisée par un client mécontent qui, s'il n'est pas entendu, aura recours à la défection.

*Dans les relations de long terme, les firmes tendent à négliger la relation lorsqu'elles sont sur le point de la rompre.*

Ainsi, il semble également possible qu'une firme tende à négliger la relation durant une période précédant la dissolution. De ce fait, la négligence et la défection sont deux variables associées positivement. Les auteurs montrent donc que la défection est précédée par les trois autres réponses au mécontentement.

*Figure N°15 : l'articulation des réponses au mécontentement (Ping, 1999).*



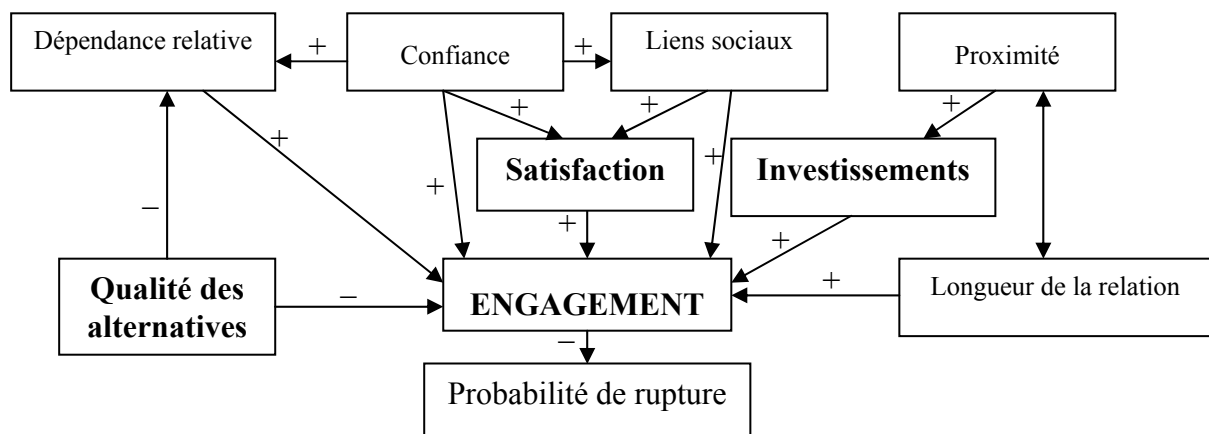
Néanmoins, ces relations vont être influencées par deux autres facteurs : la satisfaction et les coûts de sortie. Un niveau élevé de satisfaction et des coûts de sortie importants ont, en effet,

tendance à favoriser le recours au loyalisme et à la prise de parole plutôt qu'à la défection ou la négligence. Ce modèle est concordant avec les résultats précédents, mais il a l'avantage de proposer une séquence d'événements. Ainsi, l'auteur rajoute la stratégie de négligence qui va permettre aux firmes ayant décidé de rompre la relation de réduire les coûts de sortie. La rupture en tant que telle serait donc précédée d'une phase de négligence plus ou moins longue suivant l'importance des coûts de sortie et du niveau de satisfaction.

#### 4.1.3. Le rôle médiateur de l'engagement dans la dissolution.

Prenant également pour base le modèle d'investissement de Rusbult, Hocutt (1998) propose un modèle de dissolution concernant la relation entre un consommateur et son fournisseur de services. Ce cadre d'analyse se concentre sur les principaux antécédents de l'engagement qui est directement et négativement relié à la probabilité de rupture. Partant du principe selon lequel le niveau d'engagement sera élevé lorsque le niveau de satisfaction sera important, que la qualité des alternatives sera perçue comme faible et que les investissements réalisés seront importants, elle fait ainsi de l'engagement l'élément central de son modèle.

Figure N°16 : le rôle de l'engagement dans la dissolution des relations (Hocutt, 1998).



La *satisfaction* et les *investissements* sont reliés positivement à la variable *engagement* alors que la qualité des *alternatives* y est associée négativement. D'autre part, la satisfaction agit également comme une variable médiatrice entre deux autres antécédents et l'engagement : la *confiance* et des *liens sociaux*. La confiance influence positivement le niveau d'engagement de façon directe, mais également de façon indirecte en augmentant la satisfaction et la *dépendance relative* du client envers son fournisseur. En ce qui concerne les liens sociaux, ils vont également avoir pour effet d'augmenter le niveau d'engagement de façon directe et indirecte via le niveau de satisfaction. La dépendance relative est associée positivement au niveau d'engagement dans la relation. Ainsi, la firme qui a le niveau de dépendance relative le plus élevé a tout intérêt à maintenir la relation et donc à s'engager. D'autre part, la qualité des

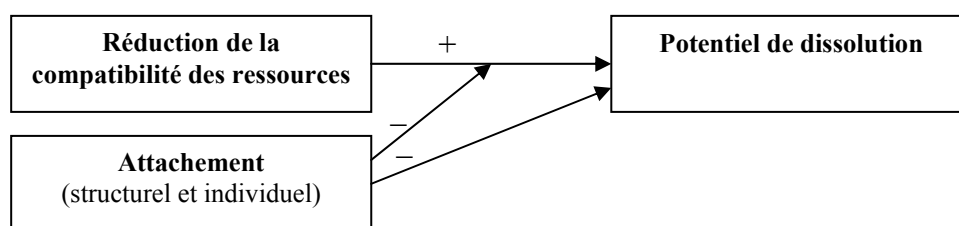
alternatives est associée négativement au niveau de dépendance, ce qui se justifie par le fait que plus les alternatives sont nombreuses, plus il est facile de changer de partenaire. La *proximité* des deux partenaires dans la relation représente un autre déterminant indirect de l'engagement car elle va favoriser la réalisation d'investissements spécifiques à la relation et, ainsi, augmenter le niveau d'engagement. Enfin, la *longueur de la relation* a un impact positif sur l'engagement. En effet, un niveau d'ancienneté important est caractéristique de la capacité des partenaires à aligner leurs intérêts sur du long terme et va, de ce fait, influencer positivement le niveau d'engagement.

#### 4.1.4. Le rôle de l'attachement sur le potentiel de rupture.

Seabright, Levinthal et Fichman (1992) ont tenté de comprendre les phénomènes liés à la dissolution en prenant appui sur les travaux concernant la phase d'initiation et le choix du partenaire. Ainsi, le point de départ de leurs travaux repose sur l'hypothèse selon laquelle les entreprises forment principalement des partenariats pour se procurer des ressources qu'elles ne détiennent pas en interne (dépendance des ressources). Le choix tiendra compte de la qualité des ressources et du niveau de dépendance associés aux différentes alternatives. La dissolution interviendra alors dès que le partenaire ne sera plus en mesure de fournir les ressources nécessaires ou que la perte d'autonomie sera jugée trop importante.

Néanmoins, cet argument ne tient pas compte de l'histoire et du passé de la relation. En effet, le niveau d'attachement a également un rôle à jouer lorsqu'il s'agit de comprendre la dissolution des relations de long terme. Cet attachement, qui provient des investissements spécifiques et des relations interpersonnelles entre les employés peut être défini comme "une inertie ou une force contraignante entre les partenaires à l'échange qui peut mener à la maintenance d'une relation existante en excluant les alternatives" (Seabright, Levinthal et Fichman, 1992). De ce fait, les auteurs établissent une relation négative entre l'attachement et le potentiel de dissolution d'une relation. Pour résumer, une diminution dans la compatibilité des ressources entre les partenaires représenterait la principale raison de la dissolution alors que l'attachement favoriserait l'immobilisme et modérerait la relation positive entre le déclencheur et le potentiel de dissolution.

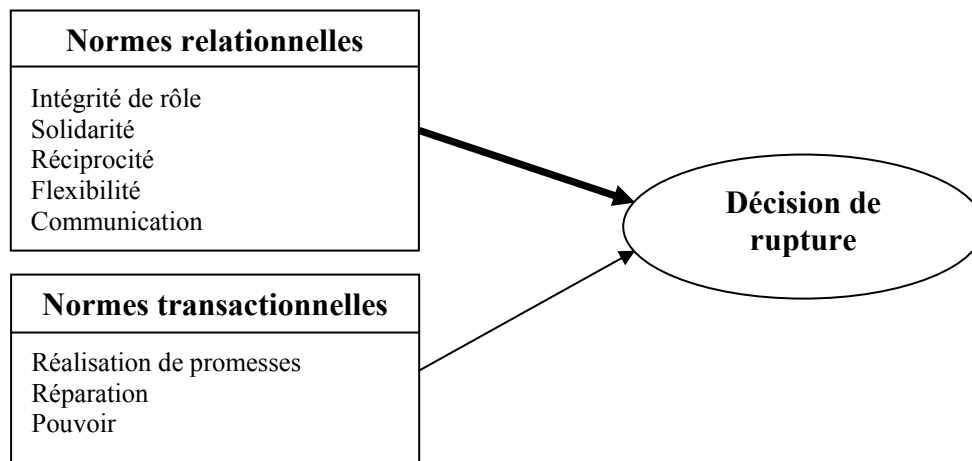
Figure N°17 : le rôle de l'attachement dans la dissolution (Seabright, Levinthal et Fichman, 1992).



#### 4.1.5. Une analyse des ruptures basée sur les normes contractuelles.

Une recherche menée par Prim-allaz, Perrien et Pras tente d'expliquer la rupture des relations banque/P.M.E. en prenant appui sur les normes contractuelles exposées par Macneil. Dans cette optique, ils tentent d'établir une relation entre les différentes normes et la décision de rompre une relation. Selon eux, toutes les normes (relationnelles ou transactionnelles) ont un lien avec cette décision, mais la force du lien sera plus importante pour les normes qui traduisent davantage la spécificité des relations de long terme.

*Figure N°18 : l'impact des normes contractuelles sur la décision de rupture (Prim-allaz, Perrien et Pras).*



L'**intégrité de rôle** semble avoir un impact important sur la décision de dissoudre la relation. En effet, une évaluation négative de cet aspect peut être source de problème et de dégradation de la relation, voire de rupture dans les cas les plus extrêmes. Ensuite, la **solidarité** peut également peser fortement sur la décision lorsque celle-ci ne serait pas ou plus respectée par le fournisseur. D'autre part, la **réciprocité**, qui favorise le partage et l'équité mais également les récompenses de la fidélité, peut être considérée comme un facteur favorisant la décision de rompre. La **flexibilité** est également une norme relationnelle qui, lorsqu'elle est absente ou que son niveau est jugé trop faible par le client, peut favoriser la décision de mettre un terme à la relation. Enfin, la norme de **communication** pourrait permettre d'expliquer la détérioration des relations et, dans une moindre mesure, la décision de rupture.

En ce qui concerne les normes transactionnelles, la **réalisation de promesses** paraît généralement importante pour les entreprises, le non-respect des engagements pouvant ainsi représenter un déclencheur de dissolution. D'autre part, la **réparation** des erreurs ou des défaillances semble nécessaire pour assurer la maintenance et le développement d'une relation. Enfin, le non-respect de la norme concernant le **pouvoir** semble également important dans l'explication de la décision de rupture. L'utilisation coercitive du pouvoir que détient

l'une des parties peut fragiliser la relation et entraîner sa dissolution. Ainsi, ces auteurs parviennent à expliquer la décision de rupture par le non-respect de certaines normes contractuelles. Ils montrent que trois normes relationnelles possèdent un pouvoir d'explication plus important sur cette décision : l'intégrité de rôle, la solidarité et la réciprocité.

**4.2. LA RUPTURE VUE COMME UNE STRATEGIE DE DESENGAGEMENT : LES MODELES DE COMMUNICATION DE LA DISSOLUTION.**

Les modèles communicationnels de la dissolution se concentrent sur la façon dont va être annoncée la décision de mettre fin à la relation. Basés essentiellement sur les travaux de Baxter, ces cadres d'analyse tentent ainsi de recenser et de comprendre les différentes stratégies de désengagements qui peuvent être utilisées lorsqu'il s'agit de mettre fin à une relation inter-organisationnelle, ainsi que leurs effets sur le processus de dissolution.

**4.2.1. Les stratégies de désengagement des relations commerciales.**

Alajoutsijärvi, Möller et Täthinen (2000) se sont intéressés à l'étape de communication dyadique du processus de dissolution, point critique à l'issue duquel le futur de la relation sera déterminé. S'appuyant sur les recherches menées par Baxter et Hirschman ils analysent les différentes stratégies de communication utilisées par les entreprises. Par communication, les auteurs font référence à tous les comportements (verbaux et non verbaux) permettant à une partie d'annoncer son intention concernant le futur de la relation. En combinant ces deux grands modèles, les auteurs proposent ainsi une typologie des stratégies de désengagement.

*Figure N°19 : une typologie des stratégies de désengagement (Alajoutsijärvi, Möller et Täthinen, 2000).*

Type de stratégie		Orientée vers l'autre	Orientée vers soi
<b>Indirecte</b>	<i>Rupture déguisée</i>	Pseudo- transformation	Escalade des coûts signalisation
	<i>Rupture silencieuse</i>	Affaiblissement	Retrait
<b>Directe</b>	<i>Rupture communiquée</i>	Adieu négocié	Fait accompli Attribution de la faute
	<i>Rupture révocable</i>	Discussion mutuelle	Discussion divergente
	<i>Prise de parole</i>	Changement de la relation	Changement du partenaire

Les stratégies indirectes : l'initiateur de la rupture peut, tout d'abord, recourir à une stratégie de **rupture déguisée**. "En dissimulant ses véritables souhaits, mais en faisant néanmoins quelques «allusions» à son partenaire, [l'initiateur de la rupture] présente son intention de rompre sous une forme déguisée" (Alajoutsijärvi, Möller et Täthinen, 2000). Cette première catégorie peut néanmoins faire l'objet d'une distinction entre les stratégies orientées vers

l'autre et celles orientées vers soi qui correspondent respectivement aux stratégies de *pseudo-transformation* et d'*escalade des coûts* exposées par Baxter. D'autre part, l'intention peut être communiquée au travers des médias ou des autres acteurs du réseau, on parlera alors de stratégie de *signalisation*. Les **sorties silencieuses** regroupent également deux stratégies suivant leur nature et leur orientation. Dans ce cas de figure, "il n'y a aucune intention ou besoin de communiquer le souhait de rompre, ce qui signifie qu'il y a une compréhension implicite que la relation a pris fin" (Alajoutsijärvi, Möller et Täthinen, 2000). Ces options correspondent aux stratégies d'*affaiblissement* et de *retrait* distinguées par Baxter.

Bien que les stratégies indirectes permettent de dissoudre une relation sans heurter le partenaire, elles ont généralement pour effet de ralentir le processus de dissolution. De ce fait, l'initiateur de la rupture peut préférer recourir à une stratégie directe. Il peut, dans ce cas, choisir entre une **rupture communiquée** (c'est-à-dire irrévocable) ou une rupture révocable. La première option consiste simplement à communiquer son intention au partenaire, sans qu'aucune réparation ne soit envisageable. Une distinction peut être effectuée entre l'*adieu négocié* (orientée vers l'autre) et les stratégies d'*attribution de la faute* et de *fait accompli* (orientées vers soi) qui ne permettent pas la réparation de la relation. De ce fait, deux autres stratégies directes mais **révocables** (comparables à la menace défection de Hirschman) vont être distinguées par les auteurs. La *discussion mutuelle sur l'état de la relation* consiste à examiner conjointement l'état de celle-ci et les actions de réparation nécessaires à son rétablissement. Toutefois, si les points de vue des partenaires sont trop éloignés, l'initiateur peut recourir à une stratégie plus individualiste appelée *discussion divergente sur l'état de la relation*. Enfin, si ses niveaux d'engagement, de satisfaction et de confiance sont suffisamment élevés le partenaire peut préférer recourir à la **prise de parole**. Dans ce cas, il peut tenter, d'une part, de faire évoluer la relation en général (*changement de la relation*) et, d'autre part, de changer les comportements de son partenaire (*changement du partenaire*).

#### 4.2.2. L'atteinte d'une rupture de qualité.

La typologie mise au point par ces auteurs permet de comprendre les stratégies disponibles pour mettre fin à une relation commerciale. Cependant, leur analyse ne se limite pas à une simple description de ces différentes stratégies. Ils vont également s'intéresser à la qualité de la rupture en tentant de faire ressortir les circonstances dans lesquelles une belle sortie sera nécessaire et les stratégies qui permettent de l'atteindre.

Ainsi, certaines circonstances (concernant les entreprises, leur relation ou le réseau) favoriseraient l'accomplissement d'une sortie de bonne qualité c'est-à-dire d'une rupture qui limite autant que possible les dommages. Il sera nécessaire de réaliser une belle rupture lorsque les **alternatives disponibles** sur le marché sont en nombre restreint. D'autre part, le **pouvoir d'influence** du partenaire au sein du réseau peut également favoriser le recours à une stratégie "polie" afin d'éviter que ce dernier ne nuise à la réputation de la firme en question. D'autre part, l'existence de **liens** importants entre les individus à l'interface peut favoriser l'atteinte d'une sortie de bonne qualité afin de ne pas blesser ces derniers. De même, une **relation publique** et connue de tous devrait faciliter l'adoption d'une stratégie moins dommageable dans le but de minimiser la publicité négative pour les deux parties. Ensuite, un **degré de structuration** étroit du réseau encouragerait les belles sorties afin éviter le démembrement non seulement des deux entreprises en question, mais de tout ou partie du réseau. Enfin, la présence de **règles implicites** comme la préférence pour les comportements coopératifs, peut également favoriser l'adoption d'une stratégie polie.

Selon les auteurs, les stratégies ont également des caractéristiques intrinsèques qui peuvent influencer la qualité de la rupture. Les **stratégies directes** semblent accélérer le processus, ce qui risque d'entraîner des dommages plus importants aux partenaires en n'offrant qu'une durée d'ajustement très limitée. Au contraire, les **stratégies indirectes** ont l'avantage de laisser du temps au partenaire pour s'ajuster à la nouvelle situation, bien qu'ayant pour effet d'augmenter l'incertitude de ce dernier en qui concerne le futur de la relation. Les stratégies **orientées vers l'autre** permettent de rompre la relation en minimisant les nuisances infligées au partenaire. Cependant, elles vont également entraîner le sacrifice d'une partie de ses propres intérêts au profit de ceux de l'autre entreprise. A l'inverse, les stratégies **individualistes** permettent de rompre en maximisant ses propres intérêts, mais elles vont entraîner une augmentation des dommages liés à la dissolution. De ce fait, "c'est une implication managériale importante pour l'entreprise de gérer la beauté de la dissolution" (Freeman, 2001). Une belle sortie serait atteinte par l'adoption d'une stratégie indirecte et orientée vers l'autre qui permet de minimiser les coûts associés à la rupture et donc de maintenir un potentiel de réactivation élevé.

#### 4.2.3. Les facteurs conditionnant le choix de stratégie.

Certaines critiques ont été apportées aux travaux précédents car ils ne permettent pas de prendre en compte tous les éléments ayant une influence sur la décision de la stratégie à adopter. Ainsi, Giller et Matear (2001) montrent qu'une **forte proximité** entre les firmes



favorise l'utilisation d'une stratégie directe et orientée vers l'autre, qui se révélera plus honnête et moins négative sur la réputation du partenaire. Dans la même optique, l'anticipation de **contacts futurs** avec le partenaire tendrait à favoriser l'adoption de stratégies polies. Il est, en effet, préférable de respecter les intérêts de l'autre et de lui annoncer clairement ses objectifs afin de maximiser le potentiel de réactivation. D'autre part, l'**expérience** de l'entreprise en ce qui concerne la gestion des relations commerciales a également un impact sur le choix de stratégie. Reprenant l'idée de Baxter selon laquelle les personnes les plus âgées ont une expérience plus importante et un portefeuille de stratégies plus développé, Giller et Matear font ainsi apparaître une association entre l'âge de l'entreprise et le choix de stratégie. Le niveau des **investissements** réalisés par les partenaires au cours de leur relation a également un impact sur les stratégies de désengagement utilisées. Ainsi, l'anticipation de pertes importantes en termes d'investissements va favoriser le recours à des stratégies individualistes. Enfin, la **cause de la rupture** permet également de comprendre le recours à certains types de stratégies plutôt qu'à d'autres. Lorsque la relation prend fin en raison d'un événement externe, indépendant de la volonté des partenaires, la stratégie serait généralement plus directe que lorsque le déterminant est imputable à l'une ou l'autre des entreprises.

#### **4.2.4. L'articulation des stratégies de désengagement et des formes de dissolution.**

S'appuyant sur les travaux précédents, Pressey et Mathews (2002) ont tenté de mettre en relation les stratégies de désengagement avec les quatre formes de dissolution qu'ils ont identifiées. Selon eux, "certaines stratégies de communication de la rupture sont probablement plus adaptées à certaines catégories de dissolution plutôt qu'à d'autres" (Pressey et Mathews, 2003). Ainsi, la **rupture bilatérale** favorise les stratégies directes permettant de résoudre conjointement les problèmes. Dans ce cas, les deux parties ont l'occasion de négocier les termes de la rupture, ce qui augmente le potentiel de révocabilité. Après la dissolution, la relation reste amicale et des attaches peuvent perdurer entre les deux entreprises, qui maintiennent alors une relation dormante. En ce qui concerne les **ruptures unilatérales**, les stratégies de communication employées sont généralement indirectes et donc moins honnêtes vis-à-vis du partenaire. Cependant, lorsque des stratégies directes sont mises en œuvre, elles le sont généralement pour spécifier au partenaire l'irrévocabilité de la décision ce qui va augmenter l'intensité de la rupture. Enfin, les **ruptures par affaiblissement** n'appellent aucune stratégie de communication dans le sens où c'est la relation elle-même qui s'affaiblit naturellement et finit par mourir. Ces ruptures se déroulent généralement de manière amicale en raison du manque d'importance qui est attribuée à la relation, ce qui va se traduire par un

potentiel de réactivation important. Ainsi, les dissolutions bilatérales engendrent généralement l'utilisation des techniques directes et favorisent le potentiel de réactivation de la relation, alors que les ruptures unilatérales sont généralement communiquées au travers de moyens indirects ou déguisés qui se traduisent, la plupart du temps, par des décisions irrévocables.

Bien que les travaux envisageant la dissolution comme une stratégie adoptent un point de vue semblable, la nature directe ou indirecte de la rupture reste problématique. En ce qui concerne l'orientation de la stratégie, ses effets sur la dissolution sont clairs et univoques. Une stratégie orientée vers soi causera plus de dommages qu'une stratégie orientée vers l'autre. Cependant, il n'en va pas de même pour la nature directe ou indirecte de la stratégie. Certains auteurs considèrent les stratégies directes comme les moins destructrices en raison de leur caractère loyal et franc. Toutefois, d'autres chercheurs ont soutenu l'idée que le recours aux stratégies indirectes serait plus efficace pour atteindre une rupture de qualité car elles laissent le temps à l'autre partie et au réseau de s'organiser et de s'ajuster avant la dissolution définitive, mais également de sauver la réputation du partenaire en évitant la confrontation directe. Bien que les stratégies indirectes paraissent malhonnêtes et hypocrites, elles ont néanmoins l'avantage de laisser du temps à l'autre partie. Ainsi, bien que le cadre d'analyse général de l'étude des stratégies de désengagement semble faire l'objet d'un consensus, il existe certains points problématiques sur lesquels la littérature reste encore divisée.

#### ***4.3. LA RUPTURE EN TANT QUE PROCESSUS : LES MODELES DYNAMIQUES DE LA DISSOLUTION.***

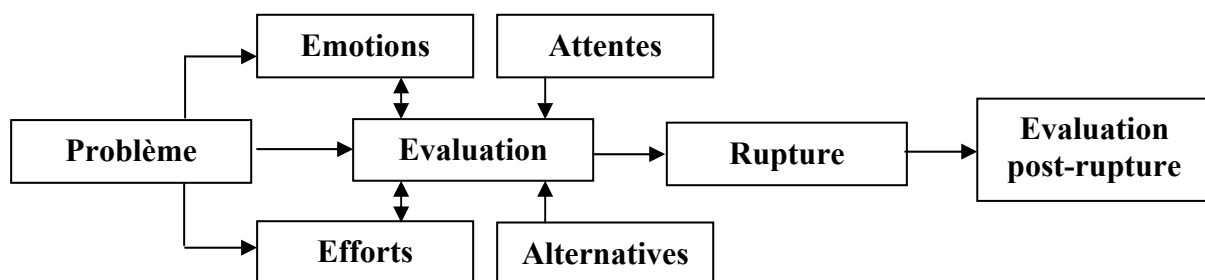
Les modèles processuels de la dissolution adoptent une approche plus holiste que les précédents dans le sens où il tentent d'expliquer non plus la décision de rupture ou les stratégies de désengagement de manière isolée, mais plutôt la dynamique ou le processus de dissolution dans son ensemble. Pour Halinen et Tähtinen (2002), "la rupture d'une relation d'échange est mieux décrite comme un processus plutôt que comme une décision". De la même façon que les modèles cycliques de développement présentés en première partie, ces travaux offrent des cadres d'analyse expliquant les différentes phases que va traverser une relation avant d'être définitivement rompue. En effet, "plus d'une phase est nécessaire pour décrire le processus [de dissolution] complexe dans le temps" (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Dans la logique de recherches menées par Duck en psychosociologie, certains auteurs ont donc développé des modèles représentant le processus de dissolution qui "déconnecte les entreprises partenaires en rompant des liens en termes d'activités, de ressources et d'acteurs qui les ont maintenues ensembles" (Tähtinen, 2001).

Afin de saisir la dynamique de la dissolution dans le temps, les auteurs notamment en psychosociologie ont, dans un premier temps, tenté d'utiliser les connaissances issues de l'analyse de la formation et du développement des relations. Ainsi, certains chercheurs ont testé l'hypothèse inverse selon laquelle la rupture correspondrait à l'inverse de la formation et le processus de dissolution à l'inverse de celui du développement. Toutefois, de nombreux contre-exemples ont rapidement été dégagés, laissant penser que cette hypothèse n'est pas entièrement satisfaisante. Par exemple, il est nécessaire qu'une décision conjointe soit prise par les deux partenaires pour former une relation alors que les actions d'un seul sont suffisantes pour y mettre fin. "Alors que le développement de la relation dépend des *interactions*, son déclin peut provenir des actions d'un seul partenaire (Duck, 1981). Durant le développement, le niveau des connaissances mutuelles a tendance à augmenter, mais elles ne disparaissent pas après la rupture. Ainsi, des étrangers vont devenir des partenaires au cours du développement de la relation, mais ils ne redeviendront pas pour autant des étrangers après la dissolution. "Les parties ne peuvent pas simplement oublier les connaissances sociales [...] accumulées durant l'histoire de la relation" (Baxter, 1985). Ainsi, la rupture d'une relation ne peut en aucun cas être étudiée comme l'inverse de son développement, mais elle nécessite sa propre conceptualisation.

#### 4.3.1. La dynamique unilatérale de la dissolution.

Une étude menée par Stewart (1998<sub>b</sub>) a mené cet auteur à établir le processus par lequel le consommateur va mettre un terme à sa relation. Selon elle, "il est clair que la rupture d'une relation client/banque est un processus évolutif plutôt qu'une simple décision comme le soutient la théorie économique" (Stewart, 1998<sub>b</sub>).

*Figure N°20 : la rupture des relations banque/consommateur (Stewart, 1998<sub>b</sub>).*



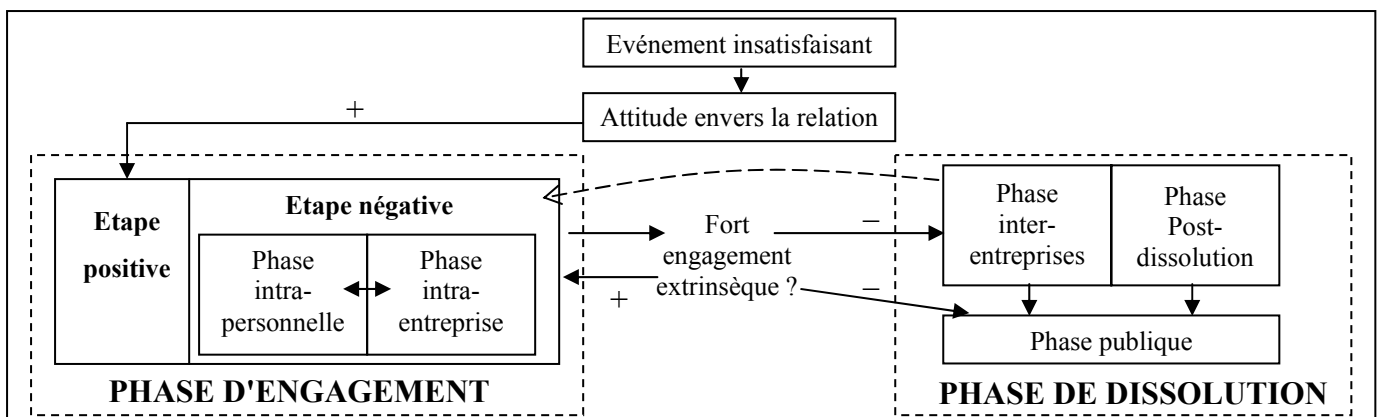
Le processus est initié par la rencontre d'un **problème** (facteur déclencheur). Ce problème va entraîner le consommateur à engager des **efforts** pour tenter de le résoudre. Il va ainsi utiliser la prise de parole afin de faire connaître son mécontentement, ce qui est en accord avec l'idée défendue par Hirschman selon laquelle un consommateur tenterait, avant de prendre la décision de rompre, de trouver une solution à son problème. Parallèlement, la situation dans

laquelle se trouve le client va entraîner, chez lui, le développement de diverses **émotions** comme le stress ou l'embarras. Ces émotions peuvent provenir à la fois du problème lui-même, mais également de la réponse et du comportement de la firme. "Ceci implique que les clients sont en mesure de tolérer une erreur, mais qu'une réponse inefficace et un manque de compréhension peuvent exacerber la situation" (Stewart, 1998<sub>b</sub>) et mener à la dissolution. Lorsqu'il perçoit un incident critique négatif, le client va, ensuite, entrer dans une phase d'**évaluation** de la relation en général et du problème en particulier. Bien entendu, ces deux évaluations sont fortement corrélées puisque l'évaluation du problème tiendra compte de l'état de la relation, c'est-à-dire, de l'histoire de celle-ci et des incidents passés. Si au terme de l'évaluation, la relation dépasse le niveau d'attente du client, ce dernier abandonnera l'idée de faire défection. Dans le cas contraire, il sera conduit à prendre la **décision de rompre** la relation. Néanmoins, cette décision va être modérée par la présence d'**alternatives**. Si l'évaluation s'avère négative et que des alternatives sont disponibles, alors, le client mettra fin à la relation. Enfin, le consommateur entrera dans une phase d'**évaluation a posteriori** de la rupture et de ses conséquences. Stewart montre que cette évaluation s'appuie sur une comparaison entre l'ancien fournisseur et le nouveau, qui s'avère généralement à l'avantage de ce dernier en raison de la dissonance cognitive qui pourrait apparaître dans le cas inverse. Ce modèle, qui n'étudie que la rupture unilatérale du client, permet de comprendre les différents stades du processus, mais ses conclusions restent cependant limitées pour l'étude des partenariats verticaux.

#### 4.3.2. Un modèle dynamique de la rupture des partenariats verticaux.

Les premiers chercheurs ayant établi un modèle processuel de la rupture des relations client/fournisseur en Business-to-business, sont Ping et Dwyer (1992). Ces auteurs ont appréhendé de manière plus précise les deux dernières phases du modèle de Dwyer, Schurr et Oh (1987), c'est-à-dire les phases d'engagement et de dissolution.

Figure N°21 : le processus de dissolution (Ping et Dwyer, 1992).

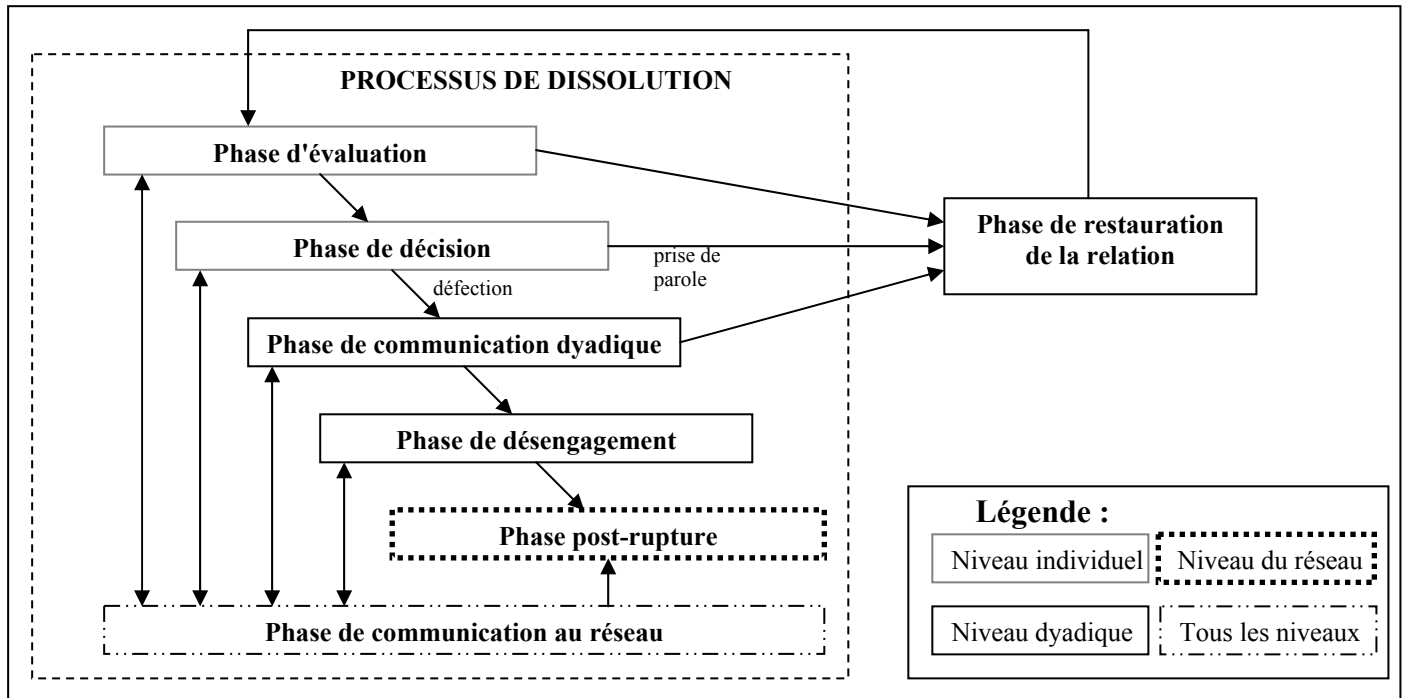


Durant **l'étape positive**, la réaction du partenaire à un événement insatisfaisant est modérée par son attitude envers la relation (confiance et engagement), de sorte qu'une insatisfaction passagère n'entraîne pas la dissolution. Toutefois, dès que l'évaluation des différents coûts et bénéfices devient négative, la relation entre dans **l'étape négative**. Désormais, l'attitude à l'égard de la relation ne permettant plus d'atténuer les effets du déclencheur, certaines normes vont commencer à se détériorer. A ce stade, "les actions sont maintenant essentiellement gouvernées par l'intérêt personnel" (Ping et Dwyer, 1992). Au cours de la *phase intra-personnelle*, l'individu responsable perçoit négativement la relation et va tenter de mettre au point certaines actions de réparation. Une réunion va alors être organisée au sein de l'entreprise (*phase intra-entreprise*) afin d'exposer le problème et les différentes actions potentielles pour y remédier. La décision de rompre, bien que représentant une option possible, sera néanmoins modérée par le niveau d'engagement extrinsèque (fonction des investissements et des alternatives) qui, s'il est élevé, peut rendre impossible la rupture. Dans le cas inverse, le processus de dissolution progresse et rentre dans la phase de dissolution. Lors de la *phase inter-entreprise*, le partenaire mécontent va impliquer l'autre partie dans le processus de dissolution en lui exposant ses griefs et en lui offrant la possibilité de réagir. Si les actions de restauration semblent satisfaisantes, la relation peut encore être sauvée, sinon, le processus atteint la *phase publique* qui va permettre aux parties de "notifier, maintenir ou changer les attitudes des parties extra-dyadiques et de solliciter leur aide" (Ping et Dwyer, 1992). Enfin, la *phase post-rupture* intervient lorsque la dissolution est complètement accomplie. Elle va être l'occasion pour les parties de créer une histoire a posteriori afin de "trouver la meilleure version de la réalité" (Ping et Dwyer, 1992) concernant l'ensemble de la relation, de son initiation à sa rupture.

#### **4.3.3. Une analyse synthétique des recherches sur la dissolution.**

En s'inspirant des travaux réalisés par Duck, Tähtinen (2001) propose un modèle de dissolution en sept phases qui prend en compte à la fois la dimension temporelle et la multiplicité des acteurs impliqués. Comme nous le verrons, les deux premières étapes ne concernent seulement que l'entreprise qui a décidé de rompre la relation, alors que les étapes suivantes ne peuvent se dérouler qu'en présence des deux parties. Enfin, les phases de communication au réseau et de post-dissolution élargissent encore la perspective à tous les acteurs du réseau plus ou moins directement concernés par la rupture.

Figure N°22 : la dynamique de la rupture (Tähtinen, 2001).



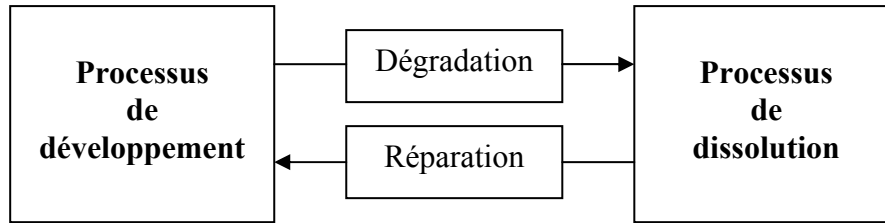
Durant la **phase d'évaluation**, les déterminants de la rupture vont être analysés, ainsi que les différents facteurs susceptibles de la faciliter ou de l'atténuer. Bien que les échanges soient maintenus, l'entreprise initiatrice de la rupture sera moins disposée à réaliser des investissements ou des adaptations et réduira les échanges d'informations avec son partenaire. Si l'initiateur du processus arrive à la conclusion que la rupture n'est pas possible, le processus prendra fin et se traduira par une **restauration** de la relation. Dans le cas inverse, la dissolution peut alors continuer jusqu'à la **phase de décision**. Deux grandes stratégies s'offrent à la firme pour faire connaître son mécontentement : la défection et la prise de parole. Si l'entreprise décide de prendre la parole, elle laisse alors une opportunité à son partenaire de trouver une solution au problème et, le cas échéant, de réparer la relation. S'il utilise la défection, l'initiateur de la rupture poursuit alors le processus et entre dans la **phase de communication dyadique**. Cette étape va permettre à l'initiateur de communiquer son intention de quitter la relation. Si les partenaires parviennent à un arrangement, la relation pourra encore être sauvée. Dans le cas contraire, le processus de dissolution atteindra la **phase de désengagement** où les échanges économiques vont commencer à s'affaiblir. Cependant, la communication peut temporairement s'intensifier afin de permettre l'ajustement mutuel des deux parties. Après avoir négocié les termes de la rupture, les partenaires vont devoir faire connaître leur décision auprès des autres acteurs du réseau, ce qui marque l'atteinte de la **phase de communication au réseau**. Comme nous l'avons déjà expliqué, la rupture d'une relation va impacter sur les frontières et les équilibres du réseau des deux firmes. Ces

dernières doivent donc tenir compte à la fois de leurs propres intérêts, mais également de ceux des autres acteurs. Enfin, bien qu'à cet instant tous les liens en termes d'activités, de ressources ou d'acteurs soient rompus, le processus de dissolution n'est pas terminé pour autant. Durant une **phase post-rupture**, les deux firmes vont créer rétrospectivement un récit de la relation qui va être disséminé en interne mais également dans leur réseau. "Cette «création d'histoire» fait partie du processus d'apprentissage de chaque entreprise et les aide à gérer les autres relations et les processus de dissolution potentiels. Elle peut également être utilisée comme un moyen de polir l'image de l'entreprise et de protéger l'identité de la firme auprès du réseau" (Tähtinen, 2001). Ainsi, cette étape de rationalisation a posteriori peut générer le développement de connaissances et de compétences en ce qui concerne le management des relations.

### **5. Bilan et perspectives de recherche : pour une analyse processuelle de la réparation des relations.**

Comme nous avons pu le voir, les relations client/fournisseur ont été étudiées au travers de deux grandes optiques. La majorité des recherches s'est intéressée aux phases positives d'initiation et de développement, alors qu'une minorité a tenté de comprendre les aspects négatifs liés au déclin et à la dissolution. La dynamique de la relation s'articule autour d'un processus de développement et d'un processus de dissolution. Bien que ces deux mécanismes ne soient pas inverses, ils ne sont pas pour autant totalement indépendants l'un de l'autre.

Ainsi, la nature de la relation, ses caractéristiques et son stade de développement vont conditionner la décision de rupture ainsi que le processus de dissolution. Ce dernier sera engagé lorsqu'un évènement déclencheur interne ou extérieur aux deux organisations va créer une tension et entraîner une dégradation de la relation. Cette dégradation, qui résulte de la perception que la relation n'est plus totalement efficace et qui peut intervenir à tous les stades de développement, va donc initier le processus de dissolution. De ce fait, il n'est pas possible d'envisager le processus de dissolution comme la dernière phase du processus de développement. Par ailleurs, nous avons également pu constater que, de la même façon que la relation peut être remise en cause à tout moment, elle peut également être rétablie durant sa phase de déclin. En effet, des actions de réparation peuvent être mises en œuvre durant tout le processus de dissolution et entraîner une restauration de la relation. C'est pourquoi, nous conceptualisons le développement et la dissolution comme deux processus parallèles, le passage de l'un à l'autre s'expliquant par une dégradation ou une réparation de la relation.

*Figure N°23 l'articulation des processus de développement et de dissolution.*

Ce modèle nous permet d'exposer l'objet d'étude qui pourrait donner lieu à des recherches supplémentaires : le rétablissement des relations. En effet, le phénomène de réparation des relations constitue une piste de recherche intéressante, qui n'a encore été que très peu étudiée par la littérature en marketing industriel. Bien que certains auteurs aient développé des modèles intégrant cette possibilité, peu de travaux traitent de cet aspect des relations. Toutefois ce sujet semble avoir un **intérêt théorique** dans l'approfondissement des connaissances concernant la dynamique des partenariats verticaux. Tout d'abord, il permettrait de faire le point sur les différents types de rétablissements potentiels. Ainsi, la relation peut faire l'objet d'un rétablissement (terme générique) lorsqu'elle est en voie de déclin c'est-à-dire durant le processus de dissolution (on pourrait alors parler de réparation), mais également après avoir été totalement rompue (la littérature utilise généralement le terme de réactivation). Le rétablissement d'une relation peut donc intervenir durant le processus de dissolution (réparation) et même après la rupture complète de la relation (réactivation). On peut alors se demander si ces deux phénomènes traduisent des processus identiques ou si chacun possède sa propre spécificité. En d'autres termes, les actions de réparation sont-elles identiques aux actions de réactivation ? De même, il serait intéressant de comprendre les circonstances et les mécanismes qui favorisent la réparation d'une relation. Ainsi, notre sujet pourrait s'articuler autour de la réparation des relations en cours de dissolution.

Comme nous avons pu le constater, les causes et les facteurs atténuant la rupture peuvent avoir un impact sur le potentiel de réparation. Ainsi, les dissolutions attribuables à des causes externes et caractérisées par une intensité et une vitesse peu importantes semblent posséder le potentiel de restauration le plus élevé. Il pourrait donc s'avérer possible de distinguer différents modes de réparation en fonction des causes de rupture. De plus, les différentes barrières à la sortie, généralement très élevées dans les relations matures, peuvent également expliquer la restauration d'une relation en voie de déclin.

*P<sub>1</sub> : les causes de rupture et les barrières à la sortie ont un impact important sur le potentiel de réparation d'une relation en voie de déclin.*

Ensuite, le recours à des réponses constructives au mécontentement comme la prise de parole ou l'adoption de stratégies dites polies offre une possibilité de discussion et de rétablissement.



De plus, s'il est vrai qu'il existe des "facteurs annonciateurs de la rupture" (Machat, 2004), il est alors possible d'imaginer que des actions de réparation préventives puissent être mises en œuvre avant même que le processus de dissolution n'ait débuté. Ainsi, l'entreprise qui sent que son partenaire est sur le point d'entamer le processus de rupture pourra, par exemple, tenter d'augmenter les barrières à la sortie.

*P<sub>2</sub> : des actions de réparation préventives peuvent être mises en place lorsque des facteurs annonciateurs de la rupture sont perçus.*

D'autre part, l'étude du rétablissement des relations nous permettrait de mieux appréhender les actions de la partie qui subie la dissolution, aspect qui n'a fait l'objet que de très peu de travaux en marketing Business-to-business. Il est clair que, "durant le processus [de dissolution], les actions de restauration sont aussi importantes que les actions de dissolution" (Halinen et Täthinen 2002). Les modèles ne prennent généralement en compte que le point de vue d'une seule entreprise (c'est-à-dire celle qui initie la rupture) laissant de côté les réactions de l'autre firme (c'est-à-dire celle qui la subit). Cependant, "la dissolution d'une relation implique un cycle d'actions, de réactions, d'interprétations et de réinterprétations" (Alajoutsijärvi et Täthinen, 1997). C'est pourquoi, il serait intéressant de comprendre les réactions de l'entreprise qui fait face à la décision de son partenaire de mettre fin à la relation.

*P<sub>3</sub> : les actions de la partie qui subie la rupture peuvent avoir pour effet d'accélérer ou de ralentir voire d'inhiber le processus de dissolution.*

Ce sujet appelle également une question complémentaire : à quel niveau reprend la relation en cas de rétablissement ? On peut, en effet, se demander si la dissolution en cours va avoir pour effet de détruire tous les liens qui se sont construits entre les entreprises ou si certaines de ces attaches peuvent perdurer. Parallèlement, nous pouvons également faire l'hypothèse que la réparation va avoir pour effet de renforcer la relation car les événements représentent une nouvelle épreuve que les partenaires sont parvenus à gérer ensemble.

*P<sub>4</sub> : la réparation d'une relation en cours de dissolution entraînera une diminution de l'intensité de la relation.*

ou

*P<sub>4</sub> : la réparation d'une relation aura un effet bénéfique sur la relation et constituera une opportunité de développement.*

Duck s'est intéressé à la question de la réparation des relations en voie de rupture. Selon lui, il existerait à chacune des phases du processus certains mécanismes permettant à la relation d'être rétablie. À chacune de ces étapes correspond un élément essentiel permettant de réparer la relation.

*P<sub>5</sub> : les actions de restauration à mettre en œuvre sont différentes en fonction du stade d'avancement du processus de dissolution.*

De ce fait, toute tentative de rétablissement réalisée sur des éléments autres ou bien lors d'une phase non appropriée serait beaucoup moins efficace et n'entraînerait pas l'arrêt du processus. En d'autres termes, "des parties différentes de l'histoire doivent être évaluées aux différentes phases de la dissolution" (Duck, 1998).

Des **implications managériales** pourraient découler de cette analyse. Ainsi, la compréhension des mécanismes de rétablissement des relations apporterait de nouvelles connaissances dans l'optique d'une rétention de clients. L'entreprise serait en mesure d'apporter des réponses satisfaisantes au mécontentement de ses partenaires les plus importants ou les plus rentables. La préservation des relations les plus sensibles favoriserait également le maintien des investissements spécifiques qui, en cas de rupture, perdent la grande majorité de leur valeur. Enfin, l'analyse de ce sujet, qui bénéficierait des travaux menés en psychosociologie mais également en marketing Business-to-Consumer sur les comportements de réclamations des consommateurs, permettrait de comprendre les différentes réponses qui peuvent être apportées par une firme pour rétablir une relation et les impacts de ces actions sur le processus de dissolution.

Enfin, D'un point de vue **méthodologique**, il nous semble nécessaire d'exécuter deux enquêtes afin de mieux saisir les phénomènes de restauration. Tout d'abord, une étude qualitative exploratoire permettrait de définir clairement les concepts, les hypothèses et les propositions de recherches. Ainsi, une série d'entretiens avec des personnes responsables des relations qui ont rencontré cette situation nous permettrait d'approfondir notre compréhension du sujet. Toutefois, une source d'information pourrait également provenir d'individus qui ont fait face à une dissolution qui n'a pas été restaurée. En effet, ces derniers peuvent nous permettre de comprendre pourquoi la relation n'a pu être rétablie, si des opportunités de restauration ont été offertes, ... Ensuite, une étude quantitative pourrait être utilisée dans le but de confirmer ou d'infirmier ces conjectures.

## Conclusion

Comme tout être vivant, les relations inter-organisationnelles entre un client et son fournisseur naissent, grandissent et meurent. Ainsi, le développement et la dissolution représentent deux aspects différents mais néanmoins indissociables de la gestion des partenariats verticaux. En effet, "si une relation peut être considérée comme un mariage, il faut également s'attendre à ce que, malheureusement, elle se termine par un divorce" (Perrien, Paradis et Banting, 1995).

Cette dissolution, longtemps ignorée et souvent associée à l'échec peut, comme nous l'avons démontré, recouvrir des formes et des caractéristiques très différentes. Ainsi, bien qu'elle puisse être synonyme d'inefficacité, la rupture d'une relation peut également être vue de manière plus positive car elle permet d'apprendre et d'augmenter les connaissances et l'expérience de l'entreprise en matière de gestion de ce type de relations. Ainsi, "Il y a souvent autant à apprendre des échecs que des succès" (Halinen et Täthinen, 2002). D'autre part, la dissolution peut, dans certains cas, être la meilleure chose à faire. "La dissolution de certaines relations peut même être bénéfique et désirable" (Alajoutsijärvi, Möller et Täthinen, 2000). En effet, les ressources qui sont retenues par ces relations peuvent être investies pour former de nouvelles relations ou pour développer des relations plus satisfaisantes.

En ce qui concerne les relations matures, qui sont marquées par des niveaux de confiance, d'engagement et d'investissements très importants, leur dissolution semble plus problématique en raison des nombreuses barrières à la sortie qui les caractérisent. Néanmoins, des phénomènes comme le développement de routines ou la recherche de variété ou encore la satiété peuvent expliquer la rupture de ce type de relations.

Comme nous avons pu le constater, la littérature s'est donc principalement attachée à étudier le développement des relations et, de manière moins importante, leur dissolution. Toutefois, peu de travaux se sont directement intéressés au rétablissement des relations, et notamment durant le processus de dissolution. Il serait donc intéressant de réaliser des travaux sur ce sujet afin de réaliser une analyse processuelle de la réparation des relations en voie de déclin.

## Bibliographie

- Alajoutsijärvi Kimmo, Möller K. et Tähtinen J.** (2000), Beautiful exit: how to leave your business partner, *European Journal of Marketing*, 34 (11/12), 1270-1289.
- Baxter Leslie A.** (1985), Accomplishing relationship disengagement, 243-265 dans Duck Steve (1985), *Understanding personal relationships – An Interdisciplinary approach*, SAGE Publications – London.
- Bygballe Lena et Harrisson D.** (2003), Relationship dissolution understood in terms of learning barriers, *19th IMP conference* – Lugano.
- Duck Steve** (1998), Interaction and daily life in long-term relationships, 65-94 dans Duck Steve (1998), *Human relationships*, 3ème édition, SAGE Publications – London.
- Duck Steve** (1981), Toward a research map for the study of relationship breakdown, 1-29 dans Duck Steve (1981), *Personal relationships 3: personal relationships in disorder*, Academic press – London.
- Dwyer Robert F., Schurr P.H. et Oh S.** (1987), Developing buyer-seller relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Fajer Mary T. et Schouten J.W.** (1995), Breakdown and dissolution of person-brand relationships, *Advances in Consumer Research*, 22, 663-667.
- Ford D.** (1982), The development of buyer-seller relationships in industrial markets, dans Håkansson Håkan (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, John Willey & Sons.
- Freeman Susan** (2001), Conflict management and exit strategies in buyer-relationships in foreign markets: a case study of an Australian citrus fruit exporter, *17th IMP conference* – Oslo.
- Giller Caroline et Matear S.** (2001), The termination of inter-firm relationships, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16 (2).
- Gopalakrishna-Pillai Kishore et Sharma A.** (2003), Mature relationships: why does relational orientation turn into transaction orientation?, *Industrial Marketing Management*, 32, 643-651.
- Gronhaug Kjell, Henjesand I. et Koveland A.** (1998), Fading relationships in business markets: an exploratory study, *27th EMAC conference* – Stockholm.
- Håkansson Håkan** (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, John Willey & Sons.

- Halinen Aino et Tähtinen J.** (2002), A process theory of relationship ending, *International Journal of Service Industry Management*, 13 (2), 163-180.
- Havila Virpi et Wilkinson I.F.** (2002) The principle of the conservation of business relationship energy: or many kinds of new beginnings, *Industrial Marketing Management*, 31, 191-203.
- Heide Jan B. et John G.** (1990), Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships, *Journal of Marketing Research*, 27, 24-36.
- Hirschman Albert O.** (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Economie humaine, Les éditions ouvrières.
- Hocutt Mary Ann** (1998), Relationship dissolution model: antecedents of relationship commitment and the likelihood of dissolving a relationship, *International Journal of Service Industry Management*, 9 (2), 189-200.
- Machat Sarah** (2004), Les éléments annonciateurs de la rupture de la relation de service client-entreprise.
- Mohr Jakki et Speakman R.** (1994), Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 135-152.
- Morgan Robert M. et Hunt S.D.** (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Perrien Jean, Paradis S. et Banting P.M.** (1995), Dissolution of a relationship: the salesforce perception, *Industrial Marketing Management*, 24, 317-327.
- Pettersen Inge B.** (2001), A multi-level perspective on the dissolution of business relationships, *17th IMP conference – Oslo*.
- Ping Robert A., Jr** (1999), Unexplored antecedents of exiting in a marketing channel, *Journal of Retailing*, 75 (2), 218-241.
- Ping Robert et Dwyer F.R.** (1992), A preliminary model of relationship termination in marketing channels, *Advances in Distribution Channel Research*, 1, 215-233.
- Pressey Andrew D. et Mathews B.P.** (2003), Jumped, pushed or forgotten? Approaches to dissolution, *Journal of Marketing Management*, 19, 131-155.
- Pressey Andrew D. et Mathews B.P.** (2002), Dissolution, dissolution, dissolution and dissolution: a review of relationship breakdowns, *31st EMAC conference – Portugal*.
- Prim-allaz Isabelle, Perrien J. et Pras B.**, Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une

application aux relations banques/PME, *Actes du 17ème congrès international de l'AFM*.

**Ring Peter S. et Van de Ven A.H.** (1994), Developmental processes of cooperative interorganizational relationships, *Academy of Management Review*, 19 (1), 90-118.

**Seabright Mark A., Levinthal D.A. et Fichman M.** (1992), Role of individual attachments in the dissolution of interorganizational relationships, *Academy of Management Journal*, 35 (1), 122-161.

**Stewart Kate** (1998<sub>a</sub>), The customer exit process - a review and research agenda, *Journal of Marketing Management*, 14, 235-250.

**Stewart Kate** (1998<sub>b</sub>), An exploration of customer exit in retail banking, *International Journal of Bank Marketing*, 16 (1), 6-14.

**Tähtinen Jaana** (2001), *The dissolution process of a business relationship - a case study from tailored software business*, Thèse de doctorat - Université de Oulu.

**Tähtinen Jaana** (2001), A business relationship ending process - stages and actors, *17th IMP conference* – Oslo.

**Thibaut John W. et Kelley H.H.** (1959), *The social psychology of groups*, John Willey & Sons, New York.

**Tuten Tracy L. et Urban D.J.** (2001), An expanded model of business-to-business partnership formation and success, *Industrial Marketing Management*, 30, 149-164.

**Van de Ven Andrew H.** (1986), On the nature, formation, and maintenance of relations among organizations, *The Academy of Management Review*, 24-36.

**Wendelin Robert** (2002), The effect of bonds on relationship termination - Cases from the truck producing industry, Competitive paper.

**Wilson D.T.** (1995), An integrated model of buyer-seller relationships.

**Wilson D.T. et Mummalaneni V.** (1986), Bonding and commitment in buyer-seller relationships: a preliminary conceptualisation, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1 (3), 44-58 dans Ford D. (1990), *Understanding business markets: interaction, relationships and network*, Academic Press.