

ÉCOLE DES SCIENCES DE LA GESTION
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

UNE ANALYSE DE LA PRISE DE DÉCISION ET DES ACTIONS DU
FOURNISSEUR CONFRONTÉ À DES ÉVÈNEMENTS CRITIQUES ET DES
STRATÉGIES COERCITIVES

THÈSE PRÉSENTÉE
COMME EXIGENCE PARTIELLE
DU DOCTORAT CONJOINT EN ADMINISTRATION
(ESG-UQÀM, HEC MONTRÉAL, UNIVERSITÉ MCGILL, UNIVERSITÉ
CONCORDIA)

PAR
BENOIT BOURGUIGNON

JUIN 2018

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.07-2011). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

REMERCIEMENTS

L'aboutissement de mes travaux de recherche ainsi que la rédaction de cette thèse ont été rendus possibles grâce au soutien et aux encouragements prodigués par de nombreux membres de mon entourage personnel et professionnel.

Je tiens d'abord à souligner l'enthousiasme et la confiance témoignés par mon directeur de recherche, Harold Boeck, lorsque je lui ai mentionné mon intérêt à entreprendre des études de troisième cycle après une longue carrière professionnelle. Depuis mon acceptation au programme, il m'a sans cesse poussé à me dépasser. Harold a également appuyé mes efforts en finançant mes conférences à l'étranger, ce qui m'a permis de rencontrer d'autres étudiants et professeurs et de bâtir mon réseau.

Je me dois également de souligner le soutien formidable des deux professeures qui ont siégé sur mon comité de proposition de thèse et qui ont accepté de m'accompagner jusqu'à la fin de mon parcours. Line Ricard de l'ESG et Claudia Rebolledo de HEC-Montréal, merci infiniment pour vos judicieux conseils et vos constants encouragements.

Un merci spécial doit également être adressé au professeur Thomas Brashear Alejandro de l'École de management Isenberg, au Massachusetts, pour sa contribution à mon premier article.

Je voudrais également remercier François Marticotte, qui, à titre du directeur du département de marketing à l'ESG, m'a ouvert les portes de l'université en m'embauchant comme chargé de cours et, ensuite, à titre, de directeur du programme de doctorat, a encouragé ma progression en m'accordant un soutien financier.

Merci aussi à Yves Lachance, professeur à l'UQAC, d'avoir accepté d'être l'examineur externe de cette thèse.

D'autres professeurs, qui m'ont enseigné à l'ESG, à l'université Concordia et à HEC-Montréal m'ont permis chaque fois d'avancer un peu plus, dans ce long cheminement, grâce à leurs exigences et à leurs critiques constructives.

Cette thèse a bénéficié de la contribution de nombreux anonymes, dirigeants d'entreprise et représentants des ventes, qui ont bien voulu me faire part de leurs expériences avec leurs clients. Sans leur disponibilité et leur franchise, les données recueillies n'auraient pas été aussi riches.

Aussi, plusieurs employés de l'UQAM, adjointes administratives et techniciens, m'ont aidé en cours de route de multiples façons mais il serait ici trop long de les nommer toutes et tous.

Il serait également trop long de nommer tous ces autres étudiants et chercheurs croisés lors de nombreuses conférences auxquelles j'ai participé et qui m'ont incité à pousser mes recherches toujours plus loin.

Je voudrais aussi remercier mon amie et chercheuse, Astrid Tirel, pour sa grande écoute. Ses questions avisées à chacune des étapes de ma démarche m'ont donné la volonté d'atteindre l'excellence.

Finalement, merci à ma famille, mon fils Charles-Antoine et sa mère Nathalie Giarrusso pour leur indéfectible appui durant ce long parcours. L'admiration que vous m'avez témoignée pendant ce processus m'a soutenue dans les moments les plus difficiles.

TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES TABLEAUX.....	xii
RÉSUMÉ	xiv
SUMMARY	xvi
INTRODUCTION	1
CHAPITRE I.....	11
LE CADRE THÉORIQUE	11
1.1 La relation client-fournisseur	11
1.1.1 Les théories fondatrices	11
1.1.2 Le développement de la relation	13
1.1.3 Le pouvoir, la dépendance et l'interdépendance.....	16
1.1.4 La collaboration	22
1.1.5 La satisfaction	23
1.1.6 La confiance.....	25
1.1.7 L'engagement.....	28
1.2 La dynamique de la relation client-fournisseur.....	31
1.2.1 Les événements critiques	31
1.2.2 Le rôle de l'équipe des ventes.....	32
1.2.3 Les stratégies d'influence et la coercition	35

1.2.4	La prise de décision.....	38
1.2.5	Les critères cognitifs de la prise de décision.....	42
1.2.5.1	La dépendance	42
1.2.5.2	L'isomorphisme	43
1.2.5.3	La qualité de la relation	43
1.2.5.4	La violation des normes relationnelles	44
1.2.5.5	L'injustice procédurale	44
1.2.5.6	Les coûts et les bénéfices.....	45
1.2.6	Les émotions	45
1.2.7	Les réactions du fournisseur soumis à des pressions coercitives	48
CHAPITRE II		54
LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE		54
2.1	L'auto-ethnographie participative.....	54
2.2	Entrevues en profondeur et démarche abductive	56
2.3	La revue de littérature systématique et la proposition d'un agenda de recherche...	58
2.4	Les vignettes expérimentales	59
CHAPITRE III.....		62
ARTICLE 1: SALES TEAM NAVIGATING THROUGH DISTURBANCES AND RIPPLE EFFECT: A PARTICIPATIVE AUTOETHNOGRAPHY		62
Abstract.....		63
Résumé.....		64

3.1	Introduction.....	65
3.2	Literature Review.....	67
3.3.1	Critical event and disturbance defined.....	67
3.3.2	Models of Cascading Effects	68
3.3.3	Sales Team Roles.....	70
3.3	Methodology.....	72
3.3.1	Data Collection/ Phase 1: Autoethnography	74
3.3.2	Data Collection / Phase 2: In-depth Interviews.....	75
3.3.3	Data Interpretation	76
3.4	Results.....	77
3.4.1	Narrative 1: Going South.....	78
3.4.2	Narrative 2: Give and Take.....	80
3.4.3	Narrative 3: New Product Launch.....	81
3.4.4	Narrative 4: The Right tool	82
3.5	Discussion.....	83
3.5.1	Quadrant 1: Maximization	84
3.5.2	Quadrant 3: Cooperation.....	85
3.5.3	Quadrant 4: Mitigation.....	86
3.6	Conclusion	86

3.6.1	Managerial implications.....	87
3.6.2	Limitations and Future Research	88
CHAPITRE IV		91
ARTICLE 2: SUPPLIER DECISION-MAKING UNDER THREAT: AN INTEGRATIVE FRAMEWORK.....		91
Abstract:.....		92
Résumé :		93
4.1	Introduction.....	94
4.2	Coercive strategies, decision criteria and the role of emotion	96
4.2.1	Coercive strategies' categorization	96
4.2.2	Five cognitive criteria	97
4.2.3	Emotions	99
4.3	Research method	100
4.3.1	Sampling method	102
4.3.2	Interview process	105
4.3.3	Coding and Analysis	105
4.4	Empirical findings.....	106
4.4.1	Threats' manifestations and objectives	107
4.4.2	Five cognitive criteria	109

4.4.2.1	Customer's Strategic Importance	109
4.4.2.2	Adaptation Strategic Impact	111
4.4.2.3	Relational norms violation.....	112
4.4.2.4	Isomorphism	113
4.4.2.5	Relationship quality	114
4.4.2.6	Negative emotions	115
4.4	Discussion and Conclusion	118
4.5.1	Theoretical contributions	123
4.5.2	Managerial implications.....	123
4.5.3	Limitations and future research.....	124
CHAPITRE V		127
ARTICLE 3: EMOTIONS IN ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING: A B2B RESEARCH AGENDA		127
Abstract:		128
Résumé :		129
5.1	Introduction.....	130
5.2	Methodology	130
5.3	Results.....	132
5.3.1	Emotions in Decision-making.....	133
5.3.2	Emotional intelligence	135
5.3.3	Personality.....	136

5.3.4	Ethical decision-making.....	137
5.3.5	Group Emotion.....	138
5.4	Conclusion	138
CHAPITRE VI.....		140
ARTICLE 4: ANGER AND NONCOMPLIANCE: AN EXPERIMENT ON B2B DECISION UNDER COERCION		140
Abstract:.....		141
Résumé :		142
6.1	Introduction.....	143
6.2	Hypotheses.....	146
6.2.1	The influence of Anger on compliance.....	146
6.2.2	Anger and the quality of the decision	147
6.2.3	Anger skewing the importance of decision criteria.....	148
6.3	Research methods	152
6.3.1	Sampling and Data collection	152
6.3.2	Measures and analysis.....	155
6.4	Results.....	156
6.4.1	The compliance decision.....	156
6.4.2	The decision quality	157

6.4.3	The decision criteria.....	158
6.5	Discussion.....	162
6.5.1	Research implications	163
6.5.2	Limitations and future opportunities.....	164
6.6	Appendix A- General Background situation.....	166
CONCLUSION.....		167
RÉFÉRENCES		0

LISTE DES FIGURES

FIGURES	PAGE
3.1 Methodological flowchart.....	73
3.2 Strategic impact of the sales team managing ripple effects.....	78
3.3 The four roles of a sales team.....	84
4.1 Research methodology and structure of the article.....	102
4.2 Integrative framework of the improved five decision criteria and emotion.....	121
4.3 The four customer's actions to the supplier's decision.....	122
5.1 Methodologies.....	132
5.2 Dates of publication.....	132
5.3 Five categories of extant research.....	133
6.1 The influence of anger compared to dependence in the decision process.....	152
6.2 The criteria importance across the four experiments.....	161

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAUX	PAGE
1.1 Les stades de la relation	15
1.2 Les sources du pouvoir.....	17
1.3 Les étapes de la prise de décision.....	41
4.1 Participants key characteristics	104
4.2 Threats' manifestations	107
4.3 Threats' objectives	108
6.1 Logistic regression for the decision of the supplier	157
6.2 Logistic regression for the quality of the decision	158
6.3 Simple effects of anger and dependence.....	159
6.4 Simple effects of criteria	161

RÉSUMÉ

La prise de décision et les actions subséquentes du fournisseur confronté à des événements critiques et des stratégies coercitives de son client continuent d'être un sujet important compte tenu des relations d'affaires tendues entre les clients et les fournisseurs relatées par la presse économique. La recherche effectuée jusqu'ici sur les réactions du fournisseur aux prises avec de tels événements critiques demeure incomplète notamment parce que les critères du processus décisionnel ont été étudiés individuellement, que les émotions ont été à peu près ignorées, et que les rôles de l'équipe de vente lorsque surviennent des événements critiques n'ont pas été clairement définis. La démarche de cette thèse utilise quatre méthodologies différentes appropriées au contexte de la recherche organisationnelle pour combler ces lacunes.

Le premier article de la thèse présente les résultats obtenus à partir d'un auto-ethnographie collaborative qui ont permis d'identifier et de classer quatre rôles stratégiques de l'équipe des ventes lorsque des perturbations causées par des événements critiques se propagent comme un effet d'onde. Selon les impacts de la perturbation sur le client et le fournisseur, l'équipe de vente peut maximiser, innover, mitiger ou collaborer afin de maintenir ou d'accroître la satisfaction des deux parties dans la relation. La matrice des quatre rôles stratégiques aidera le gestionnaire à guider son équipe de ventes pour contrôler les effets des événements critiques sur le client et le fournisseur.

Un événement critique peut advenir lorsque qu'un client menace un fournisseur. Dans le second article de cette thèse, une classification des manifestations et des objectifs des menaces des clients a été obtenue avec une approche abductive et 17 entrevues en profondeur. La recherche a aussi élargi les définitions de critères de décision précédemment identifiés ce qui donne davantage de profondeur à notre compréhension du processus de décision du fournisseur. Finalement, en incluant tous les critères cognitifs pris en compte individuellement dans la littérature et en incorporant le rôle des émotions, le cadre intégrateur fournit une conceptualisation multidimensionnelle à la prise de décision sous la menace. Les résultats invitent les preneurs de décision à considérer tous les critères et les émotions afin de prendre la meilleure décision pour leur organisation.

Avant de conduire une expérience sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle, il était approprié de mener une revue de littérature systématique. Les résultats présentés dans un article de conférence ont montré que très peu de recherches empiriques se sont concentrées sur ce sujet. Néanmoins, les articles ont été regroupés en cinq sous-domaines sur lesquels s'est basé un agenda de recherche qui propose plusieurs questions en vue de guider les recherches futures.

Dans le dernier article de la thèse, une expérimentation auprès de 1005 sujets démontre que la colère diminue la conformité à une demande coercitive d'un client mais dans une proportion moindre que la dépendance. Aussi, les sujets croient que la colère engendre de plus mauvaises décisions même si les plus récentes recherches démontrent qu'en réalité, les émotions pourraient aider à prendre de meilleures décisions. Finalement, les effets de la colère et de la dépendance sur l'importance des critères de décision se contrebalancent la plupart du temps. En reconnaissant le rôle de la colère dans la prise de décision, un gestionnaire peut adopter des stratégies de contrôle des émotions auprès des membres de son équipe susceptibles d'être exposés aux stratégies coercitives d'un client.

Les quatre recherches de cette thèse font ressortir de nouveaux éléments au sein des relations client-fournisseur qui permettent de mieux comprendre le processus décisionnel et les actions du fournisseur exposé à des événements critiques et des stratégies coercitives. Il apparaît que les émotions, notamment la colère, influencent la prise de décision organisationnelle et plus particulièrement dans les relations client-fournisseur.

Mots clés : marketing B2B, coercition, émotions, relations client-fournisseur

SUMMARY

Supplier's decision-making and subsequent actions when confronted to critical events and customer's coercive strategies continue to be an important topic considering tense business relationships between suppliers and customers as reported by the economic press. Existing research on the supplier's reactions when facing such critical events remain incomplete because the decision-making criteria have been studied individually; emotions have been almost completely ignored and the sales team roles have not been clearly defined when critical events surface. The approach taken by this thesis makes use of four different methodologies suitable to the organizational research context to fill these gaps.

The first article of the thesis provides results obtained from a collaborative autoethnography which identify and classify four strategic roles of the sales team when disturbances created by critical events spread through a ripple effect. Depending on the impact of the disturbances on the customer and the supplier, the sales team can maximize, innovate, mitigate or collaborate to maintain or increase both parties' satisfaction of the relationship. The four sales roles matrix will help managers guide their sales team to control the critical events effects on the customer and the supplier.

One possible critical event is when a customer threatens a supplier. In the second article of this thesis, a classification of manifestations and objectives of customer's threats was obtained through an abductive approach and 17 in-depth interviews. The research also expands the definition of previously identified decision criteria which gives more depth to our understanding of supplier's decision process. Finally, by including all criteria taken into account individually in the literature and also by incorporating the presence of emotions, the integrating framework provides a multidimensional conceptualisation of decision-making under threat. The findings invite decision makers to consider every criteria and emotions in order to take a better decision for their organization.

Before experimenting with the role of emotions in organizational decision-making, it was appropriate to conduct a systematic literature review. The results presented in a conference article show that very few empirical researches have focused on this topic. Nevertheless, the articles were regrouped in five sub-domains on which is based a research agenda which suggest many questions to guide future research.

In the last article of the thesis, an experiment with 1005 subjects shows that anger diminishes compliance to a customer's coercive demand but in a lesser proportion than dependence. Also, the subjects believe that anger contributes to more bad decisions even though the most recent research shows that, in reality, emotions could contribute

to better decisions. Finally, anger and dependence effects on the relative importance of decision criteria outbalance each other's most of the time. By recognizing the role of anger in decision-making, a manager can adopt strategies to control emotions in a group exposed to customers' coercive strategies.

The four studies of the thesis highlight new elements in customer-supplier relationships that allow a better understanding of the supplier's decisional process and actions when exposed to critical events and coercive strategies. It appears that emotions, notably anger, influence organisational decision process and in particular in customer-supplier relationships.

Keywords: B2B marketing, coercion, emotions, customer-supplier relationship

INTRODUCTION

Les relations client-fournisseur font face aujourd'hui à un environnement plus complexe, marqué par une forte instabilité et des perturbations plus fréquentes, d'où la nécessité d'une plus grande flexibilité des partenaires (Christopher et Holweg, 2017). Cette flexibilité sera d'autant plus nécessaire que la pression continuera d'être alimentée notamment par des changements technologiques et par des changements dans les préférences des consommateurs (Stevens et Johnson, 2016). Cependant, malgré des années de recherche qui n'ont cessé de faire valoir les avantages de la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement (Cao et Zhang 2011) et au sein des relations acheteur-vendeur (Jap, 1999), la presse continue de rapporter des situations où les clients font usage de stratégies coercitives telles que des menaces. Ces menaces se présentent sous différentes formes. Certains se voient exiger d'accepter des termes de paiement de 120 jours (Bushey, 2017) alors que d'autres se voient réclamer des baisses de prix obligatoires (Balch, 2015) comme ce fut le cas au Québec en 2016 dans le secteur de l'alimentation (Fournier, 2016). Le harcèlement (« bullying ») fait les manchettes autant en Europe qu'aux États-Unis. Par exemple, à la fin de 2014, un sondage de la *National Federation of Self Employed & Small Businesses* de Grande-Bretagne, a révélé que 17% de ses membres affirment avoir été victimes de harcèlement, de la part d'un des acteurs de la chaîne d'approvisionnement, au cours des deux années précédentes ("Supply Chain Bullying Affects almost One in Five Small Businesses Says FSB," 2014). Toujours en Grande-Bretagne, la chaîne alimentaire Tesco a été plongée dans un scandale financier après des révélations selon lesquelles ses dirigeants retardaient indument des paiements aux fournisseurs. Cela a fait dire à un des fournisseurs qu'il s'agissait de tactiques ressemblant à celles de la mafia (Poulter, 2016). Plus près de nous, aux États-Unis, la chaîne d'information

Bloomberg rapporte que les fournisseurs de Walmart s'insurgent contre l'imposition de frais d'entreposage et de nouvelles échéances de paiement ("Wal-Mart's Suppliers Are Finally Fighting Back," 2015) ou encore de pénalités pour des livraisons hâtives ou tardives (Matthew Boyle, 2017). Les détaillants canadiens ne sont pas en reste en termes de pratiques coercitives : les conditions d'emballage, les escomptes ou les conditions de paiement laissent peu de place à la négociation (Buckner, 2014).

Dans un tel contexte, les fournisseurs font face à un double défi; d'une part, ils doivent élaborer des actions pour surmonter les perturbations qui surgissent à tout moment et qui représentent souvent des événements critiques dans la relation avec leur client, d'autre part, les fournisseurs doivent décider comment répondre aux pressions coercitives de leur client. Dans les deux cas, les stratégies défensives sont dépendantes du pouvoir asymétrique.

Dans ce cadre, les objectifs généraux de cette thèse sont d'identifier et de définir les critères cognitifs et les émotions qui influencent la prise de décision du fournisseur exposé à des stratégies coercitives de son client et aux pressions environnementales; de décrire les actions stratégiques du fournisseur et de son équipe de vente vis-à-vis de ces événements critiques et de mesurer l'importance d'un critère et d'une émotion dans la prise de décision d'un fournisseur sous la menace. L'hypothèse générale est que le processus de décision n'est pas complètement rationnel, qu'il est influencé par de multiples facteurs, dont l'émotion, et qu'il est dépendant des actions conduites en amont et en aval par l'équipe de vente.

Les stratégies défensives face au pouvoir asymétrique : une démarche pertinente et nécessaire

L'examen du rôle du pouvoir en marketing interentreprises a commencé au début des années 1970. Plusieurs chercheurs se sont alors intéressés à la manifestation du pouvoir dans les canaux de distribution (El-Ansary et Stern, 1972; Frazier et Antia, 1995; Gaski, 1984; Hunt et Nevin, 1974; Nirmalaya Kumar, 2005; Lusch et Brown, 1982).

Même si la recherche sur le pouvoir a une longue histoire, les académiciens du domaine du marketing inter-organisationnel continuent d'encourager l'étude de ce concept. Notons, entre autres, l'appel des coéditeurs de *Industrial Marketing Management* en 2015 lors de la publication d'une section spéciale sur ce sujet: "The limited prior emphasis highlights the need for greater academic investigation, particularly to understand the definition, application, interpretation, and scope of power in twenty-first century business practices." (LaPlaca et Lindgreen, 2015, p.2).

Le déséquilibre du pouvoir en faveur du pouvoir asymétrique, fait l'objet de discussions plus récentes. Pour certains, la présence d'une telle asymétrie est plus représentative des relations inter-organisationnelles que l'équilibre des pouvoirs et par conséquent, le pouvoir asymétrique ne devrait pas être vu comme une entrave au développement des relations (Hingley, 2005). Pour d'autres, le pouvoir asymétrique exercé représente un « tueur de relation » (Johnsen et Lacoste, 2016) qui peut encourager les comportements opportunistes (Nyaga, Lynch, Marshall, et Ambrose, 2013). Il est donc nécessaire d'identifier les conditions qui favorisent l'acceptation ou le refus de se soumettre aux pressions d'un client dans un contexte de pouvoir asymétrique (Blois, 2005). Siemieniako et Mitreğa (2017) proposent des tactiques aux fournisseurs pour contrebalancer le pouvoir des clients, notamment d'investir des

ressources dans les relations bénéfiques tout en renforçant les compétences de son organisation et en élargissant la base de clients pour réduire les risques.

La complexité de la recherche sur les relations acheteur-vendeur, la prise de décision organisationnelle et les émotions

La cueillette de données en Business-to-Business (B2B) représente plusieurs défis, notamment en terme d'accès aux participants; les praticiens ne sont disponibles que durant certaines heures de la semaine et les entreprises restreignent ou même empêchent leurs employés de divulguer des informations même sous le sceau de l'anonymat ou de la confidentialité (Mora Cortez et Johnston, 2017).

De plus, la plupart des recherches sur la prise de décision font appel à des données rétrospectives parce qu'il est difficile d'obtenir des informations autrement (Huber et Power, 1985). De vifs débats ont marqué le recours aux données rétrospectives avec, d'une part, des chercheurs mettant en doute la fiabilité d'une telle technique, notamment parce que la mémoire est faillible (Golden, 1992) ou, d'autre part, des chercheurs qui soutiennent que la fiabilité des chefs d'entreprises peut difficilement être remise en question qu'il s'agisse de rétrospection ou non (Miller, Cardinal, et Glick, 1997).

Enfin la recherche sur le rôle des émotions peut être compliquée par la réticence des dirigeants d'entreprise à reconnaître que leurs décisions pourraient être influencées par leurs émotions.

C'est pourquoi une recherche sur la réaction et la prise de décision des fournisseurs soumis à des pressions environnementales et/ou coercitives d'un client et qui inclut le rôle des émotions dans la prise de décision est un sujet complexe qui a été peu étudié jusqu'ici, notamment en raison de la difficulté à recueillir des données.

Le processus méthodologique général de la thèse : une démarche réflexive

“All research starts (...) with the researcher's paradigm and preunderstanding. »
(Gummesson, 2003, p.486)

Si la compréhension du comportement des consommateurs est à la portée de tous les chercheurs puisqu'ils sont eux-mêmes des consommateurs, alors le chercheur en B2B bénéficiera d'une expérience organisationnelle pour mieux appréhender la complexité des échanges inter-entreprises (Lilien, 2016).

Ma décision d'entreprendre des recherches doctorales était en partie motivée par ma volonté de comprendre la dynamique des relations avec mes anciens clients, alors que j'étais vice-président des ventes chez un fournisseur d'emballages du Fortune 500.

Comme plusieurs doctorants de mon âge, ma recherche prend ses racines dans ma propre expérience professionnelle. Parce que Patton (2002, p.64) définit la réflexivité comme « une vérification continuelle de ce que je sais et de comment je le sais » mes recherches ont été marquées par de constants allers-retours entre mon expérience professionnelle passée, mes fonctions actuelles de consultant et mon rôle de chercheur universitaire. C'est le souvenir de nombreux événements au cours de ma carrière qui a déclenché la recherche. Cette posture de chercheur « interne » m'a permis de comprendre plus rapidement la situation des participants à la recherche. Dans le même temps, elle m'exposait au danger de prendre des raccourcis. Je me suis donc assuré en

cours de route d'obtenir un point de vue distancié en la personne de mon directeur de recherche et co-auteur.

Un véritable processus itératif s'est aussi déroulé entre la progression de mes travaux de recherche et mes souvenirs de preneur de décision. Au début de mes recherches, je cherchais à faire ressortir le rôle de l'équipe des ventes qui doit souvent démontrer une certaine pugnacité devant l'adversité et une volonté à maintenir une relation avec un client, malgré les nombreuses embûches. Parmi ces embûches, les pressions coercitives du client me semblaient les plus intéressantes, toujours au regard de ce que j'avais connu et vécu. Notre processus de décision organisationnel était excessivement complexe et représentait de longues heures de réflexion et de discussion sur de multiples critères et sur de multiples facettes de ces critères. Pour en avoir le cœur net, j'ai interrogé d'autres preneurs de décision aux prises avec les mêmes décisions. Puis, au détour d'une entrevue, une des premières, le récit rétrospectif d'un participant m'a soudainement rappelé les nombreuses discussions en comité exécutif où les émotions prenaient le dessus. J'ai soulevé la question du rôle des émotions dans la prise de décision durant une table ronde d'une conférence en marketing B2B, à Atlanta, en août 2016, et en percevant l'intérêt des gens autour de moi, j'ai compris le tournant qu'allait prendre ma thèse.

Mais les émotions demeuraient encore un sujet trop vaste. Encore une fois, ma propre expérience s'est invitée dans mes recherches. Lorsqu'un client usait de coercition à notre endroit, nous avions l'impression qu'il trahissait la confiance que nous avions développée à son endroit. Et cette perte de confiance entraînait irrémédiablement, la colère. Même si d'autres émotions pouvaient se greffer à cette colère, elle prenait quand même beaucoup de place.

Cette thèse est donc le résultat d'un long processus subjectif et réflexif et où ma position de chercheur se situe quelque part entre celle de l'initié, c'est-à-dire un

chercheur qui partage avec les participants « les caractéristiques, le rôle ou l'expérience » (Dwyer et Buckle 2009, p.55) et celle du non-initié.

Plan de la thèse

Dans le cadre de cette thèse, quatre recherches ont été menées pour rencontrer l'objectif mentionné plus haut. Cette façon de faire a permis d'employer différentes méthodologies pour mieux comprendre les actions et la prise de décision du fournisseur tout en progressant des incidents critiques à la colère en passant par les pressions coercitives et les émotions.

La première étude empirique décrit et catégorise les actions de l'équipe des ventes pour modérer les impacts des événements critiques tant sur le fournisseur que le client. Au cours de cette recherche, il est apparu que l'une des sources d'événements critiques était la prise de décision unilatérale du client et en particulier l'usage de tactiques coercitives pour forcer le fournisseur à obtempérer et à s'adapter. Cette découverte a donc orienté la seconde recherche sur les critères de décision du fournisseur soumis à des pressions coercitives de son client. En portant une attention aux propos tenus par les premiers participants à ces entrevues en profondeur, les émotions se sont souvent avérées omniprésentes dans la prise de décision. Comme ce sujet d'étude commençait à intéresser la communauté scientifique, une revue de littérature systématique sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle devait précéder toute autre étude empirique. C'est donc ce qui est présenté comme troisième recherche. Finalement, la quatrième recherche a mesuré l'influence d'une émotion spécifique, la colère, dans la décision du fournisseur parce que c'est cette émotion qui resurgit lorsque ce dernier ressent une injustice lorsqu'exposé à des tactiques coercitives (Ganesan, 1994). Cette thèse assemble 4 articles qui reprennent la démarche que nous venons de présenter. Ils sont présentés ici tel qu'ils ont été acceptés par les éditeurs ou les organisateurs de conférence ou dans la dernière version qui leur a été soumise. Les

articles sont précédés par la présentation du cadre théorique (chapitre 1). La revue de littérature, complémentaire à celle incluse dans chacun des articles, détaille les recherches passées sur des thèmes et des concepts servant de base à cette thèse. Elle se penche notamment sur la relation client-fournisseur, le pouvoir, la dépendance et les alternatives, la confiance, l'engagement, les stratégies d'influence, la prise de décision, les réactions du fournisseur, le rôle des représentants et l'adaptation. Suit ensuite le cadre méthodologique (chapitre 2) qui justifie l'emploi de nombreuses et originales méthodes autant qualitatives que quantitatives, allant de l'auto-ethnographie collaborative à l'expérimentation en passant par les entrevues en profondeur et la revue de littérature systématique.

Le premier article (chapitre 3) est actuellement au stade de la révision finale pour une publication dans *Journal of Business and Industrial Marketing*. Il présente les actions de l'équipe de vente lorsque survient un événement critique susceptible de menacer la pérennité de la relation. Ces événements peuvent être causés par le fournisseur lui-même mais aussi par le client lorsqu'il décide de recourir à une tactique d'influence telle la coercition. Une auto-ethnographie collaborative a permis de recueillir des vignettes narratives illustrant les actions de l'équipe de vente pour ensuite les classer dans une matrice définissant la force et la valence des événements critiques. Cette démarche originale produit un contenu riche qui peut ensuite guider les actions d'autres équipes de vente aux prises avec différents événements critiques. Comme le pouvoir s'exprime de différentes manières entre les parties tout au long de leur relation (Hingley, Angell, et Campelo, 2015) et même durant un même épisode d'échanges (Naudé, 2005), le premier article considère aussi les situations où l'asymétrie du pouvoir favorise le fournisseur plutôt que le client.

Le deuxième article (chapitre 4), destiné à *Industrial Marketing Management*, approfondit les critères de décision du fournisseur lorsque le client use de menaces pour le forcer à obtempérer. Il apparaît que le processus décisionnel est complexe et que la décision de s'adapter ou non ne relève pas d'un seul critère mais d'un ensemble de

critères. Les 17 entrevues en profondeur d'acteurs dans la prise de décision de fournisseurs remettent en cause la définition de certains critères précédemment utilisés pour justifier la décision du fournisseur de s'adapter ou non, à la suite de pressions coercitives. La recherche catégorise les formes de présentation des menaces ainsi que leur but. Elle présente aussi un cadre unificateur qui organise les différents facteurs d'influence de la décision, autrefois étudiés indépendamment les uns des autres. Le cadre unificateur fait aussi une place au rôle des émotions dans la prise de décision.

Le troisième article (chapitre 5), publié en 2017 dans les actes de colloque de l'EMAC (European Marketing Academy), est une revue de littérature systématique qui recense 197 articles dans 34 journaux scientifiques différents afin de recenser les écrits académiques sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle. Après deux étapes de filtrage pour s'assurer que les articles discutaient bien de la présence et du rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle, les 34 articles retenus ont été regroupés en 5 thèmes soit le rôle général des émotions dans la prise de décision; l'intelligence émotionnelle pour la gestion des émotions en prise de décision; le rôle des traits de personnalité sur l'influence des émotions; le rôle des émotions dans la prise de décision éthique et le rôle des émotions dans la prise de décision en groupe. La conclusion générale de cet article est que l'étude de ce sujet en est à ses débuts et que davantage de recherches empiriques sur cette question seraient nécessaires pour mieux comprendre l'influence des émotions sur la prise de décision organisationnelle.

Finalement le quatrième article (chapitre 6), destiné à *Journal of Business Research*, vise à mesurer l'influence d'une émotion spécifique, la colère, sur la prise de décision du fournisseur exposé à une menace de son client. 1005 participants ont été invités à prédire la décision d'un fournisseur de se plier ou non à la menace de son client sous 4 conditions expérimentales, c'est-à-dire selon que la colère et/ou la dépendance soient ou non présentes lors du processus décisionnel. Les participants ont également estimé si cette décision était bonne ou mauvaise. Finalement, ils devaient évaluer l'influence

de 5 critères dans la décision du fournisseur, encore une fois sous les 4 conditions expérimentales.

Le dernier chapitre de la thèse, la conclusion, synthétise l'ensemble des découvertes, propose les limites de la thèse, soumet des pistes de recherche pour l'avenir et identifie des implications théoriques et managériales de la thèse.

La thèse comble quelques lacunes dans la littérature. D'abord, les recherches sur le processus de décision ne se sont jamais attardées à celui du fournisseur exposé à des pressions coercitives. Aussi, à ma connaissance, aucune autre recherche n'a attribué la décision de s'adapter ou non à de multiples facteurs. Finalement, le rôle joué par les représentants, dans un tel contexte, n'a jamais été analysé.

Cette thèse est importante pour les entreprises canadiennes puisque les petites et moyennes entreprises représentent 98% des compagnies canadiennes (*Les PME d'un coup d'oeil*, 2011) et agissent souvent à titre de fournisseurs de plus grandes organisations. Les questions de pouvoir et de stratégies coercitives continuent d'être d'actualité et en comprenant mieux les facteurs d'influence dans sa prise de décision, le fournisseur sera plus en mesure de se prémunir contre une situation qui le placerait en vulnérabilité.

CHAPITRE I

LE CADRE THÉORIQUE

1.1 La relation client-fournisseur¹

Afin de présenter les bases théoriques de cette thèse, il convient de commencer avec les théories qui sous-tendent la relation client-fournisseur puis ensuite d'explorer les principaux thèmes qui ont été étudiés au fil des décennies, notamment le pouvoir, la collaboration, la confiance et l'engagement.

1.1.1 Les théories fondatrices

Les théories en marketing relationnel prennent leur origine dans des disciplines aussi diverses que le droit, l'économie, les sciences, les sciences organisationnelles, la sociologie et la psychologie (Eiriz et Wilson, 2006). Nous présenterons brièvement les trois théories les plus utiles pour comprendre la relation client-fournisseur, mais surtout la réaction du fournisseur aux changements de l'environnement dont les pressions coercitives de son client. Ces théories sont la théorie des coûts de transaction, la théorie des normes relationnelles et la théorie des échanges sociaux.

Même si la théorie des coûts de transaction a été plutôt réservée aux relations transactionnelles alors que la théorie des échanges sociaux expliquent davantage les relations de long-terme (Bunduchi, 2008), certains des concepts élaborés dans la

¹ Dans cette thèse, l'appellation client-fournisseur est privilégiée à celle d'acheteur-vendeur (buyer-seller), souvent utilisée dans la littérature anglo-saxonne, parce qu'en français cette appellation semble désigner davantage des individus que des organisations.

première sont utiles pour cette thèse. La théorie des coûts de transaction prévoit que les firmes s'organisent autour des formes de gouvernance qui minimisent ces coûts (Lambe, Wittmann, et Spekman, 2001). Même si chacune des parties a intérêt à faire des adaptations profitables à la relation, l'opportunisme incite à l'appropriation du maximum de bénéfices au détriment de l'autre partie (Williamson, 1979). Il est possible de se prémunir contre l'opportunisme en obtenant des engagements du partenaire (Williamson, 1993), tel les investissements spécifiques à la relation ou idiosyncratiques (Williamson, 1985). À long-terme, l'opportunisme aurait tendance à disparaître puisque les entreprises ne veulent transiger qu'avec des partenaires de confiance (Hill, 1990).

Selon la deuxième théorie fondatrice, celle des normes relationnelles, des firmes choisissent une certaine forme de collaboration en régulant les échanges par des contrats ou des normes relationnelles (Macneil, 1978, 1983). Les attentes envers le comportement de l'autre sont exprimées par un certain nombre de normes relationnelles notamment celle qui invite à refréner l'usage du pouvoir (Cannon, Achrol, et Gundlach, 2000; Macneil, 1983). La coercition est une expression du pouvoir qui peut constituer une violation aux normes relationnelles dont la solidarité (Kim, 2000) ou l'intégrité dans le rôle (Marcos et Prior, 2017)

L'échange est au cœur des recherches en marketing entre les entreprises (Lambe et al., 2001). La théorie des échanges sociaux est nécessaire pour comprendre les échanges économiques à l'extérieur d'un marché parfait (Emerson, 1976). Les échanges sociaux sont régis par des règles et des normes réciproques (Cropanzano et Mitchell, 2005; Gouldner, 1960; Gronhaug, Henjesand, et Koveland, 1999; Hakansson et Snehota, 1995; Ouchi, 1980). Selon la théorie des échanges sociaux, le pouvoir d'une partie découle de la dépendance de l'autre partie (Emerson, 1962; Thibault et Kelley, 1959), dépendance qui résulte elle-même de la rareté ou même de l'absence d'alternatives disponibles à l'extérieur de la relation (Thibault et Kelley, 1959). Pour Thibault et Kelley (1959) deux entités entrent en relation parce que les bénéfices de la relation

excèdent les coûts. Les deux parties doivent avoir des buts et des intérêts communs mais également des actifs échangeables qui soient différents. La théorie des échanges sociaux a été utilisée pour étudier entre autres les relations inter-entreprises (Lambe et al., 2001) les canaux de distribution (J. C. Anderson et Narus, 1984), le réseaux d'entreprises (J. C. Anderson, Håkansson, et Johanson, 1994) et les adaptations (Mukherji et Francis, 2008).

1.1.2 Le développement de la relation

Le marketing industriel se définit comme la gestion des relations entre client et fournisseur (Ford, 1980). Un groupe de recherche européen formé au milieu des années 1970 pour se pencher sur les relations client-fournisseur, le *IMP group*, a proposé la « démarche d'interaction » pour expliquer le rapprochement entre deux entreprises (Håkansson, 1982). La relation est le résultat des interactions passées entre les organisations (Håkansson et Ford, 2002) marquées notamment par la coercition et la concession (Ford et Mouzas, 2013). La décision de développer des relations étroites entre les entreprises, plutôt que de chercher la meilleure offre à chaque occasion, dépend du bénéfice que chaque partie retirera des adaptations spécifiques à cette relation (Ford, 1980). En raison des adaptations multiples, nécessaires à la poursuite de la relation, les parties accroissent leur interdépendance (Ford et Håkansson, 2006).

Les relations, en tant qu'enchaînement d'épisodes d'interaction, évoluent au fil du temps (Håkansson et Snehota, 1995). Plusieurs auteurs ont décomposé cette évolution en diverses étapes (F. R. Dwyer, Schurr, et Oh, 1987; Ford, 1980; Wilson, 1995). Ces étapes de la relation sont importantes car l'usage de la coercition et la réaction du fournisseur à cette stratégie ne seront pas les mêmes selon l'étape dans laquelle se trouve la relation, comme nous le verrons plus loin.

Pour Ford (1980), ces stades sont au nombre de cinq. La pré-relation représente l'étape où l'acheteur évalue un nouveau fournisseur potentiel. Puis, au stade initial, les deux parties établissent les bases de leur entente et le fournisseur proposera peut-être un échantillon ou une commande-test. À ce deuxième stade, l'engagement est peu important. Ensuite, les transactions se multiplient dans la phase de développement qui représente la troisième étape. Un contrat peut avoir été signé entre les parties et l'engagement peut se manifester sous la forme d'investissements. Le début de la phase de long terme, la quatrième étape, n'est pas clairement défini dans le temps. La phase de long terme se distingue par l'engagement des deux parties dans la relation, exprimé par de multiples adaptations et aussi par des relations interpersonnelles fortes. La phase finale de la relation est son institutionnalisation.

Dans le modèle de Dwyer et al. (1987), les cinq étapes commencent avec la prise de conscience, dans laquelle l'acheteur ou le vendeur, reconnaît en l'autre un partenaire potentiel valable. La relation demeure fragile à la phase suivante, celle de l'exploration, parce que les investissements dans la relation sont à leur plus bas et que cela rend plus facile la dissolution de la relation. Les phases d'expansion et d'engagement se comparent aux phases de développement et de long terme de Ford. Par contre, Dwyer et ses collègues ont substitué à la phase d'institutionnalisation celle de la dissolution.

Si le premier stade de la relation de Wilson (1995) ressemble au premier stade des deux autres modèles, il se distingue à partir de la deuxième étape qui constitue une occasion pour les deux parties de définir des buts et des objectifs mutuels. La troisième étape doit permettre d'identifier à quel point les frontières des deux organisations se chevaucheront pour accomplir des actions communes. À la quatrième étape, celle de la création de valeur, apparaît l'engagement des deux parties, qui se manifeste par des investissements idiosyncratiques. À l'étape de l'institutionnalisation de la relation de Ford, Wilson oppose celle de la stabilité. C'est à ce stade que la relation a évolué au point où la confiance, la performance et la satisfaction sont fermement établies.

Les trois modèles de stades de la relation sont présentés au tableau 1.1

Tableau 1.1 Les stades de la relation

Auteurs	Stades de la relation				
Ford, 1980	Pré-relation	Stade initial	Développement	Long terme	Final
Dwyer, Schurr et Oh, 1987	Prise de conscience	Exploration	Expansion	Engagement	Dissolution
Wilson, 1995	Recherche et choix	Définition d'un but commun	Définition des frontières	Création de valeur	Maintien de la relation

Iacobucci et Zerillo (1997) ont proposé le cycle de vie de la relation. Dans ce modèle, la relation prend son origine dans le réseau d'entreprises et elle se caractérise alors par des liens faibles; la relation devient ensuite plus dyadique avec le renforcement des liens entre les nouveaux partenaires. Lorsque les partenaires n'enregistrent plus suffisamment de bénéfices dans la relation, ils retournent progressivement dans le réseau d'entreprises pour nouer de nouvelles relations dyadiques. Une autre façon d'identifier la phase du cycle de vie de la relation est de connaître l'intention du client à l'égard de son fournisseur : s'il souhaite augmenter la valeur des échanges, la relation sera en phase de croissance; si aucun changement n'est prévu alors la relation sera à maturité et si le client prévoit décroître ses achats auprès de son fournisseur, on dira que la relation est en phase de déclin (Eggert, Ulaga, et Schultz, 2006).

Si les stades théoriques de la relations sont utiles pour expliquer les différences de comportements des acteurs, il est important de considérer que la relation peut régresser sur le continuum allant de la naissance à la dissolution de la relation (Dowell, Morrison, et Heffernan, 2015).

Lorsqu'un lien d'affaire se base sur la transaction, le client perçoit la valeur dans le produit uniquement alors que lorsque ce lien se base sur la relation, le client perçoit la valeur à la fois dans le produit et dans la relation (Grönroos, 1997). On retrouve au sein du lien d'affaire basé sur la relation, la coopération, la confiance, l'engagement, une faible occurrence de conflit et, lorsque ces conflits apparaissent, une bonne habileté à les résoudre (Maloni et Benton, 2000). Dans les prochaines sous-sections, plusieurs de ces concepts et d'autres, comme la satisfaction, seront détaillés.

1.1.3 Le pouvoir, la dépendance et l'interdépendance

Emerson (1962) a proposé que le pouvoir découle de la nature de la relation et non des acteurs eux-mêmes. Le pouvoir d'un acteur résulte de la dépendance de l'autre où le pouvoir de A exercé sur B est égal à la dépendance de B envers A. Pour Simon (1953), il est possible d'observer le pouvoir lorsque le changement de comportement de l'un modifie le comportement de l'autre. Dahl (1957)² va plus loin en affirmant que le pouvoir est la possibilité de faire faire à l'autre ce qu'il ne ferait pas de son propre gré. Pour cet auteur, il ne peut être question de pouvoir sans identifier les bases de ce pouvoir. Ces bases ne sont activées que lorsque le détenteur du pouvoir use de différents moyens pour le mettre en œuvre. En ce sens, il sera question de stratégies d'influence plus loin dans cette revue de littérature. Les bases de pouvoir ont été exposées selon de nombreuses dichotomies présentées dans le tableau 2 et dans le texte qui suit.

² (Dahl, 1957) fait remarquer qu'en anglais il n'existe pas de verbe pour « power » comme il en existe pour « influence » ou « control ». En français, cependant, le verbe « pouvoir » existe et exprime la potentialité dont il sera question plus loin pour représenter celle que l'on retrouve au sein même du nom « pouvoir ».

Tableau 1.2 Les sources de pouvoir

Auteurs	Catégories de pouvoir	
French et Raven (1959)	Médiés : • Récompense • Coercition	Non-Médiés : • Légitime • De référence • D'expertise
Raven et Kruglanski (1970)	Médiés : • Récompense • Coercition	Non-Médiés : • Légitime • De référence • D'expertise • D'information
Hunt et Nevin (1974)	Pouvoir coercitif	Pouvoirs non-coercitifs : • Récompense • Expertise • Référence • Légitime
Etgar, Cadotte, et Robinson (1978)	Pouvoirs économiques • Récompense • Puniton	Pouvoirs non-économiques • Expertise • Référence • Légitimation
Lusch et Brown (1982)	Pouvoirs économiques • Récompense • Puniton • Légitimation légale	Pouvoirs non-économiques • Expertise • Référence • Légitimation traditionnelle • D'information

La première dichotomie est celle de French et Raven (1959). Le pouvoir de récompense et le pouvoir de coercition sont des pouvoirs médiés alors que le pouvoir légitime, le pouvoir de référence et le pouvoir d'expertise sont des pouvoirs non-médiés. Le pouvoir de récompense se manifeste par la perception qu'a le dépendant que celui qui détient le pouvoir peut lui procurer certains bénéfices. Quant au pouvoir de coercition, dont il sera principalement question dans cette recherche, il s'agit de la perception que celui qui détient le pouvoir peut punir. Les auteurs font remarquer qu'il peut être parfois difficile de distinguer le pouvoir de récompense du pouvoir de coercition, car s'abstenir de récompenser est une forme de punition. Si la récompense augmente l'attrait de celui qui la reçoit envers celui qui la donne, la coercition a plutôt un effet de diminution de l'attraction. Les autres auteurs qui ont proposé des dichotomies des bases du pouvoir, hormis Hunt et Nevin (1974), regroupent toujours dans une même catégorie récompense et punition. Pour Etgar, Cadotte, et Robinson (1978) la punition et la récompense sont des sources de pouvoir économique en ce sens que le détenteur du pouvoir use de ses propres ressources économiques pour les convertir en récompenses et en punition. Les sources de pouvoir économique maintiennent leur niveau d'influence dans le temps et elles sont plus puissantes que les sources de pouvoir non-économique.

Le pouvoir est fonction de la perception que l'on en a, qu'il s'agisse de notre propre pouvoir ou de celui que l'on attribue à l'autre (El-Ansary et Stern, 1972; Hunt et Nevin, 1974). La perception du pouvoir est dynamique en ce sens qu'elle évolue au fil de la relation et elle est liée aux ressources détenues par chaque partie (Håkansson, 1982). Comme le pouvoir peut être exercé ou non, Nevin et Gaski (1985) proposent qu'un pouvoir de coercition non-exercé puisse être vu comme un acte de bienveillance alors qu'un pouvoir de récompense non-exercé peut être vu comme une forme de punition. Le pouvoir peut être symétrique ou asymétrique (Mohr et Nevin, 1990) quoiqu'en pratique les relations parfaitement symétriques sont plutôt rares (Gummesson, 1994).

Meehan et Wright (2011) ont identifié quatre buts de l'exercice du pouvoir chez les acheteurs et les vendeurs. Il s'agit d'abord d'un but commercial qui inclut le prix, les termes et les conditions, et les volumes. Le deuxième but de l'exercice du pouvoir vise les attitudes à l'endroit du produit, des compétiteurs ou de l'entreprise. Le troisième but de l'exercice du pouvoir cible les opérations, notamment la livraison, la qualité et la performance. Finalement le but stratégique vient en quatrième où les parties cherchent à exercer le pouvoir sur les orientations de long terme. Les chercheuses ont relevé peu de différences de priorités quant aux buts de l'exercice du pouvoir entre les acheteurs et les vendeurs si ce n'est que les acheteurs favorisent le but commercial alors que les vendeurs priorisent le but attitudinal.

Le pouvoir n'existe donc pas dans l'absolu et n'est donc pas l'attribut d'une personne ou d'une organisation; il n'existe qu'au sein d'une relation et s'exprime en fonction de la dépendance (Bacharach et Lawler, 1980). Frazier (1983) constate qu'il est très difficile de distinguer si le pouvoir provient de ses bases ou s'il provient de la dépendance de l'autre partie. Le pouvoir et la dépendance sont donc intimement liés. Nous nous pencherons donc maintenant sur ce concept de dépendance.

Deux conditions favorisent la dépendance : un acteur devient plus dépendant lorsque l'autre acteur est en mesure de lui permettre d'atteindre ses buts et lorsque les alternatives sont plus rares (Emerson, 1962). Selon J. Pfeffer et Salancik (2003), trois critères déterminent la dépendance d'une organisation: le premier critère est l'importance de la ressource elle-même constituée de deux dimensions: la proportion de ses intrants ou de ses extrants ainsi que la difficulté à les remplacer, le cas échéant. La dépendance est ensuite déterminée par le contrôle exercé sur l'allocation ou l'usage de la ressource. Finalement, le troisième critère de dépendance provient de la concentration de ce contrôle entre les mains de quelques joueurs, ce qui a pour effet de réduire la quantité d'alternatives.

Deux approches ont été utilisées pour mesurer la dépendance. Dans la première, l'approche « ventes et profits » de El-Ansary et Stern (1972), la dépendance est

mesurée en fonction de la contribution du partenaire aux ventes et aux profits de l'entreprise focale. La dépendance du fournisseur résulte de la proportion des ventes du client dans les ventes totales du fournisseur (Hallen, Johanson, et Seyed-Mohamed, 1991) du nombre total de clients (Kohtamäki, Partanen, Parida, et Wincent, 2013) et de la proportion des profits que rapporte le client par rapport au profit total de l'entreprise parce que le client devient plus difficile à remplacer (Gundlach et Cadotte, 1994; Kumar, Scheer, et Steenkamp, 1995). Dans la seconde approche, Frazier (1983) utilise la performance dans le rôle pour mesurer la dépendance. Le rôle est ce à quoi un partenaire s'attend de l'autre partenaire dans la relation. Lorsque les attentes sont rencontrées ou dépassées on dira alors que la performance dans le rôle de l'entreprise est élevée et, par conséquent, que cette performance accroît la dépendance de l'autre firme.

Scheer, Miao et Garrett (2010) ont identifié deux dimensions de la dépendance soit celle basée sur les bénéfices et celle basée sur les coûts. La dépendance basée sur les bénéfices regroupe les mesures de ventes, de profitabilité et de performance dans le rôle alors que celle basée sur les coûts englobe les coûts de transfert. Les coûts de transfert sont liés aux investissements spécifiques à la relation (Williamson, 1985). Plus une des parties investit dans des actifs qui sont spécifiques à la relation plus la dépendance augmente. Un état de dépendance persistant du fournisseur à l'endroit de son client peut démontrer une faible capacité d'innovation (Johnsen et Lacoste, 2016). Les représentants peuvent contribuer à réduire cette dépendance en cherchant de nouveaux clients (Grandinetti, 2017).

Dans les relations de long-terme, il serait plus juste d'employer le terme d'interdépendance asymétrique plutôt que de dépendance puisque chaque partie doit dépendre mutuellement de l'autre pour que la relation puisse exister (Noorderhaven, Nooteboom, et Berger, 1998). L'interdépendance ne s'observe plus au niveau individuel, comme pour la dépendance, mais au niveau de la relation (Scheer, Miao, et Palmatier, 2014). Pour J. Pfeffer et Salancik, (2003), l'interdépendance est présente

lorsqu'un acteur ne contrôle pas complètement les actions menant à un résultat. L'interdépendance est composée de trois éléments (Kumar et al., 1995). On y retrouve d'abord la dépendance de chacune des parties. En deuxième lieu, la magnitude de l'interdépendance est obtenue par la somme des dépendances individuelles (Gundlach et Cadotte, 1994). Finalement l'asymétrie de l'interdépendance est obtenue par la différence entre les dépendances individuelles (Gundlach et Cadotte, 1994). Une relation dans laquelle les deux parties seraient également dépendantes l'une de l'autre serait qualifiée d'interdépendance symétrique (Geyskens, Steenkamp, Scheer, et Kumar, 1996). L'asymétrie du pouvoir peut paradoxalement conduire à un haut niveau de confiance nourri par la congruence des buts des deux organisations (Cuevas, Julkunen, et Gabriellsson, 2015).

Les liens opérationnels entre les partenaires ont aussi été regroupés sous l'appellation d'interdépendance (Chen et Paulraj, 2004; Kumar et al., 1995; Rodriguez, Langley, Béland, et Denis, 2007; Spekman, 1988; Stank, Keller, et Daugherty, 2001). L'interdépendance encourage les partenaires à préserver le lien qui les unit (Iskandar, Kurokawa, et LeBlanc, 2001; Scheer et al., 2014). La dissolution de la relation se produit plus facilement lorsque les niveaux d'interdépendance sont faibles (F. R. Dwyer et al., 1987). Lorsque cette interdépendance est importante, l'utilisation de tactiques coercitives devraient être réduites à leur minimum pour préserver la relation (Frazier et Summers, 1984).

Le pouvoir, la dépendance qui en découle et l'interdépendance sont trois concepts clés dans la compréhension des réactions du fournisseur aux pressions environnementales et aux stratégies coercitives de son client. Ils existent aussi en filigrane pour exprimer le climat de collaboration dans une relation dont il sera maintenant question.

1.1.4 La collaboration

La collaboration permet de maintenir une relation entre des partenaires qui choisissent d'entretenir un haut niveau de coopération (Spekman, 1988). Les deux prérequis à la coopération sont la réciprocité et l'importance des échanges futurs qui découragent la tricherie (Axelrod, 1984). Lorsque le pouvoir est asymétrique, la coopération unilatérale de la partie faible devrait être plutôt considérée comme un compromis, comme de la conformité (Bonoma, 1976). Cela expliquerait pourquoi la coopération subsiste malgré un comportement opportuniste (Grandinetti, 2017). La qualité de la coopération se mesure à la capacité des parties à résoudre leurs conflits (Grandinetti, 2017).

Pour d'autres chercheurs, la collaboration implique plus que la simple coopération. Elle est un paradoxe qui « combine la compétition et la coopération et l'autonomie et l'interdépendance » (Rodriguez, Langley, Béland, et Denis, 2007, p.151). Une relation collaborative est caractérisée par « des liens opérationnels et juridiques » et « par des échanges d'information » (Cannon et Perreault, 1999, p.454) menant à des actions visant à améliorer les opérations (Min et al., 2005). Cao et Zhang (2011, p.174) ont identifié sept dimensions à la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement soit : « le partage d'informations, la congruence des buts, la synchronisation des décisions, l'alignement des gains, le partage des ressources, la communication collaborative et la création de connaissances communes ».

Du point de vue de la théorie de l'économie des coûts de transaction, la collaboration entre les firmes est une forme organisationnelle hybride entre le marché et la gouvernance (Grant et Baden-Fuller, 1995).

La relation collaborative doit créer de la valeur pour les deux parties (Ellegaard, 2012; Gummesson, 2002; Hagberg-Andersson, 2006) notamment grâce à des engagements

mutuels (Day, 1977). Les attentes de chacun quant à la continuité de la relation abaissent le niveau d'incertitude à l'endroit de l'autre partenaire et renforce le climat de collaboration (Bensaou, 1997; Heide et Miner, 1992). Certaines adaptations sont nécessaires pour entretenir un climat de collaboration (Nyaga et al., 2013).

Pour que la collaboration fonctionne, il doit y avoir à la fois présence de coopération, soit une volonté des parties de participer et de partager les bénéfices, et de coordination, soit un regard plus technique tourné vers la capacité de chaque partie à remplir son rôle (Gulati, Lavie, et Madhavan, 2011; Gulati, Wohlgezogen et Zhelyazkov, 2012; Stern et Reve, 1980). Lorsque la collaboration est marquée par la confiance et une interdépendance, elle conduit à un partenariat entre client et fournisseur (Ploetner et Ehret, 2006).

La collaboration ne se fait pas sans risque puisqu'elle suppose le partage d'informations et nécessite des investissements (Jap, 1999), ce qui signifie que les firmes ne devraient chercher à collaborer qu'avec les organisations avec lesquelles les bénéfices seraient les plus marqués (Barratt, 2004). Comme la collaboration au sein de la chaîne d'approvisionnement est susceptible d'entraîner la satisfaction (Fawcett, Magnan, et McCarter, 2008), la prochaine section s'intéressera à ce concept.

1.1.5 La satisfaction

Benton et Maloni définissent la satisfaction du fournisseur dans la relation comme « un sentiment d'équité (...) quel que soit l'asymétrie de pouvoir. » (2005, p. 2). Selon leur recherche, les fournisseurs éprouvent davantage de satisfaction de la relation elle-même qu'à l'égard de leur propre performance ou de celle de la chaîne d'approvisionnement. J. C. Anderson et Narus voient la satisfaction comme « un état affectif qui découle de l'évaluation de tous les aspects de la relation » (1984, p.66). Un

fournisseur qui évalue la relation avec son client lorsque surviennent des événements critiques pourrait faire appel à deux construits distincts soit la valeur perçue de la relation et la satisfaction (Eggert et Ulaga, 2002). Selon ces chercheurs, la valeur perçue est un construit cognitif qui doit précéder la satisfaction, celle-ci étant un construit affectif qui s'exprime après l'achat.

Un client satisfait de son fournisseur voudra poursuivre et même accroître l'envergure de sa relation avec lui (Selnes, 1998). La fiabilité de l'acheteur, perçue en fonction des alternatives disponibles au fournisseur et du pouvoir relatif de l'acheteur, a un effet positif sur la satisfaction du fournisseur (Gorton et al., 2015).

Les auteurs ne s'entendent pas sur la définition de satisfaction économique et non-économique. Pour Jap (2001), la satisfaction peut être économique lorsque le client considère qu'il retire des bénéfices de l'échange ou elle peut être non-économique lorsque cette satisfaction se manifeste à l'égard des produits. Geyskens, Steenkamp, et Kumar (1999) décrivent la satisfaction économique comme étant reliée au volume de ventes et à la profitabilité, la satisfaction non-économique regroupe alors des aspects psychosociaux. Pour ces auteurs, l'utilisation de stratégies coercitives a moins d'effets négatifs sur la première que sur la seconde. L'usage de stratégies coercitives décroît la satisfaction lorsque la cible perçoit qu'elle menace son autonomie (Kiyak, Roath, et Schatzel, 2001). La satisfaction réduit la propension à vouloir quitter la relation (Ping, 1993).

La satisfaction est une des dimensions composant la performance de la relation entre client et fournisseur (Nogatchewsky et Donada, 2005) et aussi une des dimensions composant la qualité de la relation dont il sera question plus loin (Crosby, Evans et Cowles, 1990; Jiang, Henneberg et Naudé, 2011; Walter, Müller, Helfert et Ritter, 2003). La confiance dont il sera maintenant question est aussi associée à la qualité de la relation.

1.1.6 La confiance

“Only the weak must trust. The strong can just act and rely on their own power.”
(Bonoma, 1976, p.502)

La confiance se définit comme la croyance que l'autre partenaire sera honnête et fiable (Morgan et Hunt, 1994) et qu'il agira selon ce qu'il avait dit (Gambetta, 1988; McEvily, Perrone et Zaheer, 2003). Cette crédibilité pourra même se refléter dans la croyance que l'autre imposera effectivement les punitions promises (Bonoma, 1976).

La littérature a identifié plusieurs composantes à la confiance. Pour Ganesan (1994) la confiance inclut deux composantes, soit d'une part, la crédibilité représentée par l'expertise et la fiabilité, et, d'autre part, la bienveillance représentée par les motivations et les intentions. Pour Zaheer, McEvily et Perrone, (1998) les trois composantes de la confiance sont la crédibilité, la prédictibilité des actions de l'autre et la justice qui présuppose que l'autre agira avec probité s'il se présente une situation propice à l'opportunisme. La confiance émerge de la communication et de l'échange d'information (E. Anderson et Weitz, 1989; Dyer, 2002).

La confiance est « une condition a priori » (Boeck et Wamba, 2008, p.451) et un lubrifiant (Dasgupta, 1988; Lui, Ngo et Hon, 2006) parce qu'il faut pouvoir avoir confiance dans le fournisseur « pour qu'il soit considéré parmi les fournisseurs potentiels » (Doney et Cannon, 1997, p.47). Elle permet d'initier une relation avec un acheteur d'un produit intangible, puisque l'intangibilité accroît la perception de risque (Valtakoski, 2015). La présence de la confiance est particulièrement nécessaire dans les relations à court terme (Grayson et Ambler, 1999) ou au début de la relation à long-terme (F. R. Dwyer et al., 1987), soit avant que ne se développe l'engagement sur lequel nous reviendrons dans la prochaine section. Elle permet aussi de prédire la durée future de la relation (Graf, Perrien, Ricard et Landry, 1999).

Le lien entre la confiance et la coopération est considéré comme unidirectionnel ou bidirectionnel selon les auteurs. La direction du lien unidirectionnel est fortement débattue : pour certains, la coopération est influencée par la confiance (Mentzer et al., 2001; Morgan et Hunt, 1994) et pour d'autres les actions coopératives renforcent la confiance par une boucle de rétroaction (Gambetta, 1988; Ring et Van de Ven, 1992; Vangen et Huxham, 2003). Pour Nooteboom (1996), la confiance est à la fois une exigence de la coopération et son résultat, soit un lien bidirectionnel.

La confiance s'exprime selon des dimensions cognitive, émotionnelle et comportementale (Lewis et Weigert, 1985). Notre habileté à attribuer à chacun un niveau de fiabilité relève de la dimension cognitive. La dimension émotionnelle s'exprime par les liens affectifs qui se développent entre les parties dans une relation et cette dimension est plus manifeste encore lorsque la partie qui se sent trahie éprouve de profonds sentiments. Finalement, la dimension comportementale s'observe quand un acteur agit parce qu'il a confiance que les autres agiront selon ce que l'on attend d'eux. L'étude de McAllister (1995) conclut que la confiance basée sur l'émotion requiert un certain niveau de confiance basée sur la cognition. L'émotion elle-même peut avoir un effet sur la confiance parce que les individus utilisent leurs sentiments et leur humeur pour évaluer les autres (Williams, 2001). Par exemple, les émotions négatives incitent les individus à éviter les autres (Williams, 2001). La confiance est un couteau à deux tranchants puisqu'avoir confiance suppose accepter une forme de dépendance, de vulnérabilité et de prise de risque (Bigley et Pearce, 1998; McEvily et al., 2003; Rousseau, Sitkin, Burt et Camerer, 1998; Spekman et Carraway, 2006). Comme cette dépendance accrue peut inciter l'autre à en tirer bénéfice en faisant preuve d'opportunisme, la confiance inviterait à la trahison (Nooteboom, 1996). Une trop grande attention serait accordée à l'opportunisme puisqu'en fin de compte il sera sanctionné du fait que les acteurs favorisant la coopération seront privilégiés (Hill, 1990). Un acteur voudra aussi préserver sa réputation en n'agissant pas de façon opportuniste (Lui et al., 2006), la réputation étant liée à la confiance (Ganesan, 1994).

La confiance du client envers son fournisseur n'entraîne pas directement une augmentation des ventes du fournisseur; la confiance a plutôt un effet sur la qualité de la relation qui, elle-même, a un effet sur les ventes (Moorman, Zaltman et Deshpande, 1992). Nous reviendrons plus loin sur la qualité de la relation.

La relation acheteur-vendeur peut aussi être marquée par la présence de méfiance (« distrust »). La relation entre confiance et méfiance divise les chercheurs en deux camps (Bigley et Pearce, 1998). D'une part, selon la vision traditionnelle, la confiance et la méfiance représentent les deux extrémités d'un même continuum (Schoorman, Mayer et Davis, 2007). D'autres affirment que la méfiance n'est pas le contraire de la confiance parce qu'une confiance élevée n'équivaut pas à une méfiance basse ce qui ouvre la porte à une ambivalence où confiance et méfiance pourraient être présents en même temps dans l'évaluation d'un partenaire (Lewicki, Mcallister et Bies, 1998). Scheer (2012) s'objecte à cette ambivalence : confiance et méfiance ne sauraient coexister parce que la confiance présume de l'innocence alors que la méfiance présume de la culpabilité. Dans une étude en imagerie cérébrale visant à mesurer la confiance à l'endroit d'un vendeur sur un site internet, Dimoka (2010), postule que si la confiance et la méfiance activent deux parties distinctes du cerveau, alors il pourrait s'agir de construits différents qui ne peuvent être représentés aux extrémités d'un même continuum. Selon les résultats de cette étude, confiance et méfiance s'opposent sur un même continuum seulement lorsque les acheteurs évaluent l'incertitude. Pour Sitkin et Roth (1993), la méfiance provient de la différence perçue des valeurs de chaque individu alors que la violation de la confiance survient lorsque le comportement ne rencontre pas les attentes.

Pour Williamson (1993), la confiance n'est pas un acte calculé. Elle n'a rien à voir avec la présence de garanties dans des relations commerciales. Ce n'est pas parce que l'on accepte le risque d'une transaction que l'on fait nécessairement confiance. La confiance devrait être réservée aux relations familiales, amoureuses ou amicales où aucun calcul n'est présent.

La confiance peut être analysée à 2 niveaux: elle peut être interpersonnelle lorsqu'elle concerne, par exemple, celle qu'un représentant inspire à un acheteur, et elle peut être inter-organisationnelle lorsqu'il s'agit de la confiance témoignée par une entreprise à l'endroit d'une autre entreprise (Zaheer et al., 1998). Ces chercheurs considèrent cependant que la confiance ne peut prendre sa source qu'au sein des individus. D'ailleurs, leur étude a démontré que la confiance interpersonnelle a un effet direct sur la confiance inter-organisationnelle. Toutefois, la confiance inter-organisationnelle est soumise à d'autres influences propres à chaque organisation comme les directives de travail ou les normes (Dirks et Ferrin, 2001).

Il y a une forte relation conceptuelle entre la confiance et l'engagement. D'une part la confiance mutuelle suscite l'engagement (Spekman, 1988) et, d'autre part, les acteurs sont à la recherche de partenaires en qui ils peuvent avoir confiance parce que l'engagement rend vulnérable (Morgan et Hunt, 1994). Par exemple, la participation du fournisseur à un programme d'un client de développement de ses fournisseurs entraîne une incertitude qu'un climat de confiance peut atténuer (Nagati et Rebolledo, 2013). La confiance permet d'anticiper l'avenir et conséquemment de s'engager plus avant dans la relation (Walter et Ritter, 2003). Narayandas et Rangan (2004) proposent que la somme des interactions marquées par la confiance interpersonnelle est transférée dans l'engagement inter-organisationnel. C'est donc vers l'engagement que nous porterons maintenant notre attention.

1.1.7 L'engagement

Morgan et Hunt (1994) définissent l'engagement comme la croyance que la relation est à ce point importante qu'il est essentiel d'y déployer les efforts nécessaires pour la préserver. Dwyer et al. (1987, p.19) voient l'engagement comme une « promesse,

implicite ou explicite, de continuité relationnelle » qui s'exprime par un investissement de ressources afin de préserver la relation. E. Anderson et Weitz (1992, p.19) partagent ce point de vue car l'engagement découle de « la volonté de faire des sacrifices à court terme et dans la confiance en la stabilité de la relation. ».

Dans la théorie sur les coûts de transaction, Williamson (1983) présente les engagements crédibles comme un échange d'otages ou de contreparties. Un type de contrepartie est un investissement idiosyncratique, spécifique à une relation. Les investissements idiosyncratiques sont une démonstration plus forte de l'engagement que de simples promesses (E. Anderson et Weitz, 1992) et donnent une crédibilité à l'engagement (Johnson et Selnes, 2004). La congruence des buts des partenaires favorise l'engagement (O'Donnell, Brown et Marsh, 2014) qui peut aussi se manifester par des adaptations (Cannon et Perreault, 1999; Ford, 1980; Hagberg-Andersson, 2006; Håkansson et Snehota, 1995).

Selon Geyskens, Steenkamp et Kumar (1999) l'engagement est l'aboutissement, le stade ultime, du processus de développement de la relation entre acheteur et vendeur. Ford (1980) et Dwyer et al. (1987) partagent ce point de vue alors que l'engagement se développe entre les partenaires au fur et à mesure que la relation évolue.

Comme l'engagement est le résultat des efforts des partenaires pour nourrir la relation, il y a moins d'intérêt à remplacer le partenaire actuel (L. Young et Denize, 1995) et cela contribue à créer une atmosphère de stabilité (Wilson, 1995). Hocutt (1998) considère que l'engagement est plus fort si la satisfaction à l'égard de la relation est élevée; si les parties ont investi de façon importante dans cette relation et si ces partenaires considèrent que les alternatives à la relation sont peu intéressantes. D'ailleurs, plus l'engagement est fort, moins les parties sont tentées de chercher des alternatives (E. Anderson et Jap, 2005; Cook et Emerson, 1978) et moins ces alternatives sont évaluées favorablement (Tsiros, Ross et Mittal, 2009). Les engagements mutuels contrôlent les élans opportunistes (Gundlach et Cadotte, 1994)

et prolongent la durée de la relation (Sheth et Sharma, 1997). Ils créent une plus grande interdépendance qui peut être à la fois positive et négative pour les partenaires (Hakansson et Snehota, 1995).

On retrouve plusieurs catégories d'engagement dans la littérature. Brown, Lusch et Nicholson (1995) distinguent deux sortes d'engagement. L'engagement extrinsèque de nature économique se manifeste lorsque le partenaire est sensible aux récompenses ou aux punitions de nature économique. L'engagement intrinsèque, plus solide que le précédent, se démontre par une identification aux valeurs de l'autre ou par une internalisation de ces valeurs.

Geyskens, Steenkamp, Scheer et Kumar (1996) ont proposé deux autres types d'engagement: l'engagement affectif définit le désir d'une partie de demeurer dans la relation en raison d'un attachement et d'une identification envers le partenaire alors que l'engagement calculé mesure la nécessité de demeurer dans la relation en raison des coûts de dissolution de la relation ou ceux reliés au changement de partenaire. Leurs recherches ont démontré que l'interdépendance a davantage d'effet sur l'engagement calculé alors que c'est la confiance qui a le plus d'effet sur l'engagement affectif. Pour ces auteurs, l'engagement calculé s'appuie sur une motivation négative en raison des contraintes qui lient les parties entre elles.

Dans une autre typologie on retrouve cinq sortes d'engagements; l'engagement affectif, cognitif négatif, cognitif positif, obligé et comportemental (Sharma, Young et Wilkinson, 2006). L'engagement affectif se construit avec la multiplication des interactions individuelles et se manifeste par une volonté de développer et de renforcer la relation. L'engagement cognitif négatif, attribué à l'effet de verrouillage, fait en sorte que les coûts reliés au changement de partenaire sont prohibitifs. L'engagement cognitif positif, ou engagement basé sur la valeur, mise sur les gains envisagés dans le maintien de la relation. L'engagement obligé, aussi défini par d'autres comme un engagement normatif (Bansal, Irving et Taylor, 2004), vise à l'atteinte d'objectifs pas

nécessairement encadrés par un contrat. Finalement l'engagement comportemental se traduit par les actions visant à maintenir la relation.

Čater et Čater (2010) démontrent, par une analyse structurelle, que l'engagement est un construit quadridimensionnel qui inclut les composantes affective, cognitive négative, cognitive positive et normative.

Finalement Frisou (2000) propose l'engagement explicite et l'engagement implicite. L'engagement explicite et cognitif se manifeste lorsqu'une partie (ou les deux) démontre une volonté de maintenir une relation « dont la valeur croît (...) en fonction de la durée » (Frisou, 2000, p.68). L'engagement implicite et comportemental apparaît de deux façons. Lorsqu'il est économique, les investissements idiosyncratiques restreignent les alternatives alors que lorsqu'il est psychologique, il découle d'une rationalisation du comportement.

Les engagements contribuent d'une part au renforcement de la relation mais d'autre part ils peuvent restreindre la liberté d'un fournisseur exposé à des pressions environnementales ou à des stratégies coercitives de son client. Explorons maintenant les impacts de tels événements critiques sur la relation.

1.2 La dynamique de la relation client-fournisseur

1.2.1 Les événements critiques

Les événements critiques dans une relation sont à distinguer des événements réguliers parce qu'ils sont susceptibles de modifier considérablement la relation (Elo, Gladbach et Halinen, 2010; Halinen, Salmi et Havila, 1999; Schurr, Hedaa et Geersbro, 2008). De tels événements peuvent aussi avoir un impact négatif sur la performance et

éventuellement entraîner une dissolution de la relation (Harmeling, Palmatier, Houston, Arnold et Samaha, 2015; Tähtinen et Halinen, 1999). Les événements critiques peuvent transformer une relation coopérative en relation compétitive (Tidström et Hagberg-Andersson, 2012). L'impact d'un événement critique sur un des deux partenaires peut être direct ou indirect, par exemple lorsque l'effet initial se propage dans la chaîne d'approvisionnement ou dans le réseau (Edvardsson, Kowalkowski, Strandvik et Voima, 2014). L'événement peut être critique pour une des deux parties mais peut ne pas l'être pour l'autre (Elo et al., 2010). L'usage de coercition peut être un événement critique mais d'autres changements, comme l'apparition d'une nouvelle technologie, peuvent aussi conduire à des modifications profondes dans la relation.

Les représentants sont « sur la ligne de feu » lorsque surviennent des événements critiques positifs ou négatifs et les responsables de la force de vente devraient y porter une grande attention, afin d'éviter qu'ils nuisent à la performance des représentants (Russ, McNeilly, Comer et Light, 1998). C'est donc vers le rôle de l'équipe de ventes que notre regard se portera maintenant.

1.2.2 Le rôle de l'équipe des ventes

L'équipe des ventes se compose des représentants et de leur gestionnaire. Ce dernier doit faire un arbitrage entre les requêtes des clients, son propre management et son équipe de représentants (Lachance, Mathieu et Guay, 2008).

Le rôle des représentants a changé. Ils doivent faire la transition d'un rôle de vendeur au sens traditionnel du terme à un rôle de gestionnaire de relations (Crosby et al., 1990; Davies, Ryals et Holt, 2010; Ford, 1980). Ogbuehi et Sharma (1999) ont identifié trois nouveaux rôles pour les représentants. Le premier est de présenter de l'information au

client sur ses propres marchés. Les représentants sont alors considérés comme des « courtiers d'information » afin de démontrer leur crédibilité et obtenir la confiance du client (Rapp, Bachrach, Panagopoulos et Ogilvie, 2014). Le deuxième rôle est d'assister leur client dans le développement de son marché. Finalement, le troisième rôle est de l'aider à résoudre ses problèmes notamment en innovant, en faisant preuve de créativité (Piercy et Lane, 2008) et en établissant des solutions bénéfiques aux deux partenaires (Moncrief et Marshall, 2005). Les représentants doivent demeurer vigilants pour faciliter les besoins exprimés et latents des clients (Blocker, Cannon, Panagopoulos et Sager, 2012).

Pour maintenir des relations à long-terme avec leurs clients, les représentants gèrent les conflits et coordonnent les activités des membres de leur équipe davantage qu'ils ne tentent d'influencer leurs clients (Weitz et Bradford, 1999). Palmatier, Dant, Grewal et Evans (2006) croient que les représentants sont en meilleure position que les autres groupes d'employés de l'entreprise pour résoudre les conflits car la relation interpersonnelle entre l'acheteur et son représentant est plus solide que la relation entre les deux entreprises. Les représentants ont un plus grand rôle à jouer dans le maintien de la relation que dans sa dissolution (Perrien et Ricard, 1995). La confiance témoignée à l'égard des représentants a un rôle important à jouer surtout dans les phases de croissance et de maturité de la relation (Jap, 2001).

Pour que la relation puisse continuer d'évoluer, il est nécessaire que chacune des parties s'adapte continuellement aux perturbations (Boeck, Bendavid et Lefebvre, 2009) et l'équipe des ventes est au cœur de ce processus d'adaptation (Chonko et Jones, 2002; Jones, Brown, Zoltners et Weitz, 2005). Les clients valorisent les représentants qui sont en mesure d'anticiper les perturbations et d'y répondre (Jones, Dixon, Chonko et Cannon, 2005) en faisant preuve de flexibilité (Homburg, Workman et Jensen, 2000). Les représentants développent leurs aptitudes à anticiper et évaluer les événements critiques au fil de leurs interactions, ce qui leur permet ensuite de choisir les actions adaptées aux différents événements (Ritter, 1999).

Les représentants utilisent des stratégies d'influence lors des interactions avec les clients dont certaines leur sont propres. Par exemple, *se concilier les bonnes grâces* (« ingratifying ») consiste à mettre l'autre de bonne humeur pour lui demander quelque chose et *l'appel à l'inspiration* (« inspirational appeal ») se traduit par faire une proposition qui soulève l'enthousiasme en faisant résonner les valeurs et les idéaux (McFarland, Challagalla et Shervani, 2006; Yukl et Falbe, 1990). Hohenschwert et Geiger (2015) ont ajouté trois autres stratégies d'influence à la gamme de celles disponibles aux représentants soit, *perturber, réassurer et consacrer*. *Perturber* vise à recadrer les perceptions du client en agissant différemment de ce à quoi il s'attend. Lorsque le représentant *rassure*, il démontre la capacité de son employeur à soutenir le client dans sa résolution de problèmes. Finalement, *consacrer* signifie dépenser temps et efforts pour démontrer son engagement. Les tactiques d'influence du représentant sont utilisées pour changer, augmenter ou étendre la perception de valeur du client (Hohenschwert et Geiger, 2015).

Les représentants contribuent à la satisfaction du client envers les produits et la relation mais ont peu d'impact sur la satisfaction du client à l'égard du prix (Jap, 2001). La capacité du représentant à mobiliser les ressources de son entreprise en faveur du client a un effet positif sur la satisfaction du client (A. H. Liu et Leach, 2001). Peut-on penser que le client use de stratégies coercitives lorsqu'il perçoit moins de valeur de son fournisseur et lorsqu'il croit que le représentant n'arrivera pas, sans coercition, à obtenir l'adaptation du fournisseur? La prochaine section présente les stratégies d'influence et plus spécifiquement la coercition.

1.2.3 Les stratégies d'influence et la coercition

La gestion de la chaîne d'approvisionnement, mue par les pressions des dirigeants d'entreprise, de la mondialisation et de l'implantation de nouvelles technologies de communications entre partenaires commerciaux, a modifié la nature des relations entre clients et fournisseurs ces dernières années (Giunipero, Handfield et Eltantawy, 2006). Le client, soumis à des pressions constantes de son environnement concurrentiel pour améliorer la performance de sa chaîne d'approvisionnement ainsi qu'à l'inévitable loi des rendements décroissants, se tourne vers ses fournisseurs pour l'aider à réaliser ses objectifs (Stevens et Johnson, 2016). Dans un tel contexte, le client est encouragé à utiliser des stratégies d'influence.

L'influence s'observe lorsque le comportement prévu d'un individu au temps 0 est différent de celui observé au temps 1 (March, 1955). S'il est souvent possible d'observer la présence d'influence, il est plus difficile de conclure en l'absence d'influence (March, 1955). Selon Kelman (1961), il existe trois manifestations de l'influence chez l'influencé; ce dernier peut se conformer pour obtenir une réaction favorable de l'influenceur; il peut s'identifier à l'influenceur parce que la demande qui lui est présentée concorde avec les objectifs de la relation ou finalement il peut internaliser la demande parce qu'elle correspond à son propre système de valeurs. Pour French et Raven (1959), le pouvoir est une influence potentielle alors qu'une influence est un pouvoir exercé. Ce n'est pas tant la possession du pouvoir que son usage qui importe lors de l'observation des stratégies d'influence (Frazier et Antia, 1995; Frazier et Summers, 1984; Gaski, 1984). Les ressources détenues par le client déterminent sa capacité de contraindre ou de récompenser (Kutschker, 1982). Cependant, les menaces et les punitions n'augmentent pas nécessairement avec le pouvoir (Gundlach et Cadotte, 1994).

Frazier et Summers (1984, 1986) ont été les premiers à identifier six stratégies d'influence entre les firmes. Dans cette dichotomie, il existe, d'une part, des stratégies indirectes, aussi appelées de changement de perception ou non-coercitives, et des stratégies directes ou coercitives. La première des stratégies indirectes est la simple demande: l'influenceur demande simplement à la cible d'exécuter une action sans y adjoindre quelque conséquence que ce soit. La deuxième stratégie indirecte est la recommandation. Elle consiste à mettre de l'avant les conséquences positives pour la cible d'exécuter une certaine action. La troisième stratégie est l'échange d'information où l'influenceur fait part des orientations générales de l'organisation sans mentionner d'actions spécifiques à la cible. Un échange d'information élevé peut donner l'impression à certains partenaires d'une réduction de leur pouvoir (Croom, Romano et Giannakis, 2000). La première stratégie directe est la menace de sanctions dans le cas où la cible ne se conformerait pas à la demande qui lui est adressée. La seconde stratégie coercitive est le plaidoyer légal où la source d'influence rappelle les obligations contractuelles implicites ou explicites de la cible. Finalement, la troisième stratégie est la promesse qui consiste à faire miroiter une récompense qui sera donnée à la cible lorsqu'elle se sera conformée.

Venkatesh, Kohli et Zaltman (1995) ont préféré la classification suivante basée sur une intensité coercitive : les stratégies non-coercitives, soit les demandes et les échanges d'information; les stratégies coercitives modérées, soit les recommandations et les promesses puis les stratégies coercitives fortes regroupant les menaces et les plaidoyers légaux. Selon B. Boyle, Dwyer, Robicheaux et Simpson (1992), une utilisation continuelle de promesses, de menaces, de plaidoyers légaux et même de demandes peut diminuer l'attrait de la relation pour la cible.

La culture peut modifier le classement des stratégies. Lai (2007) a observé chez les concessionnaires taiwanais que la simple demande (« request ») se situe entre les stratégies coercitives et non-coercitives. La demande, qui n'est accompagnée d'aucune explication, n'est pas simplement perçue comme une suggestion mais davantage

comme un ordre et devient donc susceptible de nuire à la coopération (K. H. Chang et Huang, 2012). Les acheteurs utilisent différentes stratégies d'influence selon le type d'achat. Ainsi les stratégies coercitives sont plutôt utilisés dans les cas de ré-achat modifié ou de nouvel achat que dans les cas de ré-achat simple (Leonidou, 2005).

Une stratégie d'influence coercitive du client se traduit par une pression directe sur le fournisseur afin qu'il adopte le comportement désiré sans quoi il s'exposera à des conséquences négatives (Frazier et Rody, 1991). Elle vise le gain à court terme d'une partie sans égard pour les intérêts de l'autre partie (Dabholkar et Neeley, 1998). Hausman et Johnston (2010) ont affirmé qu'un usage fréquent de stratégies coercitives n'entraîne que des conséquences négatives notamment sur la confiance (Lui et al., 2006), l'engagement et la coopération.

Bacharach et Lawler (1980) ont contribué à plusieurs points de vue à l'étude de l'usage de la coercition. D'abord, la coercition peut être vue à la fois comme une alternative à la négociation ou un outil utilisé en cours de négociation. Ensuite, plus le client use de coercition et plus le fournisseur considérera ses alternatives et donc réduira sa dépendance. Conséquemment, l'ampleur de la coercition qui peut être exercée sur la cible (ou la diminution du bénéfice qui lui est offert), dépend de la valeur de ses alternatives. Par ailleurs, les deux chercheurs ont identifié trois éléments séquentiels à la coercition soit son usage potentiel, la menace et la punition. Le but de l'influenceur est d'obtenir ce qu'il désire de la cible en évitant d'utiliser les punitions. Plus les deux entités dans la relation sont mutuellement dépendantes l'une de l'autre, plus elles ont accumulé de pouvoir coercitif potentiel et de pouvoir de dissuasion.

La thèse porte principalement sur les menaces, soit une stratégie coercitive forte et directe. Hausman et Johnston (2010) ont proposé que les menaces puissent avoir différentes intensités. Des menaces claires sont plus fortement coercitives que des menaces atténuées par le langage utilisé. Les menaces ont un effet négatif moins prononcé sur la satisfaction économique, relevant par exemple d'une augmentation des ventes, que sur la satisfaction non-économique qui relève plutôt de la perception

d'échanges agréables avec le partenaire (Geyskens et al., 1999). Payan et Nevin (2006) ont identifié que les menaces sont les moins efficaces des stratégies d'influence car elles diminuent les chances de l'autre partie de se conformer à la requête. Cependant, même s'il est préférable d'user de raison ou de faire appel à l'amitié ou à la loyauté pour favoriser la conformité, ces stratégies sont plus coûteuses en temps et en effort.

Le fournisseur confronté à des incidents critiques, dont des demandes coercitives, doit prendre la décision de s'adapter ou non. C'est donc au processus de décision qu'il convient maintenant de s'attarder.

1.2.4 La prise de décision

À première vue, l'ensemble des théories de la décision se présentent comme « une folle courtepoinTE » (Eisenhardt et Zbaracki, 1992, p.17) en raison des nombreux courants de recherche, mais aujourd'hui, on semble reconnaître que la prise de décision se révèle parfois rationnelle et parfois irrationnelle (Eisenhardt et Zbaracki, 1992) ou intuitive et informelle (Mintzberg, 2009; Simon, 1987).

Les théories sur la prise de décision en entreprise se fondent sur les travaux de chercheurs de « l'école de Carnegie » dans les années 1950 et 1960, notamment ceux de Simon et de Cyert et March. Ces auteurs ont commencé par « déboulonner » deux idées persistantes de cette époque. La première idée est que l'être humain est rationnel. L'être humain est plutôt contraint à une rationalité limitée (Simon, 1979). La prise de décision se déroule dans un contexte imparfait parce que les alternatives à considérer dans la prise de décision ne sont pas nécessairement toutes connues, et que les conditions environnementales sont perçues plutôt que connues. Les modèles de prise de décision en contexte de rationalité limitée suivent des règles d'heuristique sous des contraintes de temps, de connaissances et de recherche limitée d'information

(Gigerenzer et Selten, 2001). La seconde idée est que l'être humain prend des décisions qui cherchent à maximiser son utilité ou, pour l'entreprise, son profit. Selon Simon (1959), ce n'est pas tant la maximisation du profit qui est recherchée mais plutôt un profit qui soit « satisfaisant » (satisfaisant et suffisant du mot-valise de Simon « satisficing ») en raison des coûts et des efforts reliés à l'atteinte de la maximisation dans un environnement complexe et sans cesse changeant. D'autres critiques de la théorie de l'utilité espérée, Kahneman et Tversky (1979), ont démontré, à l'aide de nombreuses expériences, que les individus préfèrent éviter les pertes que maximiser leurs gains. Le biais de statu quo révèle que, devant une décision, les individus vont choisir la situation actuelle plutôt que le changement (Kahneman, Knetsch et Thaler, 1991; Samuelson et Zeckhauser, 1988). La demande coercitive d'un client place donc le fournisseur devant un dilemme : ne pas s'adapter, parce que le statu quo est préférable au changement, mais risquer du même souffle de perdre le client pour qui le changement est nécessaire.

Les chercheurs ont tenté d'identifier des étapes de la prise de décision. Les étapes de la réflexion de Dewey (1910) ont servi de base à plusieurs auteurs pour établir les étapes de la prise de décision. Les deux premières étapes, soit la connaissance d'une difficulté et sa définition, se télescopent souvent. Dewey souligne que si cette difficulté apparaît comme une surprise cela peut causer une perturbation émotionnelle. La troisième étape est la recherche de solutions possibles ou, pour reprendre les termes de Dewey, trouver ce qui est absent après avoir identifié ce qui était présent. La quatrième étape de la réflexion est l'évaluation des solutions ou le raisonnement. Et, finalement, la cinquième étape est la vérification que l'idée retenue solutionne effectivement le problème.

Simon (1960) a proposé trois phases à la prise de décision : d'abord, l'intelligence, soit la recherche active d'information; ensuite, le design ou la génération de solutions et finalement, l'analyse de différentes options et le choix, c'est-à-dire la sélection parmi les options générées à la phase précédente. Simon fait aussi une distinction entre les

décisions programmées, celles qui sont répétitives et routinières et les décisions non-programmées, celles qui entraînent de plus grandes conséquences et qui apparaissent moins fréquemment. La plupart des demandes d'adaptation présentées sous une forme coercitive relèvent de décisions non-programmées.

Witte, Joost et Thimm (1972) ont proposé cinq étapes mais ils s'inscrivent dans le groupe de chercheurs pour qui le processus de décision n'est pas une série de quelques étapes séquentielles et délimitées selon une quelconque norme comportementale. Selon eux, la recherche d'information et la génération de solutions peuvent avoir lieu simultanément; de même, l'évaluation des alternatives disponibles peut survenir en même temps qu'elles apparaissent. La décision ne se prend pas à un moment précis dans le temps mais se construit au fur et à mesure que se prennent de multiples sous-décisions. Cette opinion est partagée par Langley, Mintzberg, Pitcher, Posada et Saint-Macary (1995) pour qui, si une décision suppose un engagement à l'action, une action peut survenir sans une décision et s'il y a engagement, il peut être vague et flou. Mintzberg, Raisinghani et Théorêt (1976) s'appuient sur Simon pour leurs trois étapes de la prise de décision soit l'identification, le développement et la sélection. Ils concluent, comme Witte et al. (1972), qu'il n'existe pas une séquence formelle et immuable dans le processus de prise de décision mais, au contraire, que ce processus est sujet à des interruptions, des boucles de rétroaction et des interférences. Ce point de vue n'est pas partagé par Dean et Sharfman (1996) pour qui la prise de décision est plus efficace lorsqu'un processus systématique est suivi dans lequel l'analyse formelle suit la cueillette d'informations. D'autres auteurs ont aussi identifié entre 3 et 5 étapes de la prise de décision (Einhorn et Hogarth, 1981; Schwenk, 1984) mais répétaient essentiellement les étapes présentées au tableau 3.

Tableau 1.3 Les étapes de la prise de décision

Auteurs	Étapes de la prise de décision				
(Dewey, 1910)	Difficulté ressentie	Définition de la difficulté	Suggestion de solutions possibles	Évaluation des solutions	Expérimentation pour accepter ou rejeter la solution
(Simon, 1960)	Intelligence	Design	Choix		
(Witte et al., 1972)	Identification du problème	Acquisition d'information	Développement des alternatives	Évaluation des alternatives	Choix
(Mintzberg et al., 1976)	Identification	Développement	Sélection		

Beach et Mitchell (1978) ont identifié trois stratégies de prise de décision. La première, la stratégie analytique aidée, inclut toutes les techniques qui utilisent un processus formel et des outils plus ou moins sophistiqués. La seconde, la stratégie analytique non-aidée, consiste plutôt à évaluer les différentes options par la pensée et sans outil. Finalement, la troisième, la décision non-analytique, se réfère à des techniques aussi simples que le tirage à pile ou face. Le choix d'une stratégie de prise de décision dépend de la tâche, ou du type de décision et de la personne qui prend la décision. La tâche peut être évaluée en termes d'ambiguïté et de complexité ou par son caractère irréversible. Les stratégies analytiques aidées sont plus susceptibles d'être utilisées lorsque les tâches sont complexes et lorsque le décideur est compétent dans l'utilisation de telles techniques.

Si la thèse ne s'attarde pas spécifiquement aux étapes de la prise de décision ou sur les stratégies, l'article 2 fait ressortir que la décision prend en compte de multiples facteurs

qu'il serait certainement difficile de schématiser et de catégoriser selon des modèles préétablis. Le processus décisionnel varie selon les individus et les organisations.

1.2.5 Les critères cognitifs de la prise de décision

Le fournisseur prendra sa décision en fonction de plusieurs critères cognitifs que plusieurs chercheurs ont étudiés de façon individuelle au fil des ans comme nous le verrons dans les sous-sections suivantes. Ces critères sont la dépendance, l'isomorphisme, la qualité de la relation, la violation des normes relationnelles, l'injustice procédurale et les coûts et bénéfices de la demande du client.

1.2.5.1 La dépendance

Avant de prendre une décision, le fournisseur doit évaluer le pouvoir de son client (Lusch et Brown, 1982) et son propre contre-pouvoir (Gaski, 1984). Autrement dit, la dépendance est une des variables qui expliquent l'adaptation du fournisseur (Brennan et Turnbull, 1997; Brennan, Turnbull et Wilson, 2003; Joshi et Arnold, 1998; Mukherji et Francis, 2008). Ce critère a été l'un des plus discutés dans la littérature sur les stratégies d'influence (Frazier et Summers, 1986; Hunt et Nevin, 1974; Lusch et Brown, 1982). Payan et McFarland (2005) ont déterminé que la coercition encourage la conformité seulement lorsque la dépendance est forte. Plus la dépendance du fournisseur est élevée, plus il réagira rapidement aux demandes de l'influenceur (Keith, Jackson, et Crosby, 1990) et plus il perdra la possibilité de répliquer aux pressions coercitives (Frazier, Gill et Kale, 1989). Si le fournisseur dispose d'alternatives (Thibault et Kelley, 1959), l'utilisation de stratégies d'influence coercitives contre lui sera probablement limitée (Frazier et Rody, 1991). Paradoxalement, le fournisseur ne réfléchit pas sérieusement à son état de dépendance avant que son client ne lui présente une demande de changement majeur (Johnsen et Lacoste, 2016). La relation entre la

dépendance et l'adaptation est un paradoxe puisque l'adaptation en elle-même crée la dépendance (Cannon et Perreault, 1999).

1.2.5.2 L'isomorphisme

La réponse organisationnelle est soumise aux pressions environnementales (Hrebiniak et Joyce, 1985), dont les réactions des compétiteurs, et ces pressions sont plus contraignantes lorsque les firmes évoluent dans un environnement très compétitif (Pfeffer et Salancik, 2003). Lorsque les compagnies imitent le comportement de leurs compétiteurs, cette imitation sera qualifiée d'isomorphisme (DiMaggio et Powell, 1983). L'imitation est une stratégie heuristique simple qui permet de prendre des décisions rapides sans dépenser trop d'efforts (Goldstein et al., 2001). Lorsqu'un client voudra obtenir que tous ses fournisseurs adoptent un nouveau processus ou une nouvelle technologie, la décision de chacun d'entre eux est susceptible d'influencer la décision des autres (Boeck, Bendavid et Lefebvre, 2009; Teo, Wei et Benbasat, 2003; Tingling et Parent, 2002).

1.2.5.3 La qualité de la relation

La plupart des chercheurs s'entendent pour définir la qualité de la relation comme un construit de niveau supérieur comprenant de multiples dimensions. Ce qui pose problème c'est le nombre important de dimensions proposées: Athanassopoulou (2006) en a recensé une vingtaine. Mentionnons pour exemple la confiance et l'engagement (Dorsch, Swanson et Kelley, 1998; Y. Liu, Li et Zhang, 2010; Walter et al., 2003) ou la coopération, l'adaptation passée et l'atmosphère (Woo et Ennew, 2004). L'atmosphère décrit la balance de pouvoir entre les parties et le climat de coopération ou de conflit (Håkansson, 1982). Même si la qualité de la relation a été bonne dans le passé, il n'est pas exclu que des circonstances spécifiques incitent le client à user de tactiques coercitives (Kiyak et al., 2001).

1.2.5.4 La violation des normes relationnelles

Les normes relationnelles définissent le comportement attendu de l'autre partie et plus spécifiquement, dans le cadre de cette thèse, c'est la norme de la solidarité qui dissuade le client d'user de stratégies coercitives à l'égard de son fournisseur (Heide et John, 1992). Une violation des normes relationnelles est susceptible d'entraîner de l'hostilité (Kaufmann et Stern, 1988) et une sous-performance (Palmatier, Dant et Grewal, 2007). Si l'usage de la coercition ne fait pas partie des comportements attendus, on parlera alors de la violation de la norme relationnelle susceptible d'entraîner la dissolution de la relation (Marcos et Prior, 2017).

1.2.5.5 L'injustice procédurale

La négociation est vue par les clients et les fournisseurs comme une étape normale lorsque la demande du client est jugée inacceptable par le fournisseur (Murfield et Esper, 2016). Le résultat de la négociation peut nuire ou soutenir la relation à long-terme (Dabholkar, Johnston et Cathey, 1994). Faire des concessions représente une stratégie de compromis et démontre aussi un plus grand engagement dans la relation (Weitz et Bradford, 1999). Un client qui utilise une stratégie coercitive au lieu de négocier a un effet négatif sur le sentiment de justice du fournisseur (Hoppner, Griffith, et Yeo, 2014). La justice perçue par le fournisseur est divisée en deux types : la justice distributive est la perception que les conséquences positives ou négatives de la relation sont réparties équitablement alors que la justice procédurale réfère à l'impartialité dans le processus de distribution des résultats de la relation (Molm, Quist et Wiseley, 1994). L'effet négatif de la coercition est plus marqué sur la justice procédurale que sur la justice distributive (Hoppner et al., 2014). L'injustice procédurale n'a pas nécessairement un effet immédiat sur les décisions économiques comme celle de s'adapter ou non à la tactique coercitive, mais elle peut laisser des traces qui trouveront un exutoire à un autre moment dans la relation (Pillutla et Murnighan, 1996).

1.2.5.6 Les coûts et les bénéfices

Contrairement à l'étude des alternatives, qui se fait lorsque le fournisseur envisage de rejeter la demande d'adaptation, l'évaluation des coûts et des bénéfices de l'adaptation est entreprise lorsque le fournisseur étudie la possibilité de se soumettre aux pressions coercitives de son client. Si le client décide d'utiliser une stratégie d'influence coercitive, la demande est plus susceptible d'entraîner des coûts que des bénéfices à court terme, sinon le client aurait possiblement choisi une autre stratégie d'influence. Pour Frazier et Summers (1984), le fournisseur quittera une relation dans laquelle les coûts excèdent les bénéfices. L'adaptation fait survenir des coûts irrécupérables, des actifs spécifiques impossible à rentabiliser auprès d'autres clients (Cannon et al., 2000; Hallen et al., 1991; Heide et John, 1988; Williamson, 1985) et même des coûts d'opportunités par rapport à d'autres relations entretenues par le fournisseur (Brennan et Turnbull, 1999). Conséquemment, les demandes d'adaptation du client qui seront implantées le plus facilement seront celles qui demanderont le moins de temps, d'efforts ou de ressources (Payan et Nevin, 2006) et le fournisseur s'attend à pouvoir récupérer ses investissements (Weitz et Jap, 1995). Si le fournisseur peut recouvrer rapidement ses investissements, la résistance à l'adaptation est moindre et l'adaptation devient une source de création de valeur (Walter et Ritter, 2003).

1.2.6 Les émotions

Le chapitre 5 de la thèse est une revue de littérature systématique sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle. La section qui suit présente donc un complément à cet article de conférence de l'EMAC au printemps 2017.

Il y a longtemps que l'on soupçonne l'importance des émotions dans la prise de décision. Déjà en 1936, Barnard (1936/1995) prétendait que les processus non-logiques

étaient tout aussi importants que le raisonnement dans le travail des « hommes d'affaires ». Simon (1987), qui a entretenu une correspondance avec Barnard, a fait ressortir l'importance de l'intuition dans la prise de décision managériale tout en condamnant la prise de décision sous le coup de l'émotion, en tant qu'« envie primitive ». Non seulement les émotions influencent-elles la prise de décision mais le résultat du processus décisionnel peut également causer des émotions (Schwarz, 2000). Les émotions peuvent apparaître rapidement et provoquer une réaction vive mais elles peuvent également durer et influencer le processus décisionnel à plus long terme (Lerner, Li, Valdesolo et Kassam, 2015a).

Nous savons aujourd'hui que les émotions ne peuvent être ramenées, comme le voulait Descartes (1824 (1649)), à six passions élémentaires. Les psychologues peinent à s'entendre sur une définition unique de l'émotion mais un certain consensus semble émerger à savoir qu'il s'agit d'une « expérience subjective singulière (...) en lien avec l'environnement » (Claudon et Weber, 2009, p.65) ou encore d'une réaction individuelle face à un événement (Lerner et al., 2015b; Plutchik, 1965). La thèse s'intéresse donc à ces expériences subjectives et à ces réactions de fournisseur aux événements critiques, dont l'usage de stratégies coercitives, plus spécifiquement dans le cadre de la prise de décision.

Parce que l'on a longtemps cru que l'émotion peut nuire au processus décisionnel, on s'est attardé à réduire son influence en contexte de prise de décision (Cacioppo et Gardner, 1999). Les stratégies mises de l'avant pour réduire la portée des émotions sur la prise de décision sont de deux ordres, soit la réduction de l'ampleur de la réponse émotionnelle, en laissant du temps s'écouler entre le déclenchement de l'émotion et la prise de décision par exemple, et l'isolement de la réponse émotionnelle du processus cognitif qui permet de prendre conscience de l'existence de ces émotions (Lerner et al., 2015b). Une des avenues considérées pour réduire le biais induit par les émotions dans la prise de décision est l'intelligence émotionnelle, cette habileté à prendre en compte

nos propres émotions et celles des autres dans la prise de décision (Mayer, Salovey et Caruso, 2008).

Les émotions peuvent créer un changement de paradigme dans la prise de décision (Lerner, Li, Valdesolo et Kassam, 2015b). Les chercheurs soulèvent souvent les effets négatifs des émotions dans la prise de décision mais reconnaissent également ses effets positifs comme la coordination entre l'acte et la pensée (Loewenstein et Lerner, 2003). La présence des émotions pourrait contribuer à une meilleure qualité de la décision (Gaudine et Thorne, 2001).

Tähtinen et Blois, (2011) ont proposé que l'ampleur de la réponse émotionnelle est soumise à la culture de l'organisation. La réponse émotionnelle d'un manager influence à son tour la réponse émotionnelle des autres managers de l'organisation. Mais cette réponse a aussi le potentiel d'influencer la réaction émotionnelle de l'autre partie dans une relation dyadique. Lorsque les émotions se manifestent fortement elles peuvent occulter la rationalité.

La thèse s'intéresse plus spécifiquement aux émotions négatives dans la prise de décision, parce que la présence d'émotions négatives augmente la probabilité d'une rupture de la relation (Andersen et Kumar, 2006). Comme le marketing au consommateur étudie le rôle des émotions depuis le milieu des années 80, il est approprié d'utiliser ses classifications d'émotions négatives et positives, notamment celle de Laros et Steenkamp (2005), dans laquelle on retrouve quatre émotions négatives soit la colère, la peur, la tristesse et la honte.³ L'énergie émise par des émotions négatives, notamment la peur et la colère, longtemps associées à des résultats négatifs, peut être canalisée pour conduire à un changement positif (Lebel, 2017). Les

³ Il est curieux que Bagozzi, (2006) ait choisi d'omettre les émotions négatives comme la colère, la tristesse, la peur et le dédain, quand il s'est penché sur le rôle des émotions dans les interactions des représentants. Il a cependant inclus la honte, à laquelle il a ajouté l'embarras, l'envie, la culpabilité, la jalousie et l'anxiété sociale.

décideurs ont tendance à analyser plus d'informations plus longtemps lorsqu'ils ressentent des émotions positives plutôt que des émotions négatives (Chuang, 2007). La colère est d'ailleurs associée à une prise de décision rapide (Bachkirov, 2015). Une offre monétaire substantielle peut vaincre la colère mais la colère peut aussi avoir le dessus sur l'argent, même lorsque cela signifie d'abandonner un certain profit (Pillutla et Murnighan, 1996).

Le classement de la colère parmi les émotions négatives ne fait pas l'unanimité en toutes circonstances. Lerner et Tiedens, (2006) observe que la colère encourage des sentiments négatifs lorsque le regard se pose sur le passé et sur l'évènement qui a provoqué la colère. Mais lorsque le regard se porte vers l'avenir, les sentiments sont alors positifs, ce qui fait de la colère une émotion particulière. La colère permettrait d'être plus ouvert aux alternatives et d'échapper au biais confirmatoire selon lequel on tend à s'intéresser davantage aux options qui confirment nos opinions (M. J. Young, Tiedens, Jung et Tsai, 2011).

1.2.7 Les réactions du fournisseur soumis à des pressions coercitives

"In business relationships, the seller is often expected to adapt to the buyer."
(Viio et Grönroos, 2014, p.1085)

Étant donné que les cibles de la coercition reçoivent moins de satisfaction de la relation (Frazier et Summers, 1986; Gaski, 1984), cette section sera consacrée aux réactions aux stratégies d'influence qui sont les plus susceptibles de créer un climat de mécontentement soit les menaces, les promesses et les plaidoyers légaux. Trois options de réaction se présentent à l'influencé: répliquer, négocier les modalités ou les échéances, ou céder à la demande de l'influenceur.

Les représailles se présentent comme une première option car les stratégies coercitives peuvent inciter l'influencé à user de représailles (Frazier et Rody, 1991; Frazier et Summers, 1986; Ganesan, 1993; Venkatesh et al., 1995). La dépendance de l'un et le pouvoir de l'autre expliquent autant la possibilité de représailles qu'elle explique la possibilité de recours à la coercition (Molm, 1997). Il faut donc détenir un certain pouvoir pour être en mesure d'exercer des représailles (Molm et al., 1994). Les représailles peuvent prendre la forme d'une dissolution de la relation lorsque l'influencé choisit de désertir parce que les coûts excèdent les bénéfices (Frazier et Summers, 1984). Pour Emerson (1962), cette désertion constitue une des quatre formes de rééquilibrage des forces lorsqu'un acteur détient plus de pouvoir que l'autre. Les représailles sont une forme de réciprocité négative où ce sont les pénalités plutôt que les bénéfices qui sont rendues à l'autre partie (Gouldner, 1960).

Les stratégies d'influence non-coercitives réduiraient les conflits alors que les stratégies coercitives auraient tendance à les augmenter (Lusch, 1976). Mais les conflits ne sont pas nécessairement dysfonctionnels et peuvent contribuer à l'innovation (Vaaland et Håkansson, 2003). Les conflits peuvent aussi devenir des crises qui mènent à la dissolution de la relation (Lynch, O'Toole et Biemans, 2014). Conséquemment les entreprises devraient investir dans la formation des représentants pour prévenir et résoudre les conflits avant qu'ils ne dégénèrent (Ellegaard et Andersen, 2015). Le conflit peut donc évoluer par phase mais lorsque qu'il devient un conflit manifeste (Brown et Day, 1981), la deuxième option de l'influencé est la négociation qui est un processus fondamental dans les relations acheteur-vendeur et dans les circuits de distribution (Perdue et Summers, 1991). L'influencé peut user d'un des trois styles de négociation soit la recherche de solutions, préférée par les acteurs qui ont un intérêt à la poursuite de la relation, la compromission qui consiste à « couper la poire en deux », ou l'agressivité (Ganesan, 1993).

La troisième option de l'influencé, soit de céder aux pressions coercitives, est donc liée à un haut niveau de dépendance à l'endroit de l'influenceur et à un bas niveau

d'alternatives à cette relation. Plus l'influencé cèdera et plus l'influenceur sera tenté d'utiliser ces stratégies parce que leur utilisation est directement liée à l'opportunité d'obtenir du succès (Pfeffer et Salancik, 2003). En somme, "Compliance is a loss of discretion, a constraint, and an admission of limited autonomy" (Pfeffer et Salancik, 2003, p.94). L'influencé peut aussi choisir de céder parce que la demande ne lui apparaît pas déraisonnable. Chu, Chang et Huang (2012) ont remarqué que la flexibilité du fournisseur était positivement influencée par l'usage de stratégies coercitives.

La conformité aux objectifs de l'influenceur peut être superficielle ou profonde. Kelman (1958, 1961) a identifié trois formes d'acceptation de l'influence allant de la plus superficielle à la plus profonde. La première, la conformité, vise à obtenir de l'influenceur une réaction favorable. La seconde est l'identification. L'influencé s'identifiera à l'influenceur dans un souci de rencontrer ses attentes. Finalement la troisième forme d'acceptation de l'influence est l'internalisation qui correspond à la congruence des valeurs de l'influencé avec celle de l'influenceur. Le pouvoir médié favorisera un engagement instrumental (conformité) alors que le pouvoir non-médié aura un effet sur un engagement normatif (identification et internalisation) (Brown et al., 1995).

Dans le cadre de cette thèse, la conformité se manifeste par une adaptation. Dans les relations sociales comme dans les relations inter-entreprises de long terme, l'adaptation à l'autre est un processus inhérent au maintien de ces relations (Hallen et al., 1991): c'est « l'ingrédient critique » (Håkansson et Snehota, 1995, p.55). L'adaptation se définit comme des modifications comportementales d'une organisation pour rencontrer les besoins spécifiques d'une autre entreprise (Brennan et Turnbull, 1995). Le marketing industriel peut être vu comme un processus d'adaptation d'une firme pour répondre aux besoins de ses clients (Brennan, Turnbull et Wilson, 2003).

L'adaptation entre les firmes est importante pour plusieurs raisons : elle solidifie les liens entre les partenaires; les relations sont plus durables, car les firmes doivent négocier plutôt que mettre un terme à la relation et elles démontrent que les relations

peuvent changer avec le temps (Johanson et Mattsson, 1987). Elle augmente aussi la coopération (Boeck et al., 2009) et permet de résoudre des problèmes (Hakansson et Snehota, 1995). L'adaptation est une manifestation de l'engagement (Ford, 1980; Hakansson et Snehota, 1995) alors que la confiance est à la fois un antécédent et une conséquence de l'adaptation (Brennan et Turnbull, 1999).

Brennan et Turnbull (1995) classent les adaptations selon différents attributs :

1. L'engagement de ressources; certaines adaptations ne requièrent que peu de ressources alors que d'autres en demandent davantage. Les adaptations varient donc en fonction de leur magnitude.
2. Proactive ou réactive : une entreprise peut décider de modifier ses façons de faire avant même que le client ne lui demande afin de faire face à l'évolution du marché; l'adaptation sera alors proactive. L'entreprise est réactive lorsqu'elle s'adapte alors qu'elle y est incitée.
3. Volontaire ou forcée : dans un esprit de collaboration, le fournisseur peut choisir d'adhérer au changement proposé ou il peut s'y plier parce qu'il sent qu'il n'a pas le choix.
4. Réciproque ou unilatérale : l'adaptation réciproque peut être mutuelle ou constituer une monnaie d'échange. Il arrive aussi qu'elle soit unilatérale.
5. Formelle ou informelle : L'adaptation formelle peut avoir été convenue lors de la négociation d'un contrat et avoir même fait l'objet d'une clause de contrat. L'adaptation informelle est entreprise sans aucune forme de contrat.

Johanson et Mattson (1987) proposent cinq catégories d'adaptation. Les adaptations techniques relèvent des modifications faites aux processus de production ou aux produits eux-mêmes. Lorsque l'adaptation consiste à coordonner les livraisons ou à ajuster les niveaux d'inventaire, on parlera alors d'adaptation logistique. Les adaptations d'ordre administratif s'intéressent aux modifications des systèmes, comme

le système d'ordonnancement des commandes. Les adaptations sur les modes de paiement par exemple, sont de nature financière. Finalement, lorsque les firmes développent de nouvelles habiletés techniques, on dira qu'il s'agit d'une adaptation au niveau des connaissances.

L'adaptation se manifeste sous la forme d'un investissement ponctuel ou d'un processus continu (Canning et Hanmer-Lloyd, 2002; Håkansson, 1982; Johanson et Mattsson, 1987). Il est possible d'adapter un produit ou un service mais l'adaptation est aussi perceptible au niveau des arrangements financiers ou des échanges d'informations (Håkansson, 1982; Håkansson et Snehota, 1995).

L'adaptation peut être observable mais elle est difficilement mesurable parce que c'est la perception de l'adaptation que l'on arrive à mesurer (Brennan et Turnbull, 1998). L'ampleur de l'adaptation est évaluée à l'échelle des ressources de sa propre organisation; ainsi un client de grande taille a tendance à sous-estimer les adaptations par un fournisseur de petite taille (Brennan et Turnbull, 1997). Elle est d'autant plus difficile à mesurer qu'elle peut même se produire de manière inconsciente (Håkansson, 1982).

Pour survivre, un fournisseur doit s'adapter (Hagberg-Andersson, 2006). Il s'adapte davantage aux demandes de clients possédant plus de pouvoirs et à celles provenant de clients qui se sont eux-mêmes adaptés; le fournisseur est aussi plus enclin à s'adapter si les membres de sa direction sont plus intéressés par les relations à long terme avec leurs clients que par des relations transactionnelles (Brennan et al., 2003).

Même si le pouvoir du client incite le fournisseur à s'adapter, cette adaptation demeurera relativement superficielle si elle est uniquement motivée par la décision de se plier au pouvoir (Brennan et al., 2003). L'usage de stratégies coercitives pour forcer l'adaptation risque de créer des conditions adverses aux adaptations subséquentes (Brennan et al., 2003) mais de faibles niveaux de coercition peuvent contribuer à l'adaptation (Hausman et Johnston, 2010).

Ce chapitre a permis de résumer les théories qui sous-tendent les recherches de cette thèse. La prochaine section présente les méthodologies employées qui conduisent aux résultats présentés dans les articles.

CHAPITRE II LE CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Chacun des articles de la thèse contient sa propre section méthodologique. Il semblait cependant approprié de bonifier ces sections par quelques compléments d'information pour situer chacun des outils méthodologiques dans le cadre élargi de la thèse. La thèse fait appel à deux méthodologies qualitatives (l'auto-ethnographie participative et les entrevues en profondeur) et deux méthodologies quantitatives (la revue de littérature systématique et l'expérimentation).

2.1 L'auto-ethnographie participative⁴

“Within an ideal world, every organizational research project would include a hyper-reflexive component which could take on autoethnographic forms.” (Maree Boyle et Parry, 2007, p.189)

Les auto-ethnographes sont des chercheurs qui enquêtent sur leur propre groupe d'appartenance (Hayano, 1979). L'auto-ethnographie est définie comme un « processus et un produit » visant à « décrire et analyser systématiquement l'expérience personnelle afin de comprendre l'expérience culturelle » (Ellis et al. 2010). Elle en appelle fortement à la réflexivité du chercheur sur ses propres expériences ce qu'Holbrook a qualifié d'introspection subjective personnelle (Holbrook, 2005).

⁴ Cette section a fait l'objet d'une communication au congrès de l'ACFAS 2017 sous le titre « Combiner l'auto-ethnographie et les entrevues en profondeur pour une meilleure compréhension des enjeux des organisations. »

Lorsque Bochner et Ellis commencent à publier de façon plus intensive sur ce sujet, à la fin des années 90, ils ont recensé moins de 50 articles ou chapitres de livre explicitement sur ce sujet, alors qu'ils en ont recensé 17 000 sur Google Scholar en 2014 (Bochner et Ellis, 2016). L'auto-ethnographie prend donc du galon même si elle demeure relativement peu utilisée en gestion (Albert et Couture, 2013)

Depuis dix ans, deux écoles de pensée se sont affrontées en auto-ethnographie soit l'auto-ethnographie évocatrice qui se distingue par l'inclusion des émotions dans les narratifs et l'auto-ethnographie analytique où le chercheur est un membre à part entière et visible de l'organisation qui fait l'objet de la recherche visant à générer une théorie sur le phénomène étudié (L. Anderson, 2006). Le premier article de cette thèse se range résolument dans le courant analytique.

L'auto-ethnographie est une méthode de participation observante et une démarche de réflexivité (Rondeau, 2011) qui permet de décrire les actions et les interactions (Alvesson, 2003) et d'accéder à une compréhension approfondie des organisations (Maree Boyle et Parry, 2007).

Le premier article de cette thèse est une démarche en deux phases qui fait appel à une réflexivité multiple, soit plusieurs personnes réfléchissant à la signification des événements vécus conjointement (Takhar-Lail et Chitakunye, 2015). La première phase de la collecte de données consiste en la rédaction de narratifs rétrospectifs, basés sur l'auteur de cette thèse lorsqu'il était vice-président des ventes. Les narratifs contribuent à une meilleure compréhension du marketing organisationnel en présentant une « interprétation informée de la réalité » (Gummesson, 2003, p.490) Ces narratifs sont des événements critiques susceptibles d'influencer le développement de la relation entre le client et son fournisseur. Les narratifs sont « une construction de la réalité » (Edvardsson, Kowalkowski, Strandvik et Voima, 2014, p.287), une démarche réflexive et interprétative d'événements vécus par le chercheur. Un deuxième chercheur, dit le chercheur externe et co-auteur de l'article, pratique un « scepticisme intentionnel »

(Schouten et McAlexander, 1995, p.47) afin de s'assurer que les narratifs soient les plus fidèles possibles à la réalité subjective du chercheur interne (l'auteur de la thèse et ancien vice-président des ventes).

La deuxième phase consiste à faire des entrevues en profondeur avec d'autres acteurs de ces narratifs afin de trianguler les données originales. L'utilisation de plusieurs informateurs est recommandée dans la construction de récits rétrospectifs pour éviter les biais (Eisenhardt et Graebner, 2007). Il s'agira alors d'un acte de co-crédation entre le chercheur principal et les autres acteurs (Ellis, Adams et Bochner, 2010).

Dans une étude narrative, l'interprétation des données commencent durant les entrevues, lorsque le chercheur et les participants co-crédent les histoires (Shankar, Ellliott et Goulding, 2001). L'interprétation se poursuit lorsque les chercheurs comparent et contrastent les histoires entre elles pour trouver des similitudes (Polkinghorne, 2007).

Notre choix de combiner l'auto-ethnographie et les entrevues en profondeur se rapproche quelque peu de l'auto-ethnographie collaborative où deux ou plusieurs auto-ethnographes partagent une expérience commune (H. Chang, Ngunjiri et Hernandez, 2016). Mais ici les collaborateurs, soit les co-acteurs/co-auteurs, ne sont pas des auto-ethnographes *stricto sensu* parce que le contenu narratif qu'ils partagent émane d'une entrevue. La participation d'autres acteurs de l'organisation fait aussi écho à la plurivocalité (Hernandez, Chang et Ngunjiri, 2017) pour aider à construire des narratifs qui échafaudent l'identité d'une organisation.

2.2 Entrevues en profondeur et démarche abductive

La deuxième méthodologie utilisée pour cette thèse poursuit la voix/voie réflexive amorcée dans le premier article. Une fois de plus, le départ de cette recherche a pris

naissance dans la confrontation entre les souvenirs des interactions de l'auteur de cette thèse avec ses anciens clients et ses lectures sur les relations entre acheteur et vendeur. La simplicité apparente du processus de décision du fournisseur exposé à des pratiques coercitives d'un client présenté dans la littérature s'oppose à l'expérience de l'auteur pour qui le processus de décision est autrement plus complexe.

La démarche abductive commence par une observation surprenante (Van de Ven, 2007). Comme « le doute est le moteur de l'abduction » (Locke, Golden-Biddle et Feldman, 2008, p.908), l'écart perçu entre la théorie et ma propre expérience aurait pu être unique. L'étape suivante, qui apparaissait la plus logique, était de demander à d'autres preneurs de décision de raconter leur propre expérience lorsque confrontés à une demande coercitive de leur client et ainsi de vérifier si l'écart se confirmait. Pendant la période durant laquelle les entrevues ont été réalisées, un processus itératif (Timmermans et Tavory, 2012) allant des données à la théorie et de la théorie aux données a permis de faire ressortir le rôle de cinq critères cognitifs en plus de celui des émotions dans la prise de décision.

Les dix-sept participants ont été recrutés en fonction d'un échantillonnage théorique (Eisenhardt, Graebner et Sonenshein, 2016) dont le premier critère était d'avoir été soumis à des menaces d'un client en tant que fournisseur. J'ai fait appel à mon propre réseau de connaissances sur LinkedIn en utilisant également une technique de boule de neige lorsque certains participants me proposaient de contacter des fournisseurs de leur propre entourage.

Les entrevues ont été menées entre les mois de juin 2015 et mars 2017. La stratégie d'entrevue s'apparentait à un entretien mixte (Romelaer, 2001). Je commençais avec un entretien semi-directif afin de laisser le participant s'exprimer librement. Je passais ensuite à une phase d'entretien guidé afin d'aborder les variables déjà identifiées dans mon cadre conceptuel. La structure de présentation pour le guide d'entretien s'inspire de Hennink, Bailey et Hutter (2011).

La transcription des entrevues a été codée (Miles, Huberman et Saldana, 2013) dans ATLAS.Ti (version 7) en deux temps. Une première liste de 52 codes descriptifs a été générée à partir de chacune des entrevues, puis ces codes ont été assemblés en douze catégories provenant à la fois de la littérature et du contenu des entrevues.

2.3 La revue de littérature systématique et la proposition d'un agenda de recherche

Lorsqu'un sujet commence à retenir l'attention de la communauté scientifique, comme c'est le cas actuellement pour le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle, il est approprié de réaliser une revue de littérature (Torraco, 2005; J. Webster et Watson, 2002). L'objectif d'une telle revue est de fournir un aperçu équilibré des théories et concepts pertinents (Hart, 1998). La revue de littérature systématique se distingue des autres revues de littérature par l'application d'un « processus répliquable, scientifique et transparent » (Tranfield, Denyer et Smart, 2003, p.209)

Afin de procéder à un premier recensement des articles pertinents, deux racines de mots, « emotion* » ET « organization* » ET l'expression « decision-making » ont été repérés dans les titres, les résumés et les mots clés (Shepherd, Williams et Patzelt, 2015) d'articles de revues académiques hébergés dans trois différentes bases de données.

Par ailleurs, cette recherche devait également proposer des avenues de recherches possibles. Pour ce faire nous avons suivi les recommandations de (Grégoire, Corbett, et McMullen, 2011). La première étape consistait à recenser la littérature actuelle sur la prise de décision afin d'amarrer l'agenda de recherche aux concepts développés jusqu'ici. La seconde étape visait à analyser la littérature retenue pour extraire les approches retenues par le passé pour expliquer le rôle des émotions dans la prise de

décision organisationnelle. Finalement, en regroupant les articles selon certains thèmes, il a été possible de proposer des questions de recherche qui découlaient de la revue de littérature.

2.4 Les vignettes expérimentales

Les scénarios ou vignettes sont de courtes histoires dans lesquelles se retrouvent les plus importantes variables de la prise de décision (Alexander et Becker, 1978; Atzmüller et Steiner, 2010). L'expérimentation basée sur les scénarios est bien adaptée à la recherche sur la prise de décision des acteurs dans la chaîne d'approvisionnement (Rungtusanatham, Wallin et Eckerd, 2011) notamment parce que ces acteurs sont susceptibles d'être influencés par leurs émotions (Eckerd, 2016).

Les avantages de la vignette sur le sondage sont nombreux notamment du fait que le répondant est moins enclin à donner des réponses socialement acceptables ou pour plaire à l'intervieweur (Alexander et Becker, 1978). Le biais de désirabilité sociale représente l'effet de la tendance des participants à donner une réponse plus socialement acceptable (Fisher, 1993). Par exemple, certains répondants pourraient avoir une certaine réticence à admettre que les émotions et en particulier la colère puissent avoir un impact sur leur propre prise de décision (Gibson et Callister, 2010). Pour contrer ce biais, il est recommandé d'utiliser une technique projective qui consiste à demander aux participants de prédire la décision d'un tiers (Fisher, 1993). Les techniques projectives ont un avantage sur les questions directes lorsqu'un biais de désirabilité sociale peut être présent (Knemeyer et Walker Naylor, 2011). Dans notre étude, les sujets devaient se mettre à la place d'un dirigeant d'entreprise ciblé par la menace de son client de quitter la relation s'il n'adoptait un nouveau système d'assurance-qualité.

Le recours aux scénarios, malgré leurs limitations en termes de validité externe, limite les biais de la mémoire auxquels les récits rétrospectifs sont davantage exposés (Zourrig, Chebat et Toffoli, 2009). La méthodologie des scénarios, ou vignettes, a été amplement utilisée en sciences sociales et comportementales (Caro et al., 2012), en management surtout dans les recherches en éthique (Weber, 2011) et aussi pour évaluer l'éthique des représentants (Chonko, Tanner et Weeks, 1996; Dubinsky et Ingram, 1984). Les scénarios permettent de mieux contrôler les variables que ne le permettent les expériences de terrain (Marquis et Filiatrault, 2003).

Le design factoriel choisi était de 2 (colère présente ou absente) x 2 (Dépendance forte ou faible). Un design factoriel permet non seulement d'examiner les effets des variables indépendantes sur la variable dépendante mais également l'interaction des variables indépendantes entre elles (Levin, 1999). Tous les sujets ont été exposés aux quatre conditions expérimentales ce qui en fait un plan d'expérimentation croisé (« within-subject»). Ce choix présente de nombreux avantages notamment le fait que les caractéristiques des sujets demeurent constantes lorsque les conditions expérimentales varient et qu'il est possible de recruter moins de sujets car chacun d'entre eux génère davantage de données (Levin, 1999). Pour cet auteur, le principal désavantage de ce design est l'effet de transfert (« carryover effect ») c'est-à-dire qu'une expérience peut être influencée par celle qui précède. C'est pourquoi les quatre conditions expérimentales ont été présentées de manière aléatoire à chacun des sujets.

Les 1005 sujets ont été recrutés sur Mechanical Turks, la plate-forme qui met en relation des travailleurs disposés à exécuter des micro-tâches, comme de répondre à des questionnaires (Casler, Bickel et Hackett, 2013). Cette méthode a été privilégiée au recrutement d'étudiants parce qu'il est recommandé d'utiliser un autre bassin de participants dans le cas des expérimentations basées sur les scénarios (Eckerd, 2016). L'administration de vignettes et de questionnaires par internet offrent de nombreux avantages, notamment d'éliminer l'entrée de données par le chercheur et de rejoindre des sujets éloignés géographiquement (Caro et al., 2012). Deux mesures ont été prises

pour améliorer la qualité du recrutement. D'abord, une question de qualification visait à s'assurer de l'honnêteté des répondants. Il leur était demandé s'ils étaient familiers avec plusieurs méthodes associées à la prise de décision. Une des réponses était un acronyme forgé de toutes pièces. Un participant qui choisissait cette réponse était éliminé. Par ailleurs, deux questions visaient à mesurer l'attention mais n'étaient pas éliminatoires parce que l'élimination des non-attentifs réduiraient la validité externe (Oppenheimer, Meyvis et Davidenko, 2009). La comparaison entre trois groupes de sujets, les attentifs, les moyennement attentifs et les non-attentifs a permis de constater que les trois groupes n'étaient pas différents une fois la correction de Bonferroni appliquée.

Les données recueillies ont conduit à l'utilisation de deux méthodes d'analyse. La première méthode d'analyse, la régression logistique à effets mixtes, est appropriée dans un premier temps, lorsque la variable dépendante est binaire, par exemple l'adaptation ou la non-adaptation, et ensuite pour mesurer des effets fixes et aléatoires lorsque de multiples mesures sont réalisés sur les mêmes sujets. La deuxième méthode d'analyse, est une Anova à mesures répétées à trois facteurs afin de mesurer l'importance de chaque critère dans la prise de décision et pour mesurer l'influence de la colère et de la décision sur l'importance de chacun de ces critères.

Ce bref survol des méthodologies employées dans les articles permet de tisser un lien entre les études empiriques de la thèse. Les articles présentés dans les chapitres suivants expliqueront plus en détail la démarche méthodologique propre à chacune des recherches.

CHAPITRE III

ARTICLE 1: SALES TEAM NAVIGATING THROUGH DISTURBANCES AND RIPPLE EFFECT: A PARTICIPATIVE AUTOETHNOGRAPHY

Informations sur l'article

Auteurs:

Benoit Bourguignon

Harold Boeck

Thomas Brashear Alejandro

Publication: Journal of Business and Industrial Marketing

Statut : Article accepté avec révision : "The reviewer(s) have recommended publication, but also suggest some revisions to your manuscript". Les corrections ont été soumises au début de novembre 2017.

Abstract

Purpose: This paper identifies the strategic roles of the sales team when a critical event affects the customer and then the supplier by ricochet of a ripple effect or vice-versa. When a sudden change spreads in the network like a ripple on the surface of a lake, the sales team's actions are essential in maintaining or increasing customer and supplier satisfaction with the relationship.

Design/methodology/approach: Through the view of a former vice-president of sales, eight narratives based on participative autoethnography were triangulated using peer debriefing by an outsider and in-depth interviews with multiple informants.

Findings: The stories were used to construct a framework to categorize the actions of the sales team into four types of strategies: Maximization, Innovation, Cooperation, and Mitigation. This categorization illustrates the salesperson's role when a critical event creates a disturbance on one of the actor in the buyer-seller relationship and reverberates to the other one through a ripple effect. The paper also provides guidelines for sales managers on how to use the framework to guide their sales team.

Originality/value: The paper is among the first to illustrate the link between critical event, disturbances, and ripple effects with the strategic roles of the salesperson. The participative autoethnography used for collecting data also provides an innovative methodology for organizational research.

Résumé

Objectif: cet article identifie les rôles stratégiques de l'équipe des ventes lorsqu'un événement critique a des répercussions sur le client et par le ricochet d'un effet d'onde sur le fournisseur ou vice-versa. Lorsqu'un changement soudain se propage dans le réseau comme un effet d'onde sur la surface d'un lac, les actions de l'équipe de vente sont essentielles pour maintenir ou accroître la satisfaction du client et du fournisseur à l'égard de la relation.

Design/méthodologie/approche: à partir du point de vue d'un ancien vice-président des ventes, huit narratifs basé sur une autoethnographie participative ont été triangulés par l'usage d'un débriefing mené par un chercheur externe et par des entrevues en profondeur avec de multiples informateurs.

Résultats: Les histoires ont permis de construire un cadre conceptuel pour catégoriser les actions de l'équipe des ventes en quatre types de stratégies: maximisation, innovation, coopération et mitigation. Cette catégorisation illustre le rôle du représentant quand un événement critique crée une perturbation sur un des acteurs de la relation acheteur-vendeur et se répercute sur l'autre par un effet d'onde. Cet article fournit aussi des lignes directrices aux gestionnaires des ventes pour utiliser le cadre conceptuel afin de guider leur équipe.

Originalité/valeur: Cet article est un des premiers à illustrer le lien entre un événement critique, une perturbation et un effet d'onde avec les rôles stratégiques du représentant. L'auto-ethnographie participative utilisée pour collecter les données représente une méthodologie innovatrice en recherche organisationnelle.

3.1 Introduction

Business relationships are dynamic (Palmatier, Houston, Dant, & Grewal, 2013), in part, because critical events change key interactional elements between the customer and the supplier (Schurr et al., 2008). Regular events happen almost on a day-to-day basis between a supplier and a customer; an event becomes critical when it triggers a radical change in the relationship (Elo et al., 2010; Halinen et al., 1999). A critical event can be a sudden shortage in raw material, a production facility's relocation, or a new product launch that all have the potential to create a disturbance in the relationship between the organization and its suppliers or customers.

The term “disturbance” has originally been used by economists such as Schumpeter to describe the capability to: “disrupt the existing system and enforce a distinct process of adaptation” (Schumpeter, 1939). A disturbance is the resulting effect of a critical event on the company's network. These disturbances can dramatically modify the course of a relationship to a point where the performance deteriorates and the relationship is terminated (Harmeling et al., 2015). The alterations in the relationship are caused, not only by the impact of the disturbances on one partner, but also by the energy transfer of this initial impact on the other partner in the relationship as it ripples from one to the other (Edvardsson et al., 2014). For example, a raw material shortage, a critical event, triggers a price increase for the supplier and an initial disturbance, which then becomes a disturbance for the customer through a ripple effect.

To date, the role of the salesforce in managing disturbances or their effects is noticeably absent in the literature. Salespeople are responsible for maintaining the quality of customer relationships despite disturbances (Jones, Brown, Zoltners, & Weitz, 2005) and their ripple effects. The customer attributes a higher value in the relationship with a higher relationship quality with the salesperson (Alejandro, Souza, Boles, Ribeiro, & Monteiro, 2011). Although previous studies have identified many roles for the

salesperson (Bonney & Williams, 2009; Moncrief, Marshall, & Lassk, 2006; Plouffe & Barclay, 2007), there are still two important gaps: the gap knowledge regarding the impact of disturbances and their ripple effects on customers and suppliers and secondly a gap in research and understanding of the salesperson's role in managing those situations. For example, the extant literature has not yet offered a framework to illustrate how the strategies used by the salesperson can either enhance positive ripple effects or reduce negative ripple effects. This connection between the literature on disturbances and ripple effects, and the strategic roles of the salesperson is the major contribution of this paper.

This topic is important, as firms are interconnected in a web of relationships where one relationship can potentially affect another one (Ritter, 2000). The sales force plays a strategic role (Gosselin & Bauwen, 2006; Jap, 2001; Piercy & Lane, 2003), which is often concerned with nurturing customer relationships while maintaining firm profitability (Storbacka, Ryals, Davies, & Nenonen, 2009) and managing conflicts (Weitz & Bradford, 1999). Therefore, the first objective of this paper is to explain why salespeople have to understand and address ripple effects. The second objective is to provide a framework to categorize the salesperson's behavior before, during and after the ripple effect. In this paper, the description and classification of these behaviors from the salesperson's perspective sheds new light on how they handle disturbances and manage the ripple effects. The paper also provides a key contribution to sales managers, who need to better prepare their teams to help their companies and partners face any disturbance and its ripple effect.

The paper is separated into five sections, the first being this introduction. The second section imparts a literature review to define several important concepts related to disturbances, ripple effects and the role of the sales team. This is followed by a presentation of collaborative autoethnography methodology where narratives are co-created from the recollection of an ex-vice president of sales and its former sales representatives to illustrate the strategic roles of a sales team in times of disturbances.

Those narratives help constructing the conceptual framework that regroups the strategic roles into four categories. The fourth section presents the results and the four quadrants of the framework. The fifth and final section reviews the authors' contributions: a better metaphor for the impact of a disturbance and the categorization of the salesperson's behaviors.

3.2 Literature Review

3.3.1 Critical event and disturbance defined

The marketing literature has a long-standing history of observing disturbances and critical events to study relationship dynamics. For Tähtinen and Halinen (2000), "precipitating events" have been identified as one possible cause of the dissolution of a relationship. A critical event can provoke drastic changes in a relationship (Halinen et al., 1999) and can even redefine it (Schurr et al., 2008). Critical events can also explain how a cooperative relationship can shift to a competitive one (Tidström & Hagberg-Andersson, 2012). Critical events have also been used to observe changes in business networks (Halinen, Törnroos, & Elo, 2013). Because critical sales events can impact salespeople's performance, Russ et al. (1998) recommend that sales managers help their salespeople to cope with negative critical sales events, such as the loss of a customer.

In this study, a disturbance is defined as the resulting effect of a critical event on the company's network. The source of the disturbance will influence both parties' reactions differently. Trkman and McCormack (2009) identified two causes of disruption in a supply chain. Exogenous uncertainties are risks that originate from the environment, such as energy prices or currency exchange rates; whereas endogenous

risks originate within the supply chain, such as the decision to move production from one facility to another. This study contends that it is the sales team's responsibility to foresee the disturbance, whether endogenous or exogenous, and to predict the ripple effect, so they can manage any impact on both sides of the buyer-seller relationship.

3.3.2 Models of Cascading Effects

The disciplines of management and marketing have used three models to describe the effect of a disturbance in a business network that propagates from one firm to the next. The domino effect (Hertz, 1999; Halinen et al., 1999) is inspired by the game where the players create a chain reaction by causing closely placed dominoes to fall against one another. Hertz (1999) used the domino effect to illustrate how changes within an international network spread from one firm to the other. Halinen et al., (1999) have borrowed this metaphor to describe how change impacts networks. This image is, however, incomplete because the domino effect illustrates the effect of a change when no feedback loop is observed.

In logistics, the "bullwhip effect" illustrates how small change in demand at one end of the supply chain can cause large variation in the production of goods at the other end of the supply chain (X. Wang & Disney, 2016). Variability in a supply chain's demand will create an oscillation in the production of supplies upstream, just as the slight movement of the wrist of a cowboy holding a whip will generate increasingly larger amplitude toward the end of the whip. In certain conditions, the bullwhip effect is a suitable metaphor to describe how a disturbance in a network can affect many firms, but we need another metaphor such as the ripple effect to describe the effect of a critical event as it decreases farther away from the initial spike.

The butterfly effect in chaos theory illustrates how slight changes in the environment's original condition create unexpected motions in that environment. The flapping wings of a butterfly represent a small change in the initial condition of the system, which causes a chain of events leading to large-scale alterations in the climate. For Wilkinson & Young (2002), the more firms are interconnected in a network, the more the behaviors will evolve to the edge of chaos; a period of transition between change and steadiness. One of the main characteristics of chaos theory is the unpredictability of the effect of a change in the environment. This study contends that many of the effects of a disturbance can be forecasted and managed, which means that the randomness of the butterfly effect is not adequate to describe how the disturbance migrates from one actor to the other.

Many authors have used fluidity to describe buyer–seller relationships (Håkansson & Snehota, 1995) or the “fluid configuration of firms that constitute a network” (Anderson, Håkansson, & Johanson, 1994, p.4). This network property can be further expanded to better understand how a disturbance within the network affects each of its members. Because a network is fluid, ripples, or capillary waves, are the best metaphor to express how firms in the network or in a supply chain are impacted by a change (Boeck & Wamba, 2008; Ivanov, Sokolov, & Dolgui, 2014) and how a wave can bounce back like an echo or a feedback loop. It is important to distinguish between a turbulent environment in which all actors know how to maneuver to return to a “steady state” (Emery & Trist, 1965; Håkansson & Snehota, 1995), and an unexpected change of sufficient scope and magnitude that require resource mobilization to stabilize the corporate vessel. Edvardsson et al. (2014) have used the negative critical waves to illustrate a disturbance in the relationship, *per se*, but not its resulting impact on another actor in the network. When a disturbance creates a ripple effect, the role of the sales team is to maintain cohesion (a term used to describe the surface tension of a fluid) between buyer and supplier, despite the wave. The ripple effect is also suitable to illustrate concepts such as interconnectedness between multiple firms (Ritter, 2000), or

how adaptations reverberate on relationships through interconnectedness (Håkansson & Snehota, 1995). This is the reason why this study deems the ripple effect as a better metaphor for how the disturbance impacts many companies in a network.

3.3.3 Sales Team Roles

For a relationship to continue or evolve, continuous adaptation to disturbances is required (Boeck, Bendavid, Lefebvre, & Lefebvre, 2006) and the sales team is at the heart of this adaptation process (Chonko, Jones, Roberts, & Dubinsky, 2002; Jones, Brown, et al., 2005). A sales team must anticipate disturbances and respond to them, as customers will be attributing a high-value to such actions (Geiger & Finch, 2011; Jones, Dixon, Chonko, & Cannon, 2005). Different situations arise during the life of a relationship, such as technologies or mergers. These situations create opportunities or threats which the salesperson must address (Haas, Snehota, & Corsaro, 2012).

In the last thirty years, many sales practices have evolved and developed to meet changing customer needs. For example, Adaptive Selling suggests that a salesperson uses its knowledge to adjust its approach to the customer's context of interaction (Weitz, Sujaan, & Sujaan, 1986). Another example is Value base selling which requires salespeople's skills for solving conflicts and dealing with change in order to help the customer create value (Terho, Haas, Eggert, & Ulaga, 2012). Other authors such as Davies, Ryals, and Holt (2010) identified 23 different sales professional behaviors in relationship management, one of which is acting upon the uncertainty caused by the unpredictable change in the environment and in the relationship. These changes may generate conflict. Finally when in the partnering role, the salesperson manages conflict that can emerge when one party feels that the other is not effective in helping to achieve their objectives (Weitz & Bradford, 1999).

Most of the literature proposes processes to enhance value for the customer and the supplier, but falls short of describing the specific activities that the sales team must perform when confronted with disturbances. Our approach is more similar to the concept of Agility selling and improvisation, where change proficiency is the salesperson's ability to turn on a dime to provide adequate solutions when a critical event occurs (Banin et al., 2016; Chonko & Jones, 2005; Homburg et al., 2000).

Four specific strategic roles can contribute to the operationalization of Agility Selling. The first one is mitigating. Mitigating refers to the literature on supply chain risk management and is usually understood in how a firm mitigate its supplier risks (Trkman & McCormack, 2009). Mitigating strategies has also been mentioned as an effective way to reduce the risk associated with intangibility in a supplier's offering (Valtakoski, 2015). One of those strategies is sacrifice where the supplier accepts to reduce its short-term benefits in favor of strengthening the relationship. The second role is innovating. In a world where customers are more demanding, the salesperson must display more creativity and innovation than ever before (Evans, McFarland, Dietz, & Jaramillo, 2012). In a situation where a critical event may affect the quality of the relationship between the supplier and its customer, the salesperson must deploy innovative solutions to maintain the quality of the relationship. The third role is maximizing. When the disturbance and its ripple effect can have a positive impact on both the customer and the supplier, the salesperson role is to maximize the benefits. This role can be positively supported by improvisation and resource availability (Banin et al., 2016). The fourth role is problem solving. The salesperson's process when dealing with disturbances and ripple effects is similar to the five steps of joint problem-solving in co-creation activities (Aarikka-Stenroos & Jaakkola, 2012). The salesperson starts by identifying the issue at hand. During the second step, he examines the possible solutions with the customer. Then, the salesperson identifies and organizes the necessary resources to implement the agreed-upon solution. The fourth step consists of managing conflicts internally and externally, to maintain the relationship between the

supplier and the customer; finally, the salesperson assists in the implementation of the solution.

Many authors have underscored the salesperson's role in maintaining the relationship. However, the balancing act of sustaining customer's satisfaction and safeguarding the supplier's profitability when the disturbance and its ripple effects hit both parties in the relationship has been left unexplored. This article will expand on the salesperson's role in this specific context.

3.3 Methodology

Even though the extant literature has contributed in many ways to understanding the different sales roles, the specific actions of these individuals in times of disturbances, and the ripple effect, have been less researched. Because little is known in this context, an exploratory line of inquiry was deemed appropriate. Amongst the various exploratory methods, a reflexive approach was preferred in this paper, because it enabled to obtain insider information unavailable to an uninformed outside researcher. For example, most disturbances described in the stories happened in relationships between two large organizations, where access to individuals or data can be a challenge. Autoethnography, or insider research, provides a better understanding of what really happens inside organizations compared to more traditional methods (Maree Boyle & Parry, 2007). Additionally, the actions of the sales team generate longitudinal process data which a narrative approach can help "Tracking events backwards and following them forwards" (Halinen, Törnroos, and Elo 2013, p.1216). Introspection is gaining interest in consumer research, but has been pretty much absent in industrial marketing. In the past, autoethnography has been presented as a standalone method where the author is the only participant. This research innovates by combining the

collection of short stories through autoethnography with in-depth interviews where co-actors of each event became the stories' co-creators similar to collaborative autoethnography (H. Chang, 2007) as shown in Figure 3.1.

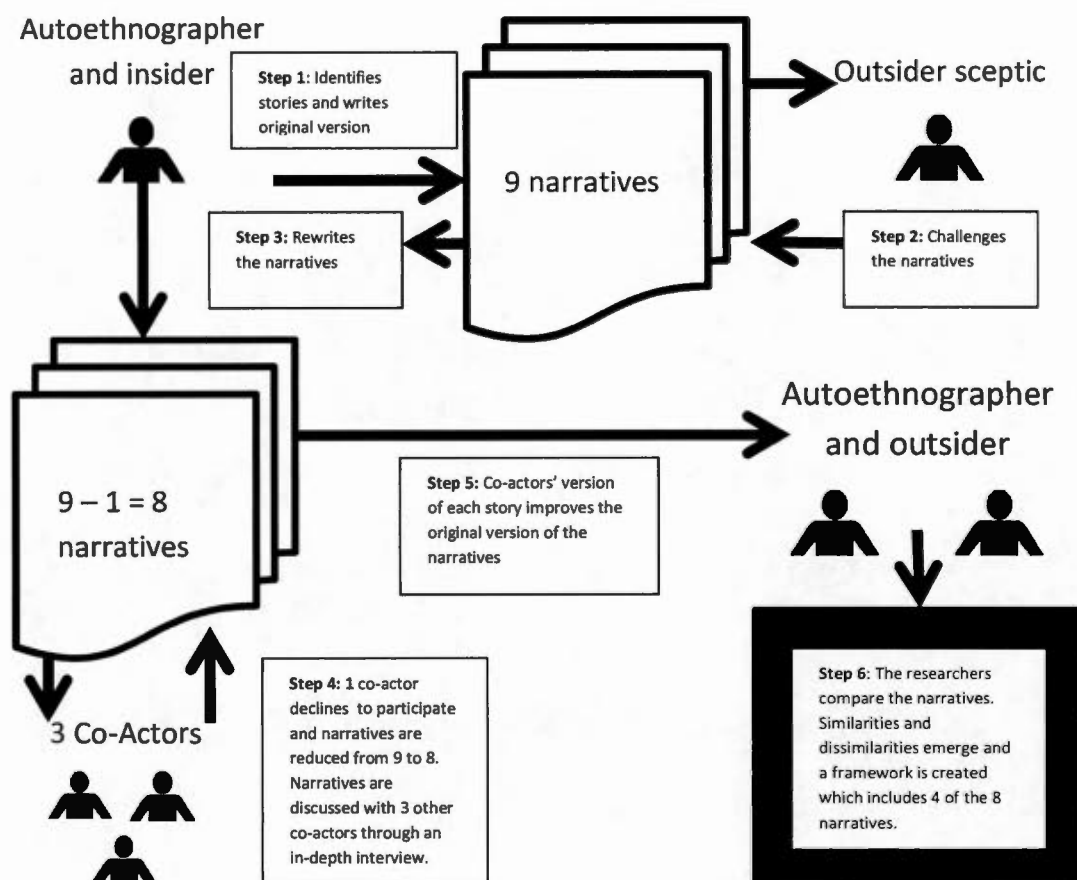


Figure 3.5 Methodological flowchart

3.3.1 Data Collection/ Phase 1: Autoethnography

Data collection involved the creating of narrative vignettes (Saldaña, 2003), or short stories, relating to some critical events which happened between PackagingCo and their customers. Data collection occurred in two phases: autoethnography and in-depth interviews. This first phase, step 1 (figure 1), was a reflexive process where one of the authors collected stories from their recent experience as a sales vice-president. A total of 9 original stories were collected that represent the most vivid memories of the ex-sales vice-president of different critical events with customers.

During step 2, we followed Alvesson's (2003) recommendation to collaborate with a co-researcher from outside of the focal firm to help create distance between the autoethnographer and the subject. After the stories were written the outsider initiated an iterative process of "counterarguments" and "intentional skepticism" (Schouten & McAlexander, 1995, p.47). To capture the richness of details in the narratives, both researchers looked for the meaning behind the stories, using their own sensitivity, biases and knowledge (Corbin & Strauss, 2015). When the two researchers interpreted the initial drafts of the stories they relied on the hermeneutic circle or spiral (Gummesson, 2003), as they moved back and forth between understanding and pre-understanding. In step 3, the stories were rewritten, discussed, and rewritten again. It then became apparent that those meaningful events were disturbances and that those disturbances created ripple effects.

3.3.2 Data Collection / Phase 2: In-depth Interviews

To be reliable, retrospective accounts must follow guidelines. Eisenhardt and Graebner (2007) recommend using multiple informants who can view the phenomena from different perspectives in order to reduce the risk of bias generated by retrospective sense making. The second phase of data collection, in the bottom left section of Figure 1, consisted of in-depth interviews with several of the narratives' actors, which allowed for triangulation to increase credibility (Yin, 2014). The semi-structured in-depth interviews started with general questions on the relationship between the salespeople and their customers to establish a climate of trust. The autoethnographer then invited the participants to share their own version of the narratives. This line of questioning allowed the researcher to compare the initial story with the actor's perspective. The participants, together with the researchers, co-created knowledge by sharing their views of the stories (Ellis et al., 2010; Takhar-Lail & Chitakunye, 2015). The participants were also asked to rate the impact of the disturbance on the supplier and on the customer using a Likert-type scale from 1 to 3. A disturbing event with a low impact received the score of 1; a medium-impact event was attributed a score of 2, while a high-impact event was scored 3. The rating was based solely on the salesperson's perception. The participants were also asked to describe their role dealing with the disturbance.

Each semi-structured interview, with open-ended questions, lasted between 30 to 50 minutes, and were transcribed and coded in Atlas-Ti version 7. The original 9 stories were reduced to 8 when a salesperson declined to participate as shown in step 4. . In most cases, the participants confirmed the original narratives elaborated from the autoethnography, with minor corrections. In two cases, the participants' version of the story improved the original narratives to better reflect the reality (step 5). The autoethnographer and participant's different function explain discrepancies in the

version of the narratives. The autoethnographer was the sales vice-president responsible for communicating information, linking people and doing business inside and outside of the organization (Mintzberg, 2009), whereas the sales representatives had to focus on managing their territory.

The researcher conducted face-to-face interviews with two Canadian sales representatives still employed by PackagingCo: one in French (Tony) and one in English (Nataly). The researcher conducted the third interview by phone with Frank, an American independent sales representative who no longer worked for PackagingCo. The phone interview and one of the face-to-face interviews were done in one of PackagingCo's manufacturing plants and were audio recorded. All of the respondents had more than 20 years of experience in the industry and managed annual sales between \$10 and \$20 million dollars at the time when the events occurred. Their interactions with each of the customers mentioned in the stories ranged from 6 to 14 years. The narratives cover a 10-year period during which the focal firm, PackagingCo, operated 20 folding carton manufacturing plants with more than 1 billion US\$ in sales. The stories represent a US/Canadian packaging sales team's perception of discrete episodes that happened during the first decade of the 21st century.

3.3.3 Data Interpretation

In narrative inquiry, data interpretation starts during the interviews as the researcher and the participants co-create the stories (Shankar et al., 2001). The interpretation continues as the authors compare and contrast all 8 stories and look for patterns and similarities in the interviews (Polkinghorne, 2007). By identifying similarities between stories, and in a parsimony effort, we selected the four stories that better exemplified the four roles of the salesperson in times of critical events and disturbances (step 6).

Lincoln & Guba (1985) recommend that once the results are written down, they be sent to the participants for “member check” (respondent feedback). The participants approved the final version of the four stories.

3.4 Results

A tenant of this study is that an important aspect of the sales team’s role is to manage the impact of a disturbance on the customer and supplier, or at least their perceptions of it, because both organizations will only stay in relationships that they value. Consequently, the ratings allowed the categorization of each narrative into four quadrants according to the positive or negative impact the disturbance initially had on the customer and the supplier (see Figure 3.2). The horizontal axis shows how the disturbance affects the customer. The vertical axis shows how the same event affects the supplier. The arrows illustrate the role of the sales team in mitigating or enhancing the disturbance’s ripple effect on the network.

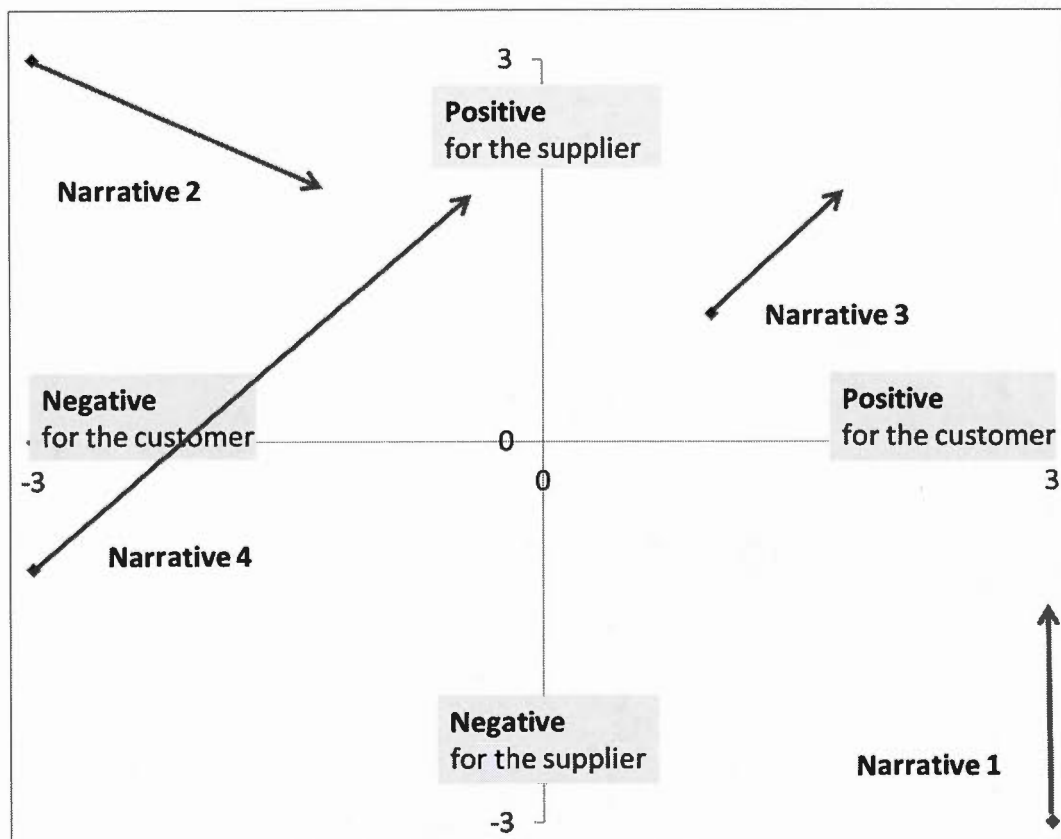


Figure 3.6 Strategic impact of the sales team managing ripple effects

3.4.1 Narrative 1: Going South

A household product company decided to move its manufacturing facility from a northeastern American state to Mexico where manufacturing costs were lower to respond to the pressures of its own customers to reduce prices. The ripple effect on PackagingCo would have been very negative because they would have lost the carton production for a major client, worth millions of dollars in sales. Tony, the salesperson

on the account remembers: “Here, everybody thought that they would close the plant” because about 20% of the plant’s sales were at play. PackagingCo could not find the skills to manufacture the special cartons in its other carton folding plants near the new location, and the transportation costs from Canada to Mexico were cost prohibitive. The initial disturbance was located in the lower right quadrant, with a -3 for PackagingCo who would lose an important customer, and a +3 for the customer who would reduce their costs.

The sales team could have settled for maintaining good relationships during the transfer of the production to Mexico, but instead decided to try to fight to keep the business by investigating partnerships with Mexican packaging companies to subcontract the final part of the manufacturing process. During the trips necessary to establish those partnerships, PackagingCo’s sales team had the opportunity to meet with Mexican subsidiaries of existing customers and discovered opportunities for which the transportation costs of packaging products from Canada to Mexico were not a major obstacle. Although the partnerships with Mexican subcontractors did not materialize, and PackagingCo ended up losing millions of dollars in sales from the household products company, new Mexican sales partially compensated for the lost business. If the sales team had not demonstrated some creativity and an innovative approach when it was hit by the disturbance, there would have been an even greater negative impact on PackagingCo.

Because of PackaginCo’s unique craftsmanship, the sales team was able to increase sales in Mexico, despite the remoteness, and contrary to the initial assumption that distance would be a deterrent. What had been a very negative disturbance, with a -3 at the beginning for the supplier, became less threatening with a -2 as some of the lost sales were replaced, as illustrated in Figure 2.

3.4.2 Narrative 2: Give and Take

When energy costs rise, paperboard mills recouped declining margin profit by increasing prices. PackagingCo is vertically integrated, owning paperboard mills and folding carton plants while operating them as separate profit centers. Its mills would sell paperboard to its affiliated folding carton plants under the same conditions as to external customers. The price increases were not absorbed by its folding carton plants, but rather passed on to the customer. The disturbance was a +3 for PackagingCo and -3 for the customer.

Customers generally felt that PackagingCo's folding carton plants should absorb the price increases from their own mills and argued that the disturbance was endogenous to PackagingCo. Price increase negotiations were challenging. The sales team initiated many actions to minimize the customers' dissatisfaction. Sometimes, one of the parties would suggest alleviating the price increase in exchange for an increase in sales. The sales person Nataly still uses some negotiation abilities and some creativity today when facing resistance from the customer:

"If I thought that it would be difficult, I might get creative in terms of solutions for a price increase. So I might go back and say, you know: 'Can we get a two year contract?' or 'Could you give us more business? If you increase our business here then maybe we could, you know, close our eyes over here on this raw material increase'."

In these cases, the sales team had to convince its own folding carton plant that the deal would be profitable for both parties. The combined effect of those actions reduced the initial negative impact for the customer with a -2 and the initial positive impact for PackagingCo with a +2.

3.4.3 Narrative 3: New Product Launch

A product launch represents an important, but risky undertaking. It generates a disturbance because the sales team has to pull many internal resources together to prevent any incident during production. Time is of the essence, as things can easily go wrong fast, in a launch process. The customer experiences the most stress, because a lot is riding on this costly operation, which requires numerous internal resources. At the initial impact of the disturbance, a product launch is seen positively by the customer with a +1, and the supplier, also with a +1.

When asked about a specific launch that she could remember, Nataly insists that some of the work preclude the award of the business by the customer: “you are trying to find that unique out-of-the-box solution that is going to differentiate you from your competitors.” She explained that the role of the sales team was to identify what the “tricky parts are” and how to proactively deal with them. The sales teams maximized the ripple effect in two ways. First, because of its boundary-spanning role, it provided accurate information to launch teams both at the beauty company and at PackagingCo to ensure a smooth and timely process. Part of this is securing all the internal resources: “you sit down with your technical experts (...) I really want to get the best of the brains around the table”. Some negotiations complement other salesperson’s actions during the implementation phase. The salesperson also monitors the whole process to make sure that the supplier delivers the project on time. Nataly illustrates these actions: “between the team and the rep they have to babysit every step of the project to make sure that nothing gets missed.” In this case, the launch was a success and resulted in a positive ripple effect, with a +2 for the customer and a +2 for the supplier.

3.4.4 Narrative 4: The Right tool

In Canada, the successive regulations regarding health warnings of the tobacco packages reduced the consumer base. Consequently, the supplier, a minor player in this industry, was seeing its sales to the tobacco industry declining year after year. When the Canadian government announced a new regulation, this tobacco customer would have had to invest hundreds of thousands of dollars in tooling to comply with the new regulation. Therefore, the impact of the disturbance on the tobacco company was -3. PackagingCo would still be impacted, at -1, because the overall market would diminish once again.

Because PackagingCo was using a different printing process, only used for the smaller volume of cigarette brands, the tooling costs was a small fraction of what others were charging. The sales team had gained the customer's trust after many years of nurturing the relationship as illustrated by this quote from the sales person, Tony:

“We have never been at odds with each other or anything even if we had quality problems. We would turn around. We would redo the product or something like that. We were always able to come to an understanding on problems.”

This quality of the relationship made it easier to convince the customer to move over the business from its existing supplier. Both companies established a cooperation climate to facilitate the transition because of the mutual benefits to be gained. Therefore, at the end, the impact for the tobacco company was reduced to -1 and the impact for PackagingCo was very positive to +2.

3.5 Discussion

All these narratives illustrate the strategic role of the sales team in managing disturbances in the network and their ripple effects on trading partners. They also indicate that the buyer–seller relationship is constantly challenged to maintain a certain level of collaboration, despite the many conflicts that can arise from changing conditions in the environment. The importance and urgency of the sales team’s intervention with a customer will depend on the strength of the ripple and its impact on either side of the relationship.

The analysis of the narratives and of the sales team’s interventions contributed to the construction of the following model of the four strategic roles of the sales team. Although this study was not conducted to conform to Agility Selling, we found many similarities between the Chonko & Jones (2005) research and how our framework categorized the sales team’s actions in time of disturbances. For example, Maximization in Quadrant 1, shows how the sales team “approach change as an opportunity” (Chonko & Jones 2005, p.374).

Figure 3 presents the four quadrants of the framework and each of the strategic roles devoted to the sales team when disturbances occur.

The relationship between the supplier and the customer is usually in a “steady state”. The sales team’s actions are tactical in that zone because incremental change (Halinen et al., 1999) in a turbulent environment happens continuously and does not always degenerate into a disturbance.

3.5.1 Quadrant 1: Maximization

In the top right quadrant, the objective of the sales team's strategic actions is to maximize the impact of the positive disturbance by amplifying its ripple effect. In this case, the impact is positive for the supplier and the customer, and the sales team should focus on maximizing the benefits for both parties. Maximizing could seem like an easy job for the sales team, however, even though getting more business is always pleasant, it can still be challenging. One misstep and the opportunity could become a nightmare. Maximization is therefore one of the most critical roles of the sales team because both sides have high expectations, as seen in Narrative 3.3: New Product Launch.

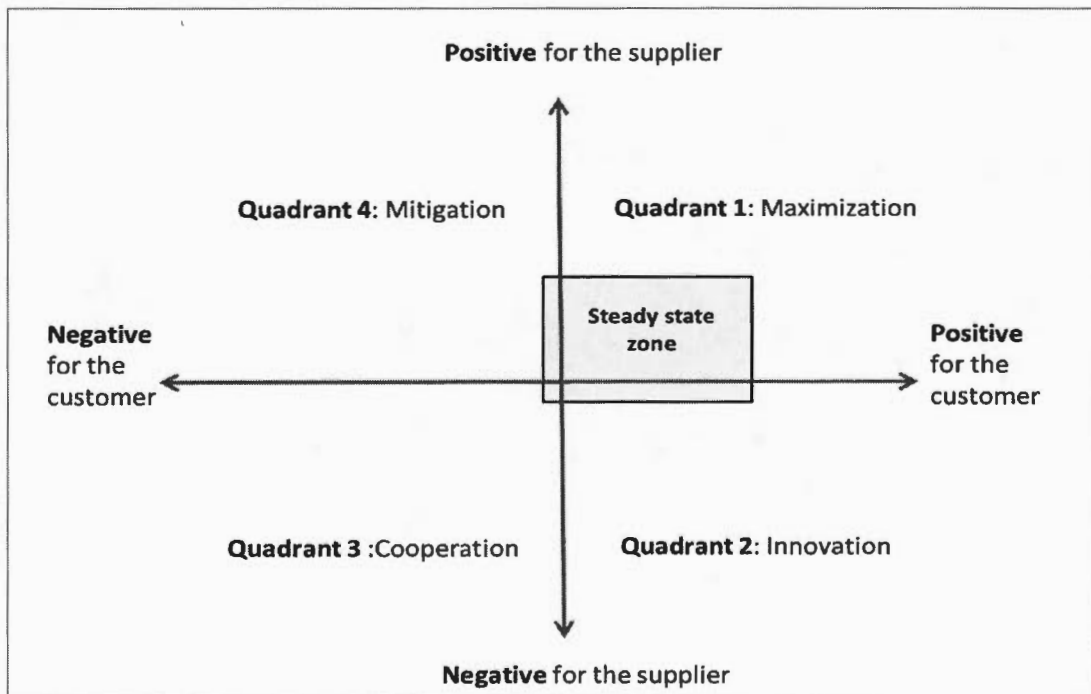


Figure 3.7 The four roles of a sales team

Quadrant 2: Innovation

In the bottom right quadrant, the sales team must innovate to manage the ripple effect. In this quadrant, the sales team works to minimize the negative impact for the supplier, its employer. In Narrative 1: Going South, when the sales team at PackagingCo learned that it would be losing millions of dollars of revenue because of the customer's decision to offshore its production, it needed to innovate by creatively finding new opportunities. The sales team's strategic and visionary decision to expand its scope to cover a new territory, Mexico, created opportunities in unexpected areas. Since "outsourcing to offshore, low-labor cost suppliers" (Webster & Lusch, 2013p. 391) is an acknowledged strategy to compete with low prices, suppliers will have to consider expanding their geographical markets. Sales teams can provide great intelligence in that regard.

3.5.2 Quadrant 3: Cooperation

In the bottom left quadrant, where the ripple effect affects both the customer and the supplier, the sales team cooperates collaborates with the customer to minimize the ripple. Narrative 4: The Right Tool is an example of the strategic role in sales. The new tobacco regulation is negative for both companies but by cooperating, the supplier turned a negative impact into a positive one by increasing its sales while the customer minimized the negative impact by reducing its tooling investment.

3.5.3 Quadrant 4: Mitigation

In the top left quadrant, where the impact is negative for the customer and positive for the supplier, the goal is to mitigate the impact of the disturbance on the customer. When the disturbance originates from the supplier, mitigation can take the form of the partner sacrificing part of its benefits. In Narrative 2: Give and Take, the supplier attempted to obtain something in exchange for reducing its own benefit. This is not always possible. If the supplier is more interested in maintaining the relationship than in gaining from the disturbance, then the supplier will agree to reduce its own benefit.

3.6 Conclusion

Although some authors have recognized the important role of a salesperson when disturbances occur, to our knowledge, none of these studies has considered the disturbance's collateral effects. By only considering the initial impact of an event in the relationship, we tend to omit the propagation characteristic of the effect of a disturbance from one company to the other through its ripple effect. The ripple effect offers a much better metaphor than the butterfly effect, the bullwhip effect or the domino effect because it explains that the effect diminishes as it moves further away from the point of impact and also that it can bounce back to the initial impact of the disturbance.

Because of the limited existing information on the salesperson's role when a ripple effect affects the partners in a relationship, we chose to collect our data through autoethnography. This unique method of data collection generated narrative vignettes,

which were rewritten with the contribution of an outside researcher and some of the actors of the stories, in an act of co-creation.

The participants in the research were also asked to assess the impact of each ripple effect on the customer and on the supplier, and the result of this assessment positioned each vignettes on an x, y axis. The result gives a picture of the four different sales roles when a disturbance hits the customer or the supplier. These roles are: mitigation, maximization, innovation and cooperation. A final contribution of this paper to the understanding of sales and sales management is that it highlights the link that exists between the role of the sales team and the impact of the ripple effect on each party in the relationship.

3.6.1 Managerial implications

The major managerial contribution of our paper for sales representatives, sales managers and even CEOs of every organization, is that it is necessary but not sufficient to focus on all the services surrounding the supplier's offering to customers. It is necessary to proactively survey the environment and the network and try to anticipate any disturbance that might potentially influence the supplier or the customer. Those disturbances can impair the quality of the relationship and possibly even sever the partnership.

Our research provides sales management with visual tools to help build awareness and to help salespeople maneuver around disturbances. Sales managers and other executives need to develop anticipation skills concerning disturbances and their ripple effect through the network. Our framework provides a tool to categorize the strategic actions available for the sales team. The four PackagingCo's narratives illustrate that

disturbances and their ripple effects forced partners to adapt. As boundary spanners, sales team members have a decisive role to play in those adaptations by relaying information to the customer or to their own organization and by proactively responding to the disturbances. The four strategic roles: mitigation, maximization, innovation and cooperation; should guide members of the sales team when a disturbance occurs in the network. The framework highlights managerial questions such as: What are the potential disturbances in the network? How would a disturbance affect the customer and the supplier? Will there be a ripple effect? If so, how will it affect both parties? What strategic actions are needed to increase or maintain both parties' satisfaction with the relationship? To build on the strategic roles, the sales team has to execute some specific actions such as negotiating, being creative, building confidence and monitoring the progress on a continuous basis.

3.6.2 Limitations and Future Research

As with any research, ours include some limitations. The interviews and the autoethnographic data were obtained from a single sales team in a packaging company with Canadian and American customers. Data from other firms, industries or countries would make the framework more robust.

The narratives were told from the supplier's side and from the point of view of a sales team. Customers could have a different perspective on the role played by the salesperson. Our goal was not to present both sides of the story, like in previous literature on the buying center for example, but to research and understand the sales team's efforts in maintaining relationships with customers during disturbances and their ripple effects. Triangulating responses from both sides of the buyer-seller dyad

and the extended strategic network (Möller & Halinen, 1999) would advance this research.

Another limitation of our research is that the events date back from several years. In longitudinal studies, such a drawback is almost unavoidable. One of the issues with retrospective accounts is that informants may have memory lapses or want to paint a nicer picture of their own, or their organizations' actions (Miller et al., 1997). We followed Miller et al.'s recommendations on using multiple informants, focusing on facts rather than opinions, and motivating informants to provide accurate information.

Any conceptual framework benefits from empirical research. Though we provided testimonies for illustrative purposes, the framework could be enriched by testing it using an in-depth case study approach. Future research could also examine whether the salesperson's role varies, depending on who is hit first by the disturbance: the customer or the supplier? Another line of inquiry could also explore the role of rapport and low stakes opportunism (Jap, Robertson, Rindfleisch, & Hamilton, 2013) when disturbances and ripple effects impact the relationship. Finally, it would also be interesting to find out how customers perceive disturbances in the environment, how they address them, and what they expect of their counterparts in the supplier's organization. Doing so would provide more depth to our understanding of how disturbances affect relationships. The ripple effect metaphor offers many research opportunities. It would be interesting to understand how ripple effects interfere with each other when two critical events happen at the same time, for example, a product launch contract (critical event 1) awarded to a new supplier (critical event 2). In this example, would the two waves superimpose to create a larger oscillation whose synergy would generate a larger ripple effect?

Aside from the sales role, future research could also explore the role of top management in defining the strategies or the involvement of other functional areas in time of disturbances.

What a sales team does about disturbance is an important question that has not been sufficiently discussed. More research is needed to understand the strategic role it plays when disturbances rock the boat.

CHAPITRE IV

ARTICLE 2: SUPPLIER DECISION-MAKING UNDER THREAT: AN INTEGRATIVE
FRAMEWORK

Informations sur l'article

Auteurs:

Benoit Bourguignon

Harold Boeck

Publication visée : Industrial Marketing Management

Statut : à soumettre

Abstract: The use of threat to force a supplier to adapt still resonates in current business practices. Unfortunately, little is known regarding the supplier's decision process to adapt or resist such a coercive strategy. With a better understanding of the supplier's decision-making under threat (S-DMUT), customers could use coercive strategies, such as threats, while limiting the damages to the relationship. As for the supplier, including all the cognitive criteria and emotions into its decisional process would contribute to better decisions. This research followed an abductive methodology that included 17 interviews with decision makers. The results present a thick description of the many factors influencing the supplier's decision. The first contribution of this paper is to propose a categorization of threats' manifestations such as their level of expectedness, obviousness or frankness and threats' objectives like, for example, the assignment of all intellectual property. The second contribution is to provide a unifying framework which organizes the multiple factors that influence the supplier's decision under threat. The research stresses the importance of anticipating the customer's behavior before and after the use of threats.

Keywords: coercion, decision criteria, emotion, buyer-seller relationship

Résumé : L'usage de la menace pour forcer un fournisseur à s'adapter trouve toujours un écho dans les pratiques d'affaires actuelles. Malheureusement, on en sait peu sur le processus de décision du fournisseur de s'adapter ou de résister à une telle demande coercitive. Avec une meilleure compréhension de la prise de décision du fournisseur sous la menace, les clients pourraient user de stratégies coercitives, comme les menaces, tout en limitant les dommages à la relation. Quant au fournisseur, intégrer tous les critères cognitifs et les émotions dans son processus décisionnel pourrait contribuer à de meilleures décisions. Cette recherche a suivi une méthodologie abductive qui inclut 17 entrevues avec des preneurs de décision. Les résultats présentent une riche description des multiples facteurs qui influencent la décision du fournisseur. La première contribution de cet article est de proposer une catégorisation des manifestations des menaces selon leur niveau d'anticipation, d'évidence ou de franchise et des objectifs des menaces comme, par exemple, l'attribution de toute la propriété intellectuelle. La deuxième contribution est de fournir un cadre unificateur qui organise les multiples facteurs qui influencent la prise de décision du fournisseur sous la menace. La recherche souligne l'importance d'anticiper le comportement du client avant et après l'usage de menaces.

Mots-clés : coercition, critères de décision, émotion, relation client-fournisseur

4.1 Introduction

Threats against suppliers keep making headlines and are qualified as “bullying” (Balch, 2015; Buckner, 2014; Ruddick, 2014), “strong-arm” (Poulter, 2016), “ratchets up pressure” (Ziobro & Ng, 2015). This phenomenon is also gaining attention in the scientific community (Lacoste & Blois, 2015; Schleper, Blome, & Wuttke, 2017). These coercive strategies can sometimes increase supplier’s flexibility (Chu et al., 2012) but risk being disadvantageous in the long term (Nyaga et al., 2013) and trigger a perception of unfairness that can lead to supplier’s anger (Ganesan, 1994). Collecting and organizing the multiple factors influencing Supplier Decision-making under Threat (S-DMUT) would help decision makers take better decision when pressured to comply by a customer.

When a customer threatens a supplier, it can choose to adapt or to resist. Generally speaking, adapting to a customer’s request has been found to be at the core of marketing itself (Brennan et al., 2003). Therefore, why would some supplier resists while others comply? One explanation could be that suppliers are prepared to adapt to customers’ threats as long as those threats do not go beyond a “tipping point” where the actual business model of the dyadic relationship is inadequate (Murfield & Esper, 2016). Then what would be that threshold? Although previous research has provided some influence factors for adaptation, the body of knowledge remains partial, disjointed and oversimplified.

First, some objectives of coercive strategies have been identified such as a direct price reduction (Henke Jr, Parameswaran, & Pisharodi, 2008), a price reduction through a reverse auction (Giampietro & Emiliani, 2007), or e-commerce adoption (Boeck et al., 2009). However, no research has offered an inventory of the threats’ manifestations and objectives which are presented in this paper. This categorization would help the supplier to adjust and tune its reaction to threat.

Second, previous studies have identified multiple suppliers' influence factors but have never discussed more than one or two of them together in a single research. Payan & McFarland (2005) have established that dependence is a decision criterion for an adaptation following a coercive strategy. Murfield & Esper (2016) have found another decision criterion when both parties considered costs and benefits of an adaptation prior to take a decision. Yet, another decision criterion is the competitor's behavior when adopting green initiatives (Hsu, Choon Tan, Hanim Mohamad Zailani, & Jayaraman, 2013) or when adopting a new technology (Robertson & Gatignon, 1986).

Third, there is very little research on the influence of emotions in the decision to adapt or in business relationship in general (Tähtinen & Blois, 2011) even if emotions have an important role to play in decision-making (Lerner et al., 2015b). Affective factors, such as emotions, ought to be included with cognitive factors in a multidimensional framework "to truly understand organizational buying decisions" (Eggert & Ulaga, 2002, p.115) and selling decisions.

We therefore propose the following research question: How does individual criterion interact together to influence the supplier in his decision-making? To answer this question, we examine what previous research has proposed so far. Then we present our abductive methodology where we combined concepts from previous research with interview data from 17 decision makers in various organizations. Next, interview results reveal that threats can be categorized into different manifestations and objectives categories; that rational decision criteria are numerous and encompass much more than what had been identified so far and, finally, that negative emotions do reduce the supplier's willingness to adapt. The discussion offers an integrative framework that includes, as influence factors, the five cognitive criteria and negative emotions.

4.2 Coercive strategies, decision criteria and the role of emotion

When a customer uses a threat, the supplier could adjust its response from the different categories of threat's manifestations and objectives. Previous researches have proposed (4.2.1) higher categorization levels of influence and coercive strategies such as threat. To evaluate the consequences of adapting or not, the supplier considers many cognitive criteria (4.2.2), some of which have been identified in past literature. Finally, the supplier must recognize which emotions are present during the decision process (4.2.3) to better understand its influence.

4.2.1 Coercive strategies' categorization

Threat is coercive influence strategies and there are many influence strategies categorizations. One of the first dates back to Frazier & Summers (1986) who divided influence strategies between coercive and non-coercive. For these authors, coercive strategies regroup threats, legalistic pleas and promises. In an later attempt to classify coercive strategies according to their intensity, Venkatesh et al. (1995) proposed that a promise is moderately coercive while a threat is strongly coercive. Language used can also influence the perception of the threat's level intensity (Hausman & Johnston, 2010)). The impact of the coercion can also depend on the target alternatives; the less alternatives it has and the more powerful the coercive strategy can be (Bacharach & Lawler, 1980). This research focuses on the specific coercive strategy of threat because the participants referred more to threats in the interpretation of coercion.

Some coercive strategy objectives have been identified in the past but mostly individually. For example, Claycomb et al., (2005) looked into coercion for B2B e-

commerce adoption and Giampietro & Emiliani (2007) examined coercion and price reduction through e-auction. A more complete description of coercive strategies is needed to better comprehend how the different manifestations and objectives can influence the supplier's decision process.

4.2.2 Five cognitive criteria

Research has looked into some decision criteria that influence the supplier's decision to adapt. The first decision criterion is dependence. Not every decision to adapt are the result of dependence but the more a supplier relies on its customer the more likely he will adapt to maintain the relationship (Mukherji & Francis, 2008) and the quicker he will adapt (Keith et al., 1990). Dependence is strongly influenced by the proportion of the customer's sales in the overall sales of the supplier (Hallen et al., 1991), by the total number of customers (Kohtamäki et al., 2013) and by specific investments made in the relationship (Scheer et al., 2010). The coercive strategy has less negative effect on a dependent supplier because it has less alternatives and therefore less incentives to retaliate in the short term (Hoppner et al., 2014). Supplier dependency is not reflected upon until the customer makes a major request for change in the relationship (Johnsen & Lacoste, 2016). The dependence construct could include customer attractiveness and potential (La Rocca, Caruana, & Snehota, 2012) which would expand the scope of the construct to better capture the richness of this decision criteria.

The second cognitive criterion is the adaptation's cost/benefit analysis. The costs of the adaptation include sunk costs and opportunity costs toward other customer relationships (Brennan & Turnbull, 1999) and assets investment that cannot be used to serve other customers (Heide & John, 1988; Williamson, 1985). The cost can also mean an important cultural or mindset change which goes at the heart of what managers often

characterize as their company DNA (Ulaga & Reinartz, 2011; Wiersema, 2013). Benefits are also carefully considered before taking the decision to adapt or not (Murfield & Esper, 2016). For example, an adaptation could help the supplier differentiate himself from its competitors (Hallen et al., 1991), grow its revenues, diminish its costs or acquire new competences (Schmidt, Tyler, & Brennan, 2007). Even if suppliers do not carry out a formal cost/benefit analysis of the adaptation, they consider it before taking a decision and give great importance to how much more vulnerable the adaptation could make them through a lock-in effect (Schmidt et al., 2007). The supplier expects to be able to recuperate those costs (Weitz & Jap, 1995) and a faster return on investment reduces internal resistance to the adaptation (Walter & Ritter, 2003).

A third criterion is norm violation where the threat disrupts the relational norms and shared values between the two organizations. Relational norms govern the behavior of each parties in the relationship toward the others (Heide & John, 1992) and define “appropriate behavior” (Cannon, Achrol, & Gundlach, 2000, p.184). A party in a relationship expects that the other will do what it takes to maintain the relationship for the purpose of meeting both parties’ objectives (Cannon et al., 2000). Organizational value congruence between a customer and a supplier, such as ethics, also helps to define appropriate behavior (J. J. Wang & Zhang, 2017). Coercive strategies can impair these norms and values (Palmatier et al., 2007; Simpson & Mayo, 1997) notably through relational disconfirmation (Harmeling et al., 2015). For example, coercive strategies have a negative influence on solidarity (Kim, 2000) one of the ten relational norms proposed by Macneil (1983). Norm violations can cause decay of the customer-supplier relationship (Marcos & Prior, 2017).

The fourth cognitive criterion is therefore imitation of the competitor’s behavior or mimetic isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983). Imitating others is a simple heuristic strategy that allows to take fast decisions without spending too much efforts (Goldstein et al., 2001). Customer’s pressures on a supplier to adopt a new technology

is more likely to succeed when other suppliers agree to the request (Boeck et al., 2009). When adopting green initiatives, organization respond more to competitors pressures than any other green supply chain drivers (Hsu et al., 2013). Even when the competitors adapt following a customer's request, it is possible that a supplier would not follow their track. Therefore, this criterion would be considered only by certain decision makers and under specific circumstances.

The fifth decision criterion identified in the extant literature is past and predicted quality of the relationship. It is a higher-level construct which contains several elements such as trust and commitment (Dorsch et al., 1998; Y. Liu et al., 2010; Walter et al., 2003) or cooperation, past adaptation and atmosphere (Woo & Ennew, 2004). Relationship quality has a positive effect on adaptive behavior (Nyaga et al., 2013) and vice-versa (Woo & Ennew, 2004). The past quality of the relationship is important in decision-making but not sufficient since special circumstances could encourage the customer to use coercive strategies (Kiyak et al., 2001).

4.2.3 Emotions

Aside from the 5 cognitive criteria, emotions are also present in the decision-making process. The role of emotions is central to "marketing exchanges and relationships" (Bagozzi et al. 1999). Most research today recognizes that the decision process involves emotion and cognition. Even though some authors guard against the contamination of the decision process by emotion (Elaydi, 2006; Howard, 2012; Simon, 1987), others observed that positive and negative emotions can play a valuable role in the process depending on the decision task (George, 2000; Li, Ashkanasy, & Ahlstrom, 2014). Emotions are context dependent and are felt differently from one individual to the other (Elfenbein, 2007). Empirical research establishing a direct link between emotion and

the use of a coercive strategy between organizations are scarce. Some research did look into adjoining constructs such as unfairness and opportunism. For example, a supplier confronted with a threat could perceive this as unfair and the strategy would elicit negative emotions (Samaha, Palmatier, & Dant, 2011). The same emotional reaction would be observed if the threat is being perceived as opportunism (Kang & Jindal, 2015) or as a significant event (Tähtinen & Blois, 2011). In a systematic literature review, Bourguignon & Boeck (2017) have underscore the lack of research on the role of emotions in organizational decision-making despite the growing popularity of research on that role on decision-making in general (Lerner et al., 2015b).

4.3 Research method

The research project started when one of the co-authors noticed a disconnect between his personal observations as a 18 year sales veteran for an industrial supplier to Fortune's 500 customers and how the academic literature often describes a supplier's decision-making under threat. To him, the S-DMUT was much more complex, involving multiple criteria than what the academic literature usually presents (the anomaly). Both researchers therefore decided to revisit the S-DMUT by following a series of research steps based on an abductive approach to better explain the phenomenon. This approach is consistent with previous Industrial Marketing Management studies (Skippari, Laukkanen, & Salo, 2017; Töytäri & Rajala, 2015) in the presence of a "poorly understood phenomena" (Skippari et al., 2017, p.111).

Following our observation of an anomaly, which is the first step in abductive reasoning (Van de Ven, 2007); we followed an iterative cycle from literature to data and then back to literature again (Timmermans & Tavory, 2012) as illustrated in steps 3, 4 and 5 of Figure 4.1. The second literature review (step 3) served to extract from previous

research which factors should be present during episodes of SMUDT. Our data collection then took the shape of a confirmatory study where we collected data through 17 in-depth interviews to validate the presence of the previously identified factors from the literature review. The interviews simultaneously had an exploratory component as they served to discover new possible factors that hadn't been properly addressed in previous studies. They were designed and performed with great care to encourage participants to communicate less documented factors to allow for their discovery. To better interpret the initial results, they were contrasted to the academic body of knowledge through a third round of literature review (step 5). This step helped gain understanding regarding a neglected S-DMUT factor which emerged from the interviews.

Results from the initial interviews added plausibility to our initial assumptions that our current understanding of the S-DMUT was disconnected from its actual complexity and also identified which criteria were most salient during the S-DMUT. We continued the interview process to gather richer datasets, recreate the findings of the initial results with a larger sampling to increase their dependability while simultaneously focusing on elaborating and confirming the role of a new influence factor. Data collected from our interviews led to 3 interesting findings which are presented in the results section. The new integrated model, which is presented in the discussion, was then developed from the data analysis. Finally, a reflexive exercise was undertaken to determine if our findings reconnected with the initial observation that initiated the research project and to increase the trustworthiness of the results (Finlay, 2002).

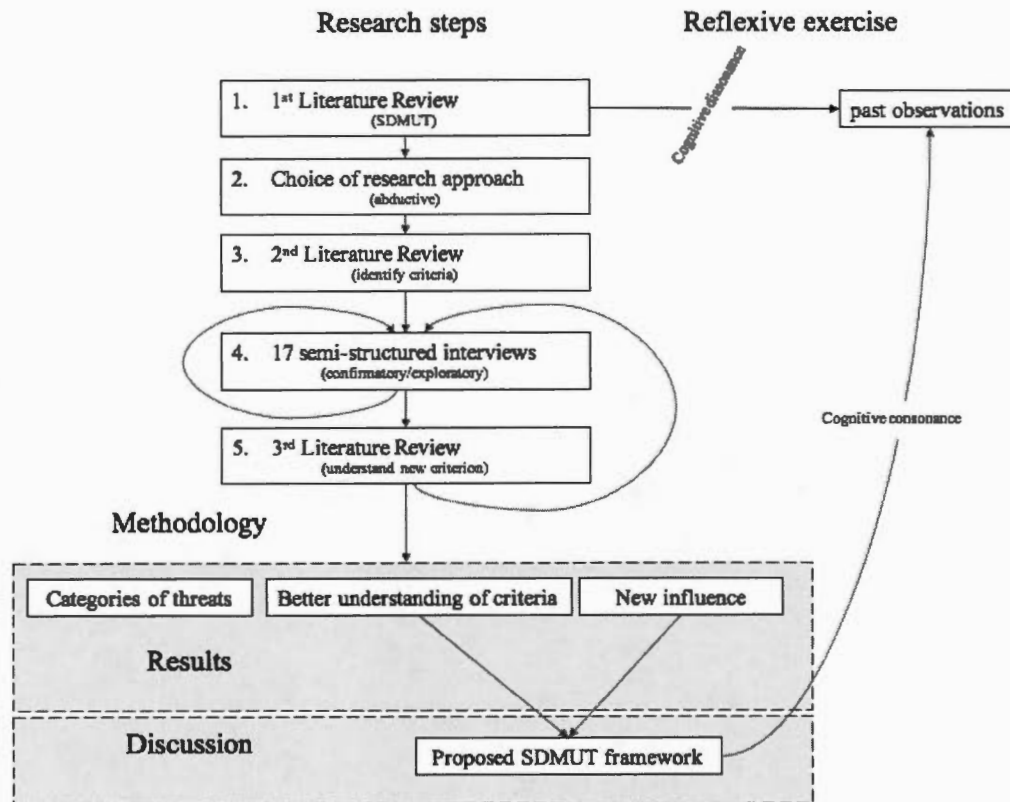


Figure 8.1 Research methodology and structure of the article

4.3.1 Sampling method

We resorted to theoretical sampling (Eisenhardt et al., 2016) in order to recruit participants knowledgeable of the decision process when exposed to coercive strategies. We also used this approach to increase “participant variance” (Prior, 2013, p.1195) to sample decision makers from different company sizes in various business context. We used one of the researcher’s LinkedIn network because of its numerous contacts with business owners and thus recruited supplier decision makers from diverse

economic sectors in Eastern Canada. Several posts were shared and the most popular generated almost 500 views. We selected the participants for their knowledge, for their participation in the decision process, and also to represent a wide variety of company's size and sector. 17 participants from 15 different companies were interviewed. The researchers then used a snowballing technique when participants offered to put them in contact with other decision makers.

We decided to oversaturate our data and continued to interview participants even after no new evidence was being produced which is the reason why the number of participants exceeds the sample size of 12 suggested by qualitative field researchers (Guest, Bunce, & Johnson, 2006). Actual saturation was reached within the first 6 interviews. The next interviews mostly served to enrich our data by providing more context.

The key participants' characteristics are presented in Table 4.1. It shows that the suppliers are distributors, manufacturers or service providers in industries such as aeronautical, pharmaceutical, water treatment, packaging, fashion, industrial equipment, engineering, recruiting and automotive. The size of these organizations vary considerably with the smallest being a self-employed entrepreneur to the largest being an organization with 1,200 employees. Our objective was to collect various experiences from decision makers evolving in different industry and different context. Almost all of the participants were company owners or involved in the decision process.

Table 4.1 Participants key characteristics

Pseudo	Role	Sector	Industry	Number of employees
James	President	Manufacturing	Construction	60
Martin	Estimator	Manufacturing	Construction	
Phil	Owner	Service	Pharma	25
Oscar	Owner	Service	Pharma	
William	Owner	Manufacturing	Industrial	60
Frank	Sales vice-president	Manufacturing	Water treatment	135
Donald	Sales representative	Distributing	Construction	900
Julie	President	Service	Business consulting	1
Mary	President	Service	Recruitment	2
Richard	Director	Manufacturing	Aerospace	150
Claudia	Vice-president	Service	Automotive	1200
Patricia	Owner	Service	Recruitment	1
Carol	Assistant general manager	Manufacturing	Packaging	250
Jeremy	President and associate	Service	Construction	50
Linda	President	Manufacturing	Fashion	2
Mark	Vice-president	Distributing	Fashion	50
Solange	President	Distributing	Water treatment	4

4.3.2 Interview process

Our interview guide supported our semi-structured interviews as participants explored the different criteria of their decision process. Therefore we followed Granot, Brashear, & Motta (2012) recommendation to ask question after careful listening and not by rigidly following the guide. At the beginning of the interview, participants were asked to describe a situation in which the customer presented a coercive strategy and explained the nature of the requirement. Then they recounted their reaction. Thirdly, the researcher invited them to identify which criteria played a role in their decision and then, which of the criteria previously identified in the literature was also involved. Some participants would freely spend much time on one criterion and much less on others. As the data collection progressed, subsequent interviews were influenced by the results of the preceding interviews where the researchers attempted to highlight similarities and differences between participants and also the role of an emerging criterion, emotions. We conducted face-to-face interviews to capture any non-verbal signs requiring clarification. The audio recordings lasted between 35 and 65 minutes and were transcribed.

4.3.3 Coding and Analysis

We chose a 2-step approach to code the interviews in ATLAS.ti version 7. The first order of codes was created by using descriptive coding (Saldaña, 2013) which consist in summarizing a passage of the interview with a descriptor. To analyze the data, template analysis was preferred because of its flexibility with the coding procedures (Brooks, McCluskey, Turley, & King, 2015; X. L. Wang & Brennan, 2014). In template analysis, some codes are defined a priori while others emerge from the

repeated reading of the interview transcripts (Corsaro & Snehota, 2010). 52 descriptors constitute our code book. The second order of codes involved the creation of 12 categories. This focused coding (Charmaz, 2006) consisted of assembling the descriptive codes by going back and forth to the extant literature. Categories emerged from several careful readings of the transcripts and established links between codes. By following this data structuring procedure (Gioia, Corley, & Hamilton, 2012), we developed confidence and trust in our analytical process.

Special precautions were taken during data analysis as one of the researchers is an ex-sales vice-president who experienced S-DMUT during his career. This “shared experience” position offers the benefits of “understanding implied content” (Berger, 2015, p.223) which gives more depth to the interpretation of the data. However, this position creates the risk of making assumptions (Drake, 2010). To avoid the pitfall of this methodological stance, the second researcher acted as a devil’s advocate and practiced “intentional skepticism” (Schouten & McAlexander, 1995, p.47) during each stages of the research process to insure the quality of the data collection and analysis. During the whole process, the ex-practitioner/researcher used introspection “as a springboard for interpretations and more general insight.” (Finlay, 2002, p.215).

4.4 Empirical findings

The main results from our study can be grouped into 2 categories. Firstly, interview data enabled us to build a list of Coercive strategies’ manifestations and objectives. Secondly, the participants provided a deeper understanding of the decision criteria. Thirdly, the furtive role of emotions in the decision process emerged.

4.4.1 Threats' manifestations and objectives

Threats can be categorized along three main dichotomies as shown in table 4.2. The threat can be more or less obvious, more or less expected and more or less frank.

An explicit manifestation is when the customer makes sure that the supplier understands the consequences of non-adaptation. An implicit manifestation is when the supplier is supposed to understand the hidden cues on the consequences of non-adapting.

Some threats can appear when the perceived quality of the relationship by the supplier is good and the coercion is therefore sudden. An anticipated coercive strategy manifestation is when the supplier had received previous warnings that the customer would be forcing him to adapt.

Table 4.2 Threats' manifestations

Obviousness	Explicit	(Customer): "You do not add the services that I am asking you for; you do not get the job". (Jeremy)
	Implicit	It was not the constraint: "You have to put it in place or we won't do business with you" but there was still this little pressure. We could feel it. (Oscar)
Expectedness	Anticipated	It is almost a repeat story. We could do a cut and paste of my previous email and that would do the job. This is not destabilizing. (Carol)
	Sudden	Why they changed that <u>overnight</u> and attempting to control our costs, I do not get it. (Martin)
Frankness	Forthright	(Customer): « Are you able to meet these savings or do we give the parts (to manufacture) to someone else?" (Richard)
	Surreptitious	We do not have a choice. We did not even spoke about it. It was introduced quietly. (Roger)

The forthright coercive strategy manifestation is when a customer is outspoken about the demand. The surreptitious manifestation is not a threat per se because the customer implements changes without even discussing about it. It is still considered as a coercive strategy since noncompliance would result in punishment.

Table 4.3 Threats' objectives

Objectives	Illustrative Quote	Participant
Contract breach	The customer, himself, was not respecting the agreement and he was asking us much more. We knew it. (...). They were always asking to add a little bit.	Solange
Financial statements	Then I said: « Just a moment. This is not public information. We are a private company". I said: "It is not our policy"	Phil
Intellectual property	Intellectual Property: I will never give this up. Never, never, ever!	Jeremy
Price reductions	In threats, yes, there will be: "Listen, we have been working together for two years and the supplier has come to me with a proposal at 50% less."	Patricia
Bribe	She told me "I need winter tires for my car or you are not getting the order"	Mark
Technical requirements	Because, by increasing the requirements, they force us to increase the norms (...) but sometimes, it can be ridiculous what they are asking for... not ridiculous but useless. But they still ask to raise the bar.	Oscar
Cost breakdown	They prepared a spreadsheet and on that spreadsheet what they are asking us to do is to itemize each nail, each screw each piece of wood. This means that the spreadsheet is more detailed than what we currently do for our daily operations.	Martin

There are numerous coercive strategies' objectives as shown in table 4.3. Aside from the traditional price reduction, the customer can demand confidential information, such as the total disclosure of breakdown costs or financial reports from private corporations. The customer can try to appropriate the supplier's intellectual property that was developed during the course of the contract or used during the execution of the contract. The customer can even take the liberty to breach a contract that is in place. It can also demand the increase of technical norms. Request from buyers for a personal advantage (bribe) were also communicated.

4.4.2 Five cognitive criteria

This section presents five constructs which are specific to an S-DMUT situation. We sometimes chose to replace a construct that originated from our literature review by a new construct that originated from our data. When this was done, we indicated which previous construct was being replaced and the reason why. In all cases, illustrative quotes from the participants provide grounding into our results.

4.4.2.1 Customer's Strategic Importance

Dependence, as identified in the literature review, was in fact a "top-of-mind" decision criterion as every participant recognized its utmost importance. For example, the proportion of profit that a customer represents in the total supplier's profit is taken into account by Mark who is very adamant about how profit will determine his reaction when exposed to a threat: "If you are not making any money you are not going to take the abuse. If you are making a lot of money you will take more abuse."

The amount of sales can also be an indication of dependence. What would be the

approximate percentage of sales that represent Customer Strategic Importance (CSI)? It varies from company to company and from decision-maker to decision-maker. However, William believes that some values would be so high that dependence had to be considered as a given: "A customer represents 30 or 40% of turnover. This customer now exerts a right of life and death (...). You know, the power is extraordinary. People do not realize that."

When a supplier has many alternatives, it decreases dependence and its willingness to adapt. Mary admits that when her alternatives are high she can be less flexible than when it is the other way around: "When you are busy and you have contracts coming in and you know that you have money coming in, you are maybe a little bit less

However, the concept of dependence, although often used in the literature as a decision criteria, was found to be insufficient to include all the subtleties in which participants evaluated their position in regards to that of their client. We therefore broaden this decision criterion to include customer potential and the industry's potential which are also taken into consideration in the decision process. In his long description of the events, James compared the customer's size ("nationwide") to his other customers and therefore acknowledged the huge sales potential for his company. Oscar explains that gauging the value of an account is also deciding to continue to pursue a customer segment or not: "We get to the point where we ask ourselves: "Is it worth it to continue in primary packaging (...) for a proportion of 1% or even less than 1% of our turnover?"".

From the interviews, we can infer that the customer's strategic importance includes dependence, as expressed by percentage of sales and profits, level of alternatives, and idiosyncratic investments, and by the customer and the customer industry's future opportunities. We therefore propose that the term Customer's Strategic Importance better represents this S-DMUT decision criterion.

4.4.2.2 Adaptation Strategic Impact

The previous section was devoted to the Customer's Strategic Importance criterion. This section is concerned with the specific customer demand, the adaptation request. The literature has focused on the cost/benefit analysis of the adaptation which was also mentioned as a very important criterion by interviewed decision makers. The financial impact of the decision encompasses additional sales with other customers and increase sales associated with a better strategic positioning as William explains:

"It is always the same question. What will it cost you for the modification and what will you gain? Is it a plus or a minus? If it is a minus (...) well you are better off flushing him. (...) I always take into consideration two aspects: What will this modification brings me at this customer? What will this modification brings me at my other customers? It is not stated that I will say no. If this modification allows me to position myself ahead of my competitors with my other customers, this is something that I will look into very carefully."

This economic approach to the impact of an adaptation eludes the strategic facet of adaptation which includes market positioning considerations. For the participants, cost cannot always be expressed as an out-of-pocket expense. For example, a decision maker will also consider hidden intangible costs like a change in the company's culture. For Claudia, the company's culture represents a considerable investment that contract clauses cannot override: "So we said no. Straight! It was non-negotiable. It is part of our agreement; it is part of our DNA."

According to our participants, it would be short-sighted to stop at considering revenue and expenses. The intangible assets of the supplier are sometime at play in a coercive strategy. For Jeremy, his company's reputation has to be protected against any other considerations:

“My reputation is more important than the benefit that it will bring back. We will gain 20, 30, 40 thousand on a project? My reputation is worth much more than that. After 23 years, your reputation you hold it. It has been so complex to build (...) that I will not destroy my reputation for a 20,000 or 30,000 dollars of profit. No way. It is not worth it.”

We therefore propose the term Adaptation Strategic Impact which better represents this S-DMUT decision criterion than the more financially connoted cost/benefit analysis. ASI includes costs and benefits of the adaptation but also the effect of adaptation on competitors and other customers, the hidden cost of culture change, and finally the impact on the supplier's intangible assets such as reputation.

Relational norms violation

When a customer presents a demand that would force the supplier to deny its own values it can be viewed as a relational norm violation. The threat can also violate relational norms when it is seen as opportunism. For example, when a customer requires financial statements from a private company to maintain the relationship or when it wants to appropriate intellectual property, the supplier can consider that such a strategy violates relational norms and therefore the supplier will not comply as did our participants:

“We will keep the rights on our ideas, on our potential. That was the last straw that breaks the camel's back in this case.” James

“We have a customer that gives us maybe a million and a half, two million of sales per year and he asked us to open our books or we would lose the entire volume. So we took a guess. We said: “No, we are not going into this pattern.” We just hope that they will continue to buy from us.” Martin

“And then I said: “Just a moment. This is not public information. We are a private company. (..) It is not a matter of confidentiality. I am not worried. I know that you will not repeat it to anyone. It is just that we do not share (that information).”” Phil

Many participants also mentioned how important it was to share similar values with the customer. When the requirement is not aligned with the company or the owner's personal values, the decision maker can opt out as it was the case with Linda and Jeremy:

“If I see a possibility to make money, I will do it but not by stepping on all my values. That is not true.” Linda

“If it is completely against our internal policies, against our principles (...) against the integrity of the company, the answer is no and systematically. And it happened that large customers asked us to bend on certain aspects and it is no. So if it touches integrity, it is no. (...) How do you explain to your children and grandchildren that you have done skulduggery to succeed in life? I cannot understand that. What message are you sending? I am incapable (of doing that). It does not correspond with my values in any ways. And there is easy money to make but it does not go well with my values. This is why, yes, sometimes, I will say no to large customers.”
Jeremy

Relation norms and values violation are often a deal-breaker as shown by the quotes above. The participants made it very clear that this impact is part of the criteria to decide to adapt or not.

Isomorphism

Isomorphism is often defined as the imitation of the competitor's behavior. The customer knows how isomorphism can play in certain industries. Therefore, he will use the competitor's adaptation as an additional strategy to pressure the supplier to adapt as Martin illustrates: “And then they say: “If you do not want to do it, somebody else will, at the same price”. It is sure that someone will do it. This is when you have no choice.”

Other customers will go as far as lying to force the supplier to adapt such as in Phil's story: “I have customers who told me: “All my suppliers have accepted that.” I went to see those suppliers...Some told me: “Yes, yes” and others told me: “No. No”.”

The decision to imitate or not the competitors' decision is a balancing act between dependence and the cost/benefit analysis. For Oscar, imitating the competitors was not matter of choice: "When the competitors accept these requirements we do not have much wiggle room. So, we have to accept it or disappear." On the contrary, for Mark, his decision had nothing to do with the competition: "At the end of the day, if it's just not profitable for us we just won't do it. So, whatever request that the buyers have or the retailers have it's strictly based on our decision not on what the competition is going to do."

Despite all those considerations, James gambled that the competitor would not adapt and therefore that he would keep the business which probably reflects his risk-taking personality: "We played chicken here. We taught that the others would do a bit like us, would wait a while (...) but I underestimated that they were a big company with people that could not care less (about the detailed cost divulgation)."

For some participants, the competitor's decision was important for their own decision to adapt, but for others this criterion had no influence at all. Therefore, this criterion seems to play a secondary role compared to first three criteria presented above.

Relationship quality

The relationship quality is a higher-order construct comprised of several dimensions such as trust, commitment and satisfaction. The relationship quality will influence the supplier to be lenient or not when being the target of a threat. Mary is ready to compromise with the customers with whom she has a good relationship while William can show the door to customers who are a hassle:

"With a customer with which it is a pleasure to work, it is not just a question of rates. I can be more flexible with him than with a more transactional customer." Mary

“There are customers that give you 100,000\$, 200,000\$ and it is shit every time. You have to ask yourself: Do you continue? You know that there are customers like that. Every time that you deal with them, there is always a problem. Am I in business to drive myself crazy for 100,000, 200,000 or a million dollars of sales per year?” William

Relationship quality would also be a secondary criterion because it is a volatile assessment exposed to contingencies as related first by Phil and then by Richard:

“The notion that the past is any indication of the future...all that concept is less and less true, because everything can change really fast. People change, market conditions change, situations change and we see it with our large customers, you know, mergers, acquisitions, ownership change, personal change that brings a new dynamic. I have a customer with whom it was always clear sailing, it was always: “We will support you. You will support us for certain things” And then: “Listen. I would like to but our policies have changed. My boss has changed. The structure has changed. Internal policies have changed”. So, you know, that the past is any indication of the future....” Phil

“It could be a customer with whom you meet regularly, with whom you have a good relationship, with whom you believe that these kinds of things could not happen but if his management tell him: “You have a mandate. You need to get 10% savings.” “But I just signed” “I did not asked you when you signed. You have to get it. It is your mandate”.” Richard

Analysis of this criterion demonstrates the moderate influence of relationship quality in the supplier’s decision process. Participants expressed that the nature of the relation they have with their customers is volatile as it can change very quickly due to organizational or environmental factors.

4.4.2.3 Negative emotions

As seen in the literature review, a threat can elicit negative emotions. The presence of emotions in the decision-making process is multifaceted as the participants chose many different words to identify emotions under coercive pressures: disappointed, insulted, irritated, disgusted, stressed, surprised, frustrated, scared, and worried. The emotions

also surfaced when the supplier is confronted with the outcome of the decision like losing the customer. Patricia admits candidly that she can lose sleep over similar situations:

“Am I angry sometime? Well yes! Does it keep me up at night sometime? Absolutely! (...) So, yes it infuriates me. Yes, yes, yes, I get worked up (...) If there were no emotions, I think we would be robots (...). We are happy when we gain a customer; we are sad when we lose it. We are disappointed, we are angry.”

When the decision maker is surprised by the request, the emotion is at its peak while it declines progressively as similar requests are presented as explained by Phil:

“The emotion... the first time...oops! It throws you off. You find a solution, you find an approach. The second time, you refine your approach. But the 150th time that you have to face a customer who sends you an extreme request, you are not surprised. You knew before getting it.”

Some decision makers admit right away that emotions do play a role in their decision process but emphasize the importance of emotional control. If emotions take over, Mary, Richard and Carol consider that the decision would be biased and that the outcome could be worst.

“When I take a decision, it is often when I was able to come out from the context emotionally and look mostly at the facts. When an action has taken place in emotion, the results is not really good for me and for my firm.”
Mary

“For us, it is always super-important to defuse and to accept the request even if they can be perceived as aggressive. When it happens that a customer becomes a little bit more demanding or more harsh, we call that a “well-well.” For us, the reflex that we are trying to have instead of feeling attacked is to say internally to ourselves: “Well-well, a new request”.
Richard

“When we fall in emotions as a team we say: “Oh boy! We are in emotions here. We are angry because of that customer.” And emotion, the first thing

to avoid, is that. So we work very hard on this but it is not always easy”.

Carol

If participants believe that they must control the intensity of their emotions before taking a decision, others recognize that they can be helpful as Mary explains: “I believe that they are useful. It allows me to understand, it helps me to organize facts and to take a decision.”

During the interviews, emotions were observed from non-verbal signs such as some participants banging their fist on the table; the tone of the voice such as approaching shouting; or the choice of words of the participants as in the three interview extracts from James, William and Patricia which show how emotions can subsist long after the threat:

“When a necktie from Chicago landed here and said: “Your transportation is too expensive here and I will send you a consultant and we will solve it and then it is going to reduce my costs.” It is a lack of respect. This means that you do not trust my abilities. If you do not trust my abilities well... pfffft!” James

“You feel like slugging him. You feel like killing him. You feel like calling him an a**hole.” William

“We end up putting them (emotions) out of the way but we never forget them.” Patrick

Not everybody experienced emotion the same way. For Donald and Carol, personality has some influence on the importance of emotion in the decision-making process:

“The emotion is always conditional to who you are in reality (...) because emotion fits with your education and your values. Therefore, you react in accordance to who you are. It is not rational on the surface but there is some truth that transcends who you are.” Donald

“It is often emotions that originate from your personal style, your personal values. When I talk about emotions, it is your education, your career path, flashbacks from the past. There are a lot of things that contributes to being

emotional.” Carol

The interviews allowed participants to express emotion toward some coercive strategies but also to recognize its presence during the decision. Most participants mentioned the importance of containing outburst of emotions to take the best decision for all even if emotions can sometime help in organizing facts. Also, for the participants, some personalities can be more prone to emotional sensitivity than others.

4.4 Discussion and Conclusion

No research has initiated a categorization of coercive strategies’ manifestations and objectives in a buyer-seller relationship. This categorization will help the supplier to adjust and tune its reaction to threat. Two types of threats categories have emerged. One type is how threats manifest themselves and three dimensions were identified with obviousness, expectedness and frankness. The other type of category is threat’s objective where the customer can aim to breach a contract, to appropriate intellectual property or to obtain financial information, confidential cost breakdown price reduction or even a bribe.

Whichever manifestations or objectives, the supplier is confronted with a decision for which he will consider many criteria. The research contributes to better definition and clarification of criteria previously used to explain a decision to adapt.

The interview data revealed that although dependence is a top-of-mind criterion, its actual conceptualization does not capture what decision makers consider when assessing their relationship with their customer. The future strategic importance of the customer and/or of its industry is also taken into considerations. We therefore propose that the more encompassing term of Customer Strategic Importance would be more appropriate where:

CSI = Dependence (dependence on sales and profit, idiosyncratic investment) +
 Future strategic importance (opportunities of the customer industry, potential of
 the account)

The participants also extended the conceptualization of the second criterion, the adaptation cost/benefit analysis. The economical evaluation of the adaptation in terms of out-of-pocket expenses and future sales does not cover every adaptation impacts considered by the participants in their decision-making process. For instance, the supplier's adaptation decision will have some consequences on competitors and on other customers, an aspect that is considered by our participants. Suppliers also evaluate the hidden costs associated with an adaptation such as a cultural change. Because the coercive strategy is a threat (or a promise) the customer wants the supplier to do something that he would not voluntarily do which could have an impact on the reputation on the company, an intangible asset. That also is included in the supplier's calculation.

The interview data also revealed how threats can violate relational norms which would endanger the existing relationship. Relational norms, as a third cognitive decision criterion, help each party to anticipate the behavior of their partners. The participants can have a propensity to end a relationship when the customer acts against the standard business norms or the existing relationship norms by wanting to appropriate IP, to obtain confidential financial statement, or to present a requirement that violate ethics or personal values. However, if threats are part of the relational norms then they will not be received negatively. The suddenness of the threat can contribute to the exacerbation of the emotions. As the strategy is repeated over time the emotions seem to decrease the perception of contractual norms breach.

The participants nuanced the role played by two other criteria, isomorphism and relationship quality. Imitating the behavior of the competitors seems like a natural behavior for a supplier in a competitive industry. If all the suppliers adapt per the buyer request, then the target of a coercive strategies does not have much choice. However,

the supplier will ask to be presented with evidence of that competitor's adaptation because the customer can sometime lie about it. Also, some decision makers refuse to have their behavior dictated by competitors as they considered that their decision might not be the best one. As our empirical data demonstrate, mimetic isomorphism does not suit every situation or every decision maker.

As a last consideration, suppliers reflect on the quality of the relationship with their customer. If the relationship has been a good one, the threat can be seen as a bump in the road and the supplier will forget the coercive strategy and will focus more on the nature of the demand. However, participants guard against the mirage of the quality of the relationship as a criterion as it can evolve very quickly due for example to personnel change or to ownership change. Therefore, that criterion might play a lesser role in the decision process.

The participants also provided great insights on the less researched aspect of the presence of emotion in decision-making. Emotions felt by participants are extremely unique and cannot be summarized as just one or two types like anger or fear. Decision makers deem important to control emotions but also recognized that it can help the decision process. Emotion appears to be at its peak when the threat is unexpected. If some emotions can appear suddenly after a coercive request they can also subsist for years after the event. And decision makers experienced emotions very differently depending on their personality.



Figure 4.2 Integrative framework of the improved five decision criteria and emotion

The research began with a cognitive dissonance between the literature and the professional experience of one of the researcher as a decision maker confronted with customers' threats. The results of the research allow for the creation of an integrative framework as presented in Figure 4.2 which reconcile the academic and the business views. It shows that the decision maker confronted with a threat will consider a mix of five different criteria for its decision. Negative emotions are not a criterion per se but will still influence how the supplier accepts or rejects the coercive strategy. The framework is a major step forward to assemble the disjointed but important research that was done so far on the decision criteria under coercive pressures.

To engage in a decision-making process, the supplier must give threat a certain level of credibility (Tedeschi, Bonoma, & Brown, 1971). Organizational decision-making is often a risk calculation amongst different options. So far, our assumptions during analysis considered that the threat (or the promise) will be executed. Therefore, the supplier gives a high credibility to threat or the promise. But the customer honouring its promise or executing the threat are only two of the four possible outcomes. The customer could renege on its promise or not execute the threat. Hence, the relationship would take a different turn as presented in figure 4.3. The decision maker should carefully evaluate the outcome of its decision before presenting its choice to the customer.

Supplier's decision \ Outcomes	Relationship maintenance	Relationship-ending
Comply	Customer honours its promises	Customer reneges on its promises
Non-Comply	Customer does not execute its threat	Customer execute its threat

Figure 4.3 The four customer's actions to the supplier's decision

4.5.1 Theoretical contributions

This research makes many theoretical contributions.

First, categories of influence and coercive strategies have been developed in the past but this research offers the first categorization of threats, a specific coercive strategy, through their manifestations and objectives. By recognizing the different manifestations and objectives of threats, the research gives more depth to our understanding of influence and coercive strategies.

Secondly, two decision criteria identified in the past, dependence and cost/benefit analysis, have proved to be too limitative to convey the complete cognitive process of the participants. Customer Strategic Importance bears a future outlook and Adaptation Strategic Impact includes intangible aspects of the decision such as its effect on company's culture and reputation.

Thirdly, the multidimensional framework offers a unique opportunity to reconcile academic and business views on S-DMUT by integrating decision criteria that previous research had considered individually. The framework include not only every cognitive decision criteria identified in the past but also negative emotions which have been almost completely ignored in the S-DMUT,

4.5.2 Managerial implications

Even if suppliers are aware of a power imbalance they do not anticipate often that customers would resort to threats to force them to adapt. The categorization of threats helps supplier's decision maker to better anticipate when and how a customer will

resort to such a strategy because it shows the wide manifestations and objectives under which threats can be used.

Secondly, decision makers can systematize their decision process by taking into account every criterion identified in this research before making a decision. Recognizing the presence of negative emotions would also help decision makers to avoid short-cuts and better understand why the request is creating so much emotional reactions. Despite years of research on the topic, the role of emotions in organizational decision-making is not always recognized openly by managers; most will admit to their presence but not their influence which could hamper a better decision outcome. Also, team managers should monitor emotional contagion in their group (Barsade, 2002) to avoid uncontrolled influence in the decision-making process.

4.5.3 Limitations and future research

We have identified some limitations to this study which opens up many opportunities for future research. First, the results of this research must be considered from the narrow perspective of the decision to adapt under coercive pressure. Therefore, it cannot be generalized to supplier's decision process under non-coercive influence strategies such as requests or recommendations (Frazier & Summers, 1984).

Because coercive strategies do not occur often, our research relies on retrospective accounts of buyer/seller interactions. Retrospective accounts are prone to biases and can present a distorted portrait of what really happened. Although collecting real-time data for decision-process would be quite a challenge, observation could capture the reaction in the moment, when the decision-making process unfolds, and would be more representative of what really happens. However, the strength of the coercive strategy

cannot always be assessed in the moment and needs some distance to be clearly identified as a threat.

Even if our sampling method provided much industry diversity, a more systematic sampling procedure could better identify differences and similarities between economic sectors and between cultures. When recruiting participants for this research, it was noticed that not every company experienced coercive pressures from their customers. One decision maker declined to participate because his proprietary technology made his company immune to customer's threats for now (Kumar et al., 1995). Other decision makers who declined our invitation also mentioned that they seemed immune to such pressures but the reason for it remains unclear. The presence of threats by industry type should be explored more to understand how a company becomes a "good" target for a threat.

Our research data present the targeted organization side of the coercion. The customer's perspective has been ignored and would have provided a different light on the coercive strategies. The customer's reaction to noncompliance from a threatened supplier would provide much needed comprehension of the whole process.

Finally, because customer-supplier relationships evolve over time, a longitudinal approach would provide more insights on the decision process itself and how a coercive strategy evolves. For example, one of our participants lost a customer after rejecting its threat five years before our data collection. When we interviewed the decision maker, he was engaged in negotiations with the same customer to explore how the relationship could be mended.

This research has observed how emotion can be present in the decision-making. To better assess its influence, an experimental research would be appropriate.

The customer use of coercion has not disappeared even if academic research demonstrated how counterproductive it can be in the long-term. The academic efforts

on this topic must continue to provide a better understanding on the impact of such strategies on the customer-supplier relationship.

CHAPITRE V

ARTICLE 3: EMOTIONS IN ORGANIZATIONAL DECISION-MAKING: A B2B
RESEARCH AGENDA

Informations sur l'article

Auteurs:

Benoit Bourguignon

Harold Boeck

Publication : Actes de conférences EMAC 2017

Statut : publié

Abstract: Emotions play an important role in organizational decision-making. It is surprising that this topic has attracted attention in many fields, but not as much in B2B marketing, where emotions can alter the supplier's or buyer's decisions at any moment in their relationship. The goal of this systematic literature review is to summarize research findings that could help B2B marketing academics expand their knowledge. The review of articles in 34 different peer-reviewed journals revealed 5 themes which are also interesting future research opportunities: the general role of emotion in decision-making; the role of emotional intelligence in managing emotions; the role of personality traits in coping with emotions; the role of emotions in business ethics decision-making and the role of emotions in group decision-making. This article highlights a need to examine the role of emotions in suppliers' and customers' decisions.

Keywords: emotion, decision-making, organization

Résumé : Les émotions jouent un rôle important dans la prise de décision organisationnelle. Il est surprenant que ce sujet ait attiré l'attention dans de nombreux domaines mais bien moins en marketing B2B, où les émotions peuvent modifier les décisions du fournisseur ou de l'acheteur à tout moment dans leur relation. Le but de cette revue de littérature systématique est de résumer les découvertes des recherches qui pourraient aider les académiciens du marketing B2B à développer leurs connaissances. La revue d'articles, publiés dans 34 revues à comité de lecture, dévoile 5 thèmes qui sont autant d'opportunités de recherches futures soit: le rôle des émotions en général dans la prise de décision; le rôle de l'intelligence émotionnelle pour gérer les émotions; le rôle des traits de personnalité pour affronter les émotions; le rôle des émotions dans la prise de décision éthique en affaires et le rôle des émotions dans la prise de décision de groupe. Cet article souligne la nécessité d'examiner le rôle des émotions dans les décisions des fournisseurs et des clients.

Mots-clés : émotion, prise de décision, organisation

5.1 Introduction

The role of emotions in organizational decision-making is a topic that is attracting more and more interest in the scientific community, judging by the explosion in the number of publications in the last few years (Lerner et al., 2015b). However, authors in the field call for more research on the presence and influence of emotions in various contexts (Huy, 2012). The literature review revealed that very little research has been done in B2B marketing on the role of emotions in organizational decision-making. For example, only 2 articles in our consideration set have stood out: one on the emotion of the salesperson (Agnihotri, Rapp, Kothandaraman, & Singh, 2012) and another one on the emotion of the buyer (Park & Stoel, 2005).

The goal of this research project is to produce a comprehensive review of the major themes organized around the role of emotion in organizational decision-making and how this could apply in a B2B context. This is an important topic because buyer and seller communicate with each other on a continuous basis and every communication event has a potential for emotional content, which could impact their decision process. This review is timely, because the Marketing Science Institute has included the role of emotions in group decision processes in B2B in its research priorities for 2016-2018 (Marketing Science Institute, 2016). After reviewing what has been accomplished so far, we propose a condensed research agenda organized around 5 themes identified in the extant literature.

5.2 Methodology

The goal of this research is to identify existent research themes to guide future efforts on the role of emotions in B2B decision-making. To achieve this goal, a systematic

literature review was conducted using a Boolean search with three keywords' roots appearing in the abstract of the papers: "emotion* AND decision-making AND organization*"; the research included all dates of publication and was restricted to articles published in English, in peer-reviewed journals, that appeared in any of the three following databases: EBSCO, ABI/INFORM Collection and Emerald. All three databases provide a wide coverage of marketing journals and business publications (Tähtinen & Havila, 2013). This initial step resulted in 238 hits, 197 after duplicate removal.

The second step consisted of carefully reading each abstract to weed out unrelated topics such as consumer decisions, human resources or education. The 82 remaining articles were then read and either classified into different themes or discarded for not addressing the specific issue of the role of emotions in organizational decision-making. 41 articles were retained in the final consideration set.

The category of each article was then determined by the author's chosen keywords or by the title. When these did not provide sufficient discrimination, the article's content provided the needed indication.

As shown in figure 5.1, 37% of articles were conceptual, 20% consisted of literature reviews, 17 % were surveys, 10% were experiments and 10% used mixed methods. Within the consideration set, 34 different journals published only one paper, whereas the others published several; *The Journal of Business Ethics* (3), *The Journal of Management Development* (3), *The Journal of Managerial Psychology* (3) and *Management Decision* (2). No abstract published in marketing journals combined all three search terms. As shown in figure 5.2, most of the research is recent; 63% of the articles were published in the last ten years. The complete list of articles is available

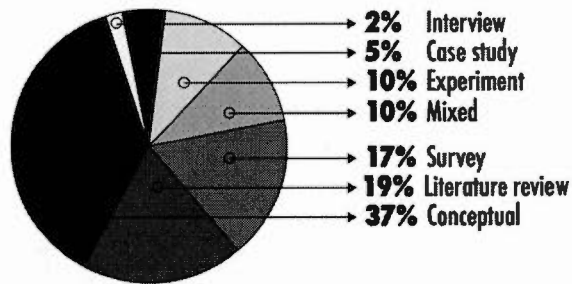


Figure 5.1 Methodologies

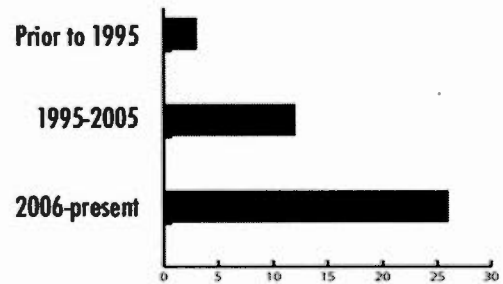


Figure 5.2 Dates of publication

upon request.

5.3 Results

The articles were grouped into five thematic categories, as illustrated in figure 5.3: the general role of emotion in decision-making (32%); the role of emotional intelligence in managing emotions (24%); the role of personality traits in coping with emotions (10%); the role of emotions in business ethics decision-making (20%) and the role of emotions in group decision-making (15%). Each of these topics will be reviewed in the following sections.

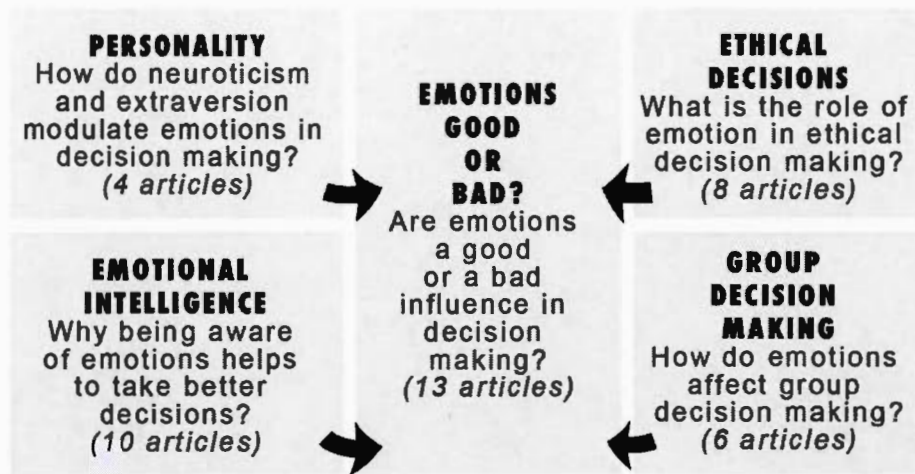


Figure 5.3 Five categories of extant research

5.3.1 Emotions in Decision-making

Most research today recognizes that the decision process involves emotion and cognition. Emotions cannot be separated from rational decision-making because of their role in identifying relevant information, but the prevailing mood at the time of the decision may hinder the process (Li et al., 2014). However, there still is some debate on whether emotions play a positive or a negative role.

Some believe emotions, whether negative or positive, play a double role depending on the decision-making task (George & Dane, 2016). In an experiment, Bachkirov (2015) found that contrary to previous findings where negative emotions triggered deeper decision processing, anger elicited a heuristic decision process. The author believes that a manager confronted with such emotions in an organizational setting would take more time to take a decision than a student in a similar experimental situation.

Another group of authors believe emotions play a positive role. Emotions help decision-making by directing attention to the most important aspect of the decision by evaluating and selecting options, by enhancing creativity and by giving more attention

to details (George, 2000). An appropriate emotional response, such as being “siked-up”, would help a manager confronted with a crisis make better use of their intuition and accumulated knowledge (Sayegh, Anthony, & Perrewé, 2004).

A third group of authors guard against letting emotions guide the decision process. In behavioral finance, emotions are still believed to “contaminate” the decision process, as illustrated by this quote: “When the balance in a decision-making context favors emotions, an individual is more prone to making mistakes (...), decisions should ideally reflect rational evaluation instead of relying too much on emotional content, which can lead to making serious mistakes” (Howard, 2012, p.64). Any negative emotions during the decision process can lead to indecisiveness (Elaydi, 2006).

Here are some further research questions that specifically concern the B2B domain:

- Which emotions that can influence the decision-making process, are most prevalent in a B2B relationship?
- Which critical events in the buyer/seller relationship trigger specific emotions that could influence the decision-making process?
- How does the initial emotion linger through the duration of the relationship, even after the decision has been made?
- Which emotions are the most likely to end a relationship?
- Which emotions are the most likely to strengthen a relationship?
- In which kind of business relationships are emotions most likely to influence decision-making?

5.3.2 Emotional intelligence

Emotional intelligence is “the ability to monitor one's own and others' feelings and emotions, to discriminate among them and to use this information to guide one's thinking and actions” (Salovey & Mayer, 1990, p.189).

Leaders with emotional intelligence skills can improve the decision-making process and its outcomes (Hess & Bacigalupo, 2011). They can enhance the quality of their evaluation of alternative scenarios by incorporating and by regulating different emotions in the decision process (George, 2000). In an empirical study of decision-making in matrix organizations (Sy & Côté, 2004), decision makers with higher emotional intelligence made quicker and better decisions by managing emotions such as anger. Azouzi & Jarboui (2013) showed that a higher level of emotional intelligence orients decision makers towards more rationality by contributing to reduce the loss aversion bias. For example, a supplier who has had a customer threaten to sever the relationship if a specific request is not honoured, will be confronted with a loss aversion bias.

The proposed research agenda in this category covers the following questions:

- How can the presence of emotional intelligence in boundary spanners (buyers and salespeople) be beneficial to their relationship?
- How can a sales executive use emotional intelligence to manage the emotions of salespeople in a decision-making context?
- How can the selling team use emotional intelligence to manage the emotions of other departments before, during and after the decision-making process?
- How can sales representatives use emotional intelligence to manage a buyer's emotions before, during and after the decision-making process?
- How does emotional intelligence help to manage emotion in decision-making in a cross-cultural relationship?

5.3.3 Personality

The decision maker's personality plays an important role in how emotions influence decisions (Abatecola, Mandarelli, & Poggesi, 2013). Many instruments are available to gauge personality. One of them is the five factors model or the OCEAN model, which describe the personality traits of openness, conscientiousness, extraversion, adaptability and neuroticism, which is the opposite of emotional stability. Emotional stability would have a positive influence on the decision-making process during turbulent times (Abatecola et al., 2013). In three different studies on the escalation of commitment where a decision maker decides whether or not to invest more in a situation in order to recuperate losses, Wong, Yik, & Kwong (2006) found that neuroticism was negatively related to escalation of commitment. This means that, for example, a supplier who is deeply affected by an unacceptable request from a non-profitable customer, and who feels personally responsible for the situation, will prefer to end the relationship than to mend it and try to recuperate some of their losses. Another well-known personality test, the MBTI, also measures extraversion. In empirical research, it has been demonstrated that extraverted decision makers have a preference for feelings in decision-making (Leary, Reilly, & Brown, 2009).

At least 2 research questions can be considered in regards to the role of personality in coping with emotions, in B2B decision-making:

- How should the results of a personality test influence the selection of salespeople in a stressful environment?
- How should personality tests influence sales assignments in an environment where emotions run high and decisions are numerous?

5.3.4 Ethical decision-making

Suppliers and customers alike are regularly confronted with ethical dilemmas regarding their relationship. Agnihotri et al. (2012) established that the salesperson's tendency to experience guilt and empathy will conduct him to take more ethical decisions in its relations with customers. Peer triggered positive emotions promote favorable attitudes to socially responsible sourcing (Park & Stoel, 2005).

Ethical choices made in organizational contexts are less influenced by emotions than ethical choices made in interpersonal contexts (Connelly, Helton-Fauth, & Mumford, 2004). Furthermore, active emotions such as hope, pride, anger and guilt play a more important role in ethical decision-making than passive emotions such as contentment and pessimism (Connelly et al., 2004). Managers are not only influenced by the emotions that are present when evaluating an ethical dilemma, but also by the emotions that could be triggered by the ethical decision once it is made (Rajeev & Bhattacharyya, 2007). Thiel, Connelly, & Griffith (2012) believe that a decision maker can make more ethical decisions by consciously considering past experiences, which help to regulate their emotions.

Ethical decisions in the context of B2B relationships are multiple. Some of the questions that future research can address are:

- How does the corporate culture influence B2B ethical decision-making, when under strong emotional influence?
- How can training on sales ethics better prepare the sales team to manage emotions when confronted with an ethical dilemma?

5.3.5 Group Emotion

In some companies, decisions are made only after considering the position of many key influencers (Nel, Pitt, Berthon, & Prendergast, 1996). Therefore, it is important to analyze the dynamics of emotions in group decision-making.

At the origin of intergroup emotions theory (IET), which posit that emotions are contagious in a group, Barsade (2002) found that the intensity of an emotion, whether negative or positive, plays no role in the contagious effect. Based on this theory, Muller, Pfarrer, & Little (2014) offered that individual empathy can become collective empathy, which in turn will influence the managerial decision favorable to corporate philanthropy. Individual emotion therefore contributes to an organization's emotional climate, which has an effect on the decision-making process (Tran, 1998).

Future research could observe the contagious effect of emotions in a B2B decision-making context, by answering the following questions:

- How do emotions spread through the selling organization, prior to a decision?
- How can the salesperson control the contagious effect of emotion in the buying center throughout the decision-making process?

5.4 Conclusion

Despite some of the limitations of this literature review, which excluded books and focused on selected keywords' roots in the abstract of peer-reviewed articles, the findings still highlight key research opportunities on the role of emotions in the buyer-seller relationship decision-making. The role of emotions in decision-making is an emerging topic in organizational marketing and deserves more attention from the

scientific community. Our condensed research agenda can help guide future research in this area.

CHAPITRE VI
ARTICLE 4: ANGER AND NONCOMPLIANCE: AN EXPERIMENT ON B2B
DECISION UNDER COERCION

Informations sur l'article

Auteurs:

Benoit Bourguignon

Harold Boeck

Publication visée : Journal of Business Research

Statut : à soumettre

Abstract: The use of a coercive strategy in a customer-supplier relationship can trigger anger from the targeted member of the dyad and ultimately jeopardize the relationship. Despite the importance of emotions in organizational decision-making, this topic is just starting to be researched. By employing experimental vignettes, this study examines the effect of anger, compared to dependence, on Supplier Decision-making under Threat (S-DMUT) and on the relative importance of five criteria in this decision process. Results demonstrate that anger has a significant impact on the decision to comply, on the perception of the decision quality, and on the importance of many decision criteria.

Keywords: emotion, dependence, decision criteria, coercion, customer supplier relationship

Résumé : L'utilisation d'une stratégie coercitive dans une relation client-fournisseur peut déclencher la colère du membre ciblé dans la dyade et ultimement mettre en péril la relation. Malgré l'importance des émotions dans la prise de décision organisationnelle, cette question commence tout juste à faire l'objet de recherches. Cette étude fait appel à des vignettes expérimentales pour examiner l'effet de la colère, comparé à la dépendance, sur la prise de décision du fournisseur sous la menace et sur l'importance relative de cinq critères dans le processus de décision. Les résultats démontrent que la colère a un impact significatif sur la décision de se conformer, sur la perception de la qualité de la décision et sur l'importance de plusieurs critères de décision.

Mots-clés : émotion, dépendance, critères de décision, coercition, relation client-fournisseur

6.1 Introduction

Despite concern about igniting conflict with their suppliers or increasing the possibility of relationship dissolution, buyers continue to use threats to obtain compliance. Threats are reported in various mass media in stories in which suppliers are forced to accept 120 days payment terms (Bushey, 2017) or to execute compulsory price reduction (Balch, 2015). With their back to the wall, some suppliers will comply while sometime exhibiting opportunistic behaviors (Crosno, Dahlstrom, & Manolis, 2015). Others will choose to refuse the customer's request which could end the relationship, even a long and lasting one.

One of the most important factor for compliance is dependence (Payan & McFarland, 2005). Emerson (1962) explained how dependence is a position with limited alternatives outside of the existing relation and a need for resources (Pfeffer & Salancik, 2003). Dependence can create a lock-in effect (Schmitz, Schweiger, & Daft, 2016) which limits the choices of a supplier targeted by a coercive demand. The level of dependence of a supplier will determine its willingness to comply and to maintain the relationship (Hallen et al., 1991; Mukherji & Francis, 2008). The dependence level will also govern the speed at which he will (Keith et al., 1990).

Supplier Decision-making under Threat (S-DMUT) has been described as a multi-criteria problem including dependence and the following criteria (Bourguignon & Boeck, 2016; Wallenius et al., 2008). As a first criterion, a supplier considers the coercion costs and benefits (Brennan & Turnbull, 1999; Heide & John, 1988; Murfield & Esper, 2016; Williamson, 1985); the supplier also take into account the past quality of the relationship (Dorsch et al., 1998; Y. Liu et al., 2010; Walter et al., 2003); the relational norms infringement (Palmatier et al., 2007; Simpson & Mayo, 1997) represented by the use of a coercive demand is another criterion of the supplier's decision to comply; the supplier can also be influenced by its competitor's behavior

which is called isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983); finally the supplier can take into account the absence of procedural justice when the client refuses to make concessions (Hoppner et al., 2014).

Beyond the decision criteria mentioned above, emotions also have a role to play in decision-making (Lerner et al., 2015b) and are central to “marketing exchanges and relationships” (Bagozzi et al. 1999). In consumer marketing, the last 25 years of research have demonstrated how consumers have different behaviors depending on their mood and emotion (Antonetti, 2016; Han, Lerner, & Keltner, 2007; Laros & Steenkamp, 2005). However, the research on the role of emotions in a buyer-supplier relationship is just at its emerging phase (Locander, Mulki, & Weinberg, 2014). More specifically, the role of anger in the decision process is of the utmost importance because it can settle in when a coerced supplier perceives unfairness when a customer uses coercion (Ganesan, 1994). The presence of anger before or during the decision process raises many questions: When a supplier is angry, will he let his anger influence his decision? Could anger be strong enough to lead to noncompliance out of spite? When a supplier is angry, will we perceive him to make a bad decision? It is important to better understand how anger can have an effect on Supplier Decision-making under Threat (S-DMUT) because it could lead to the wrong decision.

The goal of this research is to demonstrate the multiple effects of anger in the decision process so the utmost important question we will focus on is: “What are the effects of anger on the supplier’s decision process when a threat is made?” Considering the important issue of the supplier’s decision process under coercion, and the specific role of anger, this paper makes three important contributions. First, not many research have empirically studied the role of emotions in organizational decision-making (Bourguignon & Boeck, 2017) and even less, if any have looked into the effect of anger in a B2B relationship even if anger is one of the most self-reported emotions in the United States (Lerner & Tiedens, 2006). The role of anger, as an intense negative emotion, is important because it could end a relationship (Andersen & Kumar, 2006).

In the past, the effect of anger on decision have been compared with other emotions such as fear or sadness (Litvak, Lerner, Tiedens, & Shonk, 2010). To our knowledge, this study is the first to examine the effect of anger on the decision in the presence or the absence of dependence.

Second, the classical view on the role of emotions in decision-making considers that the presence of anger produces bad decision. This research studies the perceived effect of anger and/or dependence on the decision quality.

Third, the importance of different criteria taken into account in a compliance decision may vary depending on context. We present the effect of anger and/or dependence on the importance of five decision criteria in the decision process.

To demonstrate the multiple effect of anger in the decision process, we compare it with dependence which has been more studied. "If anger enhances power and power decreases anger" (Berdahl & Martorana, 2006, p.506) and "If the dependence of one party provides the basis for the power of the other" (Emerson, 1962, p.32), we predict that anger and dependence will have opposite effect in the decision process. In this research, participants were exposed to experimental vignettes in which we varied the level of anger and dependence. By using this methodology, which will be detailed after the hypothesis section, the research answers calls for explanatory research into the under-research fields of the role of emotion in B2B marketing (P. LaPlaca & Da Silva, 2016).

6.2 Hypotheses

6.2.1 The influence of Anger on compliance

Relationship marketing has a long tradition of research on compliance and influence strategies with some focusing more specifically on coercive strategies. Payan & Nevin (2006) have shown that compliance is less probable when using threats instead of other influence strategies. On the other side, Clemens & Douglas (2006) have demonstrated that the use of coercive strategies can motivate firms to adopt green initiatives. In a study on the adoption of EDI by hospitals, Hausman & Johnston (2010) found no relationship between coercive or non-coercive strategy and compliance. Coercion strategies can damage the relationship in the long term (Maloni & Benton, 2000) because it “almost always produces negative reactions in organizations on the receiving end” (Wilson & Vlosky, 1998, p.233) which can ultimately lead to relationship termination.

The use of a coercive strategy on a supplier could also generate anger often because the supplier perceives that the customer is looking to exploit its commitment (Tähtinen & Blois, 2011).

In general, an angry decision maker perceives less risk and is encourage to look for risk-seeking solutions (Lerner & Keltner, 2001). This means that an angry supplier would perceive less risk in the potential termination of the relationship and would therefore more easily refuse to comply. An angry decision maker displays also more self-confidence and sees himself as more capable than others to deal with such events (Lerner & Tiedens, 2006). Therefore, when confronted with a coercive strategy, we postulate that a decision maker will be more willing to put the relationship at risk because it believes that its company will overcome a relationship termination.

H1a: The presence of anger negatively influences compliance

Dependence, defined as high-reliance on the customer to achieve sales and profits and by a low-level of alternatives to that customer, has been identified as an important criterion to comply with a coercive demand. Payan & McFarland (2005) demonstrated that a coercive influence strategy will lead to compliance only when the target is experiencing a higher level of dependence. This dependence/compliance relationship is also observed when the buyer depends on the supplier (Joshi & Arnold, 1998). The dependence importance is rarely assess by the supplier until faced with a coercion situation (Johnsen & Lacoste, 2016). Our next hypothesis reads as follow:

H1b: The presence of dependence positively influences compliance

6.2.2 Anger and the quality of the decision

In the last thirty years, empirical researches have demonstrated that emotions participate in the decision-making process (Keltner & Lerner, 2010). The outcome of the presence of emotions in producing a good or a bad decision is still open for debate though. Historically, from the ancient Greeks to the Christian and from the Buddhism movement to the early days of psychoanalysis, emotions have been something to be subdued (Oatley, 2004). An emotionally intelligent decision maker must learn to regulate its emotions to take better decision (Salovey & Mayer, 1990). In behavioral finance, some authors have concluded that emotions could lead to making errors (Howard, 2012) and negative emotions to indecisiveness (Elaydi, 2006). On a more positive side, emotions can help to appraise and select options by directing one's attention to the most important aspect of the decision at hand (George, 2000). For Seo

& Barrett (2007), the outcome of a decision under emotions may rely more on how participants use them.

Anger is often associated with fast and heuristic information handling (Bachkirov, 2015; Tiedens & Linton, 2001) which can be viewed as error-prone since it mobilizes less cognitive efforts. However, this view has been disputed and heuristics might produce even better decisions than more complex decision processes (Gigerenzer & Gaissmaier, 2011). Considering all of the above, we postulate that the classical view that emotions harm the quality of the decision still prevails outside of the academic world.

H2a: Anger reduces the decision's perceived quality

A dependent organization has limited alternatives and therefore the decision is not taken freely but under severe constraints (Pfeffer & Salancik, 2003). However, when a dependant supplier decides to comply, outside observers will consider the decision to be a good one because it has no choice. Choosing otherwise would compromise the continuity of the operations.

H2b: Dependence increases the perception about the quality of the decision.

6.2.3 Anger skewing the importance of decision criteria

The decision to comply with a coercive demand is influenced by multiple criteria, in particular the costs of the adaptation, the past quality of the relationship, the norm violation caused by the use of coercion, isomorphism, and the absence of procedural justice when the client refuses to make concessions (Bourguignon & Boeck, 2018). To

better understand the importance given to each criterion in the decision process the experiment will examine the effect of anger and/or dependence on each criterion. We postulate that dependence and anger have countervailing effects because of their opposite effect on the decision to comply. We will now present the effect of anger and dependence on each criterion.

The use of a coercive strategy infringes relational norms when it departs from the expected behavior of the partner in the relationship (Heide & John, 1992). Because anger is triggered by the buyer use of a coercive strategy, it is predicted that an angry decision-maker will be more sensitive to the way that the demand was presented. In decision-making, anger promotes an attitude of blaming others; the more blame put on others, the more generated anger (Litvak et al., 2010). Therefore, the relational norms infringement is seen as a consequence of using a coercive strategy and, under the presence of anger, that violation becomes a more important decision criterion.

H3a: Anger increases the importance of relational norm infringements in the S-DMUT

The literature has established that relational norms has a moderating effect on the relationship between dependence and compliance (Joshi & Arnold, 1998). To our knowledge, no other study has established the effect of dependence on the importance of the criteria of relational norm infringement. Therefore, from our general hypothesis that anger and dependence have countervailing effects, we posit that:

H3b: Dependence decreases the importance of the relational norm infringement in the S-DMUT

Procedural justice is reflected by the perception of fairness of the other actor in the relationship (Griffith, Harvey, & Lusch, 2006). When a customer pressures its supplier into compliance without showing either flexibility or benevolence, the supplier could interpret this position as unfair. Coercion leaves the target feeling deprived of procedural justice (Kirgis, 2014) and refusing to negotiate only fuels that feeling. An already angry supplier would give more weight to procedural injustice in its decision to comply.

H4a: Anger increases the importance of procedural injustice absence in the S-DMUT

The supplier's dependence decreases the importance of the customer's refusal to negotiate because dependence creates a presumption of power imbalance and a belief that the more powerful party can justly stand its ground.

H4b: Dependence decreases the importance of procedural injustice in the S-DMUT

When a customer chooses a coercive strategy to force a supplier to comply, it could be because the costs of compliance exceed the benefits of the relationship. We postulate that a dependent supplier will bite the bullet and ignore the cost to comply. On the contrary, an angry decision maker will use the implementation cost as a way to justify its decision rationally.

H5a: Anger increases the importance of the implementation costs in the S-DMUT

H5b: Dependence decreases the importance of implementation costs in the S-DMUT

When every companies tend to imitate others in their sector, this process is called isomorphism (DiMaggio & Powell, 1983). When a customer forces a supplier to comply, it is likely that he imposes the same stringent conditions to that supplier's competitors. If most, if not all of them, comply, the supplier will feel even more pressure to adapt because it makes them more attractive to the customer. An angry decision-maker would take an opposite decision because of his sense of being in control (Lerner & Keltner, 2000).

H6a: Anger decreases the importance of isomorphism in the S-DMUT

H6b: Dependence increases the importance of isomorphism in the S-DMUT

Relationship quality promotes supplier's compliance (Nyaga et al., 2013). The use of a coercive strategy increases the potential for conflict and therefore an angry customer would consider that the use of such a strategy erases all the goodwill built in the relationship. A dependent supplier will indulge a customer with which it had a good relationship in the past because it under the consideration that the use of a coercive strategy is just an accident.

H7a: Anger decreases the importance of the past quality of the relationship in the S-DMUT

H7b: Dependence increases the importance of the past quality of the relationship in the S-DMUT

Figure 6.1 presents the 7 hypotheses in an integrative framework.

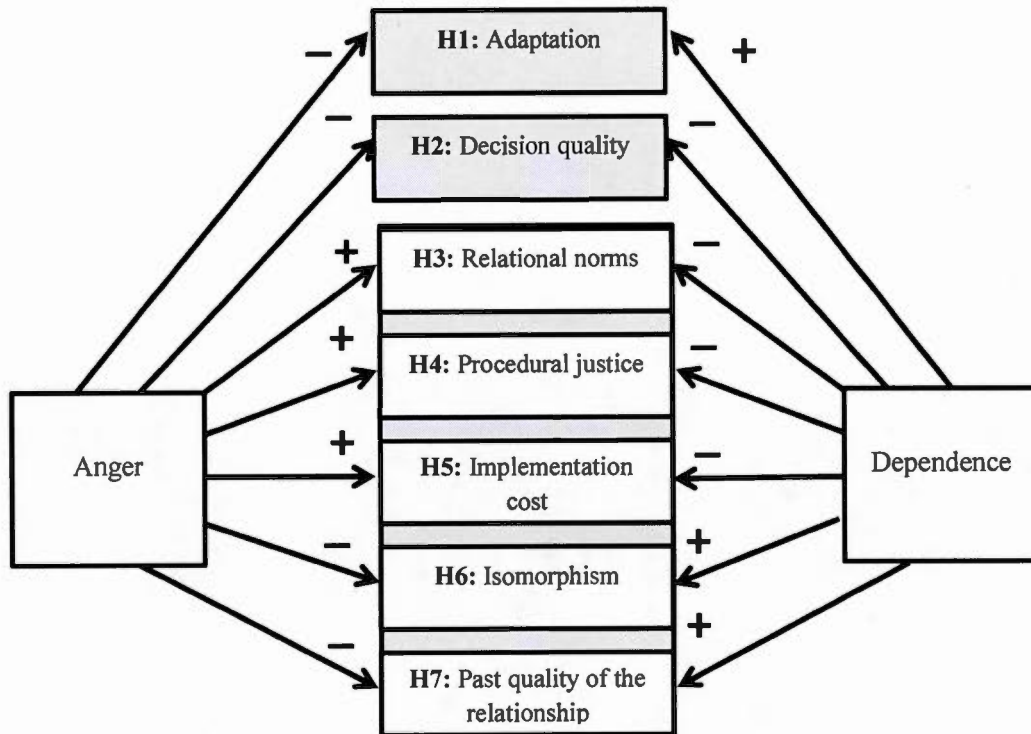


Figure 6.1 The influence of anger compared to dependence in the decision process

6.3 Research methods

6.3.1 Sampling and Data collection

To measure the role of anger and dependence in decision-making we elected to conduct a scenario-based experiment. This methodology, also known as experimental vignettes, consists of short description of a situation in which a certain number of factors have been identified as dependent and independent variables (Aguinis & Bradley, 2014;

Atzmüller & Steiner, 2010; Eckerd, 2016). Vignettes have been used extensively in social and behavioral sciences (Caro et al., 2012), in management, in business ethic research (Weber, 2011), and in particular to evaluate sales representative ethic (Chonko et al., 1996; Dubinsky & Ingram, 1984). One of the advantage of scenario based experiment is that control variables are easier to control than in field experiment (Marquis & Filiatrault, 2003). The vignette maximises the participant's attention throughout the experiment when it describes a real-life situation that resonates with the participant (Rungtusanatham et al., 2011).

We used a projective technique for this experiment as participants were invited to predict the decision of the business owner in the four experimental conditions. This technique was deemed appropriate because of social desirability bias which could prevent participants to recognize any influence of anger in their own decision process. Indirect questioning have been found to produce responses that reflect the participants' own opinions (Fisher, 1993). In B2B research, Antia, Bergen, Dutta, & Fisher (2006) used experimental vignettes with projective techniques to measure how a dealer would respond to a manufacturer's deterrence of gray market activities.

The first part of the vignette, which stays fixed across all four experimental conditions, described a situation where a customer threatens a supplier to end the relationship if he does not adopt a new quality procedure (see appendix A). The scenario incorporated several elements from the literature such as past relationship quality as the supplier had enjoyed a great business relationship in the last few years; adaptation cost which represent a year profit with that customer; isomorphism by the fact that half of the supplier's competitors had accepted the customer's request; and idiosyncratic investments because the new quality process would not bring any value to other customers. To test the effect of anger and dependence on that business owner's decision we used a 2 (high anger intensity or absence of anger) x 2 (high dependence or no dependence) factorial design in the second part of the scenario. All subjects were exposed to the four experimental conditions. To eliminate the carryover effect between

experiment, where the effect of one experiment influenced the next one (Levin, 1999) we randomized the presentation order of each vignettes. Therefore, we opted for a mixed design analysis since we wanted to measure variability within and between subjects.

We recruited 1646 potential participants from Mechanical Turk (Amazon.com). These participants offer many advantages over other groups. MTurkers have been found to pay more attention to instructions than the more traditional pool of undergraduate students (Hauser & Schwarz, 2016). They also offer a better demographic diversity (Buhrmester, Kwang, & Gosling, 2011; Casler et al., 2013). To increase the quality of the sample, MTurkers had to answer a qualification question on their knowledge of different decision models. 566 participants who answered that they were familiar with a fictitious decision model were excluded from the study since they did not demonstrate that they would answer honestly to the questions of the experiment. After the elimination of 75 incomplete questionnaires, the final sample was $N = 1005$. Each respondent received USD 1.00\$ for their participation.

The sample characteristics are 53% male vs 47% female. 64% declared a bachelor degree or higher and the same proportion of respondents were between 25 and 45 years old. 49% reported earning more than 50,000\$/year. 84% of respondents were Americans and 11% were Indians.

We also included two non-eliminative screener questions. Multiple screeners questions better capture levels of attentiveness than a single question (Berinsky, Margolis, & Sances, 2014). We discriminated between attentive (succeeded the 2 screener questions, $N = 810$), moderately attentive (succeeded only one of the two screener questions $N = 119$) and not attentive (failed both screener questions $N = 76$). There were no differences among the three groups for six dependent variables. The last dependent variable, procedural justice, showed a difference between moderately attentive and the two other level of attentiveness but when corrected for multiple tests

(Bonferroni test) the difference disappears. Since eliminating shirkers from the sample could compromise the external validity of the study (Oppenheimer, Meyvis, & Davidenko, 2009) we opt to include all participants regardless of their attentiveness.

6.3.2 Measures and analysis

The first outcome of the experiment is compliance (will/will not implement the new quality assurance process). The second outcome is the decision quality (Is it a good decision? (Yes or No). For those two outcomes, because each participant answered the same questions in four different experience, the within subject answers infringe the assumption of independence. Therefore, we elected to use a mixed effects logistic regression with a random intercept because the dependent variable is dichotomous.

The last outcome of our experiment is the importance of each decision criterion in the decision process of the business owner under the influence of anger and/or dependence as expressed by the following question: "How important was each of these criteria in the owner's decision?" Each item was developed based on the literature and measured with a 5 points Likert-scale (not important to very important). The items are: "The way that the request was presented", "The past quality of the relationship", "The implementation cost", "The adoption of the process by competitors" and "The client's refusal to make concessions". To analyze these results, we used a 3 factors repeated measures ANOVA.

6.4 Results

The first experiment is Low Anger (“The owner analyzes the decision rationally and without emotion”) / Low Dependence (“The supplier is not dependent on this client’s sales and profits”) (LALD); the second is High Anger (“The owner is very angry with their customer”) / Low Dependence (HALD); the third experiment is Low Anger / High Dependence (“The supplier is very dependent on this client’s sales and profits”) (LAHD); the fourth experiment is High Anger / High Dependence (HAHD).

6.4.1 The compliance decision

H1a and H1b test the outcome of compliance (“In your opinion, what decision will the owner take? The supplier will/will not implement the new quality insurance process”). To analyze the participants’ prediction of the owner’s decision to comply we use a mixed effect logistic regression. For H1a, the predictor is Anger and for H1b the predictor is Dependence.

In the absence of dependence, when anger is removed from the experimental condition, the probability that the owner decides to implement the new quality procedure more than double (OR 2.31) as shown in table 6.1. When dependence is high, the probability to implement triples when anger is removed (OR 3.02). Therefore, anger reduces the probability to comply, with or without dependence and hypothesis 1a is confirmed.

In the absence of anger, when the owner becomes highly dependent, the probability to implement is almost 9 times higher (OR 8.77) but when anger is high, the probability to implement when the dependence condition moves from no dependence to high dependence, is almost 7 times higher (OR 6.72). Hypothesis 1b is confirmed. Although

dependence has a larger effect than anger on the decision to implement, we observe that anger has a countervailing effect on dependence.

Table 6.1 Logistic regression for the decision of the supplier

Interaction decomposition (simple effects) "The supplier will implement the new quality process"							
Fixed variable	Comparison	β estimation	Standard error	p	Odds ratio	Lower confidence limit	Upper confidence limit
Absence of Anger	No dependence → High dependence	2.17	0.11	<.0001	8.78	7.04	10.94
High Anger	No dependence → High dependence	1.91	0.10	<.0001	6.72	5.52	8.20
Absence of Dependence	High Anger → no anger	0.84	0.10	<.0001	2.31	1.91	2.81
High Dependence	High Anger → no anger	1.11	0.11	<.0001	3.02	2.41	3.78

6.4.2 The decision quality

H2a and H2b test the outcome of the perception of the decision quality ("In your opinion, is it a good decision?"). As shown in table 6.2, in the absence or in the presence of high anger, going from no dependence to high dependence increases the probability that the decision will be considered a good one by approximately 1.4 (OR 1.45 and 1.37). Therefore, the effect of dependence on the perceived quality of the decision is moderate.

In the absence or in the presence of high dependence, removing the decision maker's anger increases the probability that the decision will be considered a good one by 3 (OR 3.185 and 3.375). In other words, anger is perceived to produce a bad decision. Therefore, the effect of anger on the perception of the quality of the decision is larger than for dependence.

Table 6.2 Logistic regression for the quality of the decision

Interaction decomposition (simple effects) "In your opinion, the decision is a good decision"							
Fixed variable	Comparison	β estimation	Standard error	p	Odds ratio	Lower confidence limit	Upper confidence limit
Absence of Anger	No dependence → High dependence	0.37	0.14	0.0084	1.45	1.10	1.19
High Anger	No dependence → High dependence	0.31	0.10	0.0017	1.37	1.13	1.67
Absence of Dependence	High Anger → no anger	1.16	0.12	<.0001	3.19	2.54	4.00
High Dependence	High Anger → no anger	1.22	0.13	<.0001	3.38	2.62	4.35

6.4.3 The decision criteria

To test for the importance of each criterion in the supplier's decision and the influence of anger and dependence on the importance of each of these criteria we used three-way repeated-measures Anova.

The Mauchly sphericity test was significant so we applied the Huynh-Feldt correction. Triple interaction is significant ($F(3.84, 3858.18) = 5.75, p < 0.001, h^2_p = 0.006$). Double interaction between anger and dependence is not significant ($F(1, 1004) = 0.05, p = 0.823$). Double interaction between criteria and dependence is significant ($F(3.89, 3909.90) = 53.43, p < 0.001, h^2_p = 0.051$). Double interaction between criteria and anger is significant ($F(3.48, 3492.48) = 102.34, p < 0.001, h^2_p = 0.093$).

Since the triple interaction is significant we decomposed interaction into simple effects in Table 6.3.

Table 6.3 Simple effects of anger and dependence

Fixed variable	Relational norm infringement			The past quality of the relationship			The implementation cost			Isomorphism			Procedural injustice		
	LA	HA	p	LA	HA	p	LA	HA	p	LA	HA	P	LA	HA	p
Low dependence	3.10	3.54	<.000	3.34	3.31	.561	4.19	3.99	<.000	3.49	3.24	<.000	3.46	3.82	<.000
High dependence	3.17	3.48	<.000	3.66	3.54	.002	3.97	3.93	.230	3.74	3.53	<.000	3.42	3.79	<.000
	LD	HD	P	LD	HD	P	LD	HD	P	LD	HD	P	LD	HD	P
Low anger	3.10	3.17	.020	3.34	3.66	<.000	4.19	3.97	<.000	3.49	3.74	<.000	3.46	3.42	.238
High anger	3.54	3.48	.127	3.31	3.54	<.000	3.99	3.93	.106	3.24	3.53	<.000	3.82	3.79	.383

Hypothesis 3A is confirmed: in the presence or absence of dependence, the criteria of the presentation of the request in a coercive manner, which infringes the relational norm, is given more importance in the presence of anger than in its absence (LD 3.54 > 3.10, $p < .001$; HD 3.48 > 3.17, $p < .001$). However, hypothesis 3b is rejected: in the absence of anger, dependence increases the importance of coercion as a criteria (3.17 > 3.10, $p = .021$); in the presence of anger the presence of dependence has no significant effect on the importance of coercion as a decision criteria.

Hypothesis 4A is confirmed: in the presence or absence of dependence, the presence of anger increases the effect of the customer's refusal to negotiate (procedural justice) on the owner's decision (LD 3.82 > 3.46, $p < .001$; HD 3.79 > 3.42, $p < .001$). Hypothesis 4b is rejected because in the presence or absence of anger, dependence has no significant effect on the importance of the customer's refusal to negotiate criterion ($p > .05$).

Hypothesis 5A, the presence of anger increases the influence of implementation costs on the owner's decision is rejected. When dependence is high, anger has no significant effect on the importance of the cost criteria ($p = .230$) but when dependence is low anger decreases the importance of cost ($3.97 < 4.19$, $p < .001$). Hypothesis 5B, the presence of dependence decreases the effect of the implementation cost on the decision

is partially confirmed because the decrease only occurs when anger is low ($3.97 < 4.19$, $p < .001$). Overall, both anger and dependence lower the importance of cost in the decision but only when the other variable is low.

Hypothesis 6A, the presence of anger decreases the effect of isomorphism, is confirmed in the presence or absence of dependence (LD $3.24 < 3.49$, $p < .000$; HD $3.53 < 3.74$, $p < .001$). Hypothesis 6B, dependence increases the effect of isomorphism of the owner's decision, is also confirmed in the presence or in the absence of anger (LD $3.74 > 3.49$, $p < .001$; HD $3.53 > 3.24$, $p < .001$).

Hypothesis 7A, the presence of anger decreases the importance of the past quality of the relationship, is partially confirmed only when dependence is high ($3.54 < 3.66$, $p = .002$). When dependence is low, anger has no significant effect on the importance of that criterion. Hypothesis 7B, the presence of dependence increases the importance of the past quality of the relationship, is confirmed whether anger is low or high (LD $3.66 > 3.34$, $p < .001$; HD $3.54 > 3.31$, $p < .001$).

The results provide other insights on the importance of each criterion. Table 6.4 and figure 6.2 present the estimated means for each criterion over the experiences and a few observations stand out. First, the cost is always the most important criterion for the decision to comply, whether anger and dependence are present or not. Second, anger has an important effect on the importance of procedural justice ("refusal to negotiate") and on the importance of relational norm infringement ("the way the request was presented"). Third dependence has an important effect on the importance of the quality of the relationship and on the importance of isomorphism.

Table 6.4 Simple effects of criteria

		LALD					LAHD				
		Relational norm infringement	Past quality	Cost	Isomorphism	Procedural injustice	Relational norm infringement	Past quality	Cost	Isomorphism	Procedural injustice
AVERAGE		3.10	3.34	4.19	3.49	3.46	3.17	3.66	3.97	3.74	3.42
Past quality	P value	<0.00					<0.00				
Cost		<0.00	<0.00				<0.00	<0.00			
Isomorphism		<0.00	<0.00	<0.00			<0.00	0.47	<0.00		
Procedural injustice		<0.00	0.08	<0.00	1.00		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00	
		HALD					HAHD				
		Relational norm infringement	Past quality	Cost	Isomorphism	Procedural injustice	Relational norm infringement	Past quality	Cost	Isomorphism	Procedural injustice
AVERAGE		3.54	3.31	3.99	3.24	3.82	3.48	3.54	3.93	3.53	3.79
Past quality	P value	<0.00					1.00				
Cost		<0.00	<0.00				<0.00	<0.00			
Isomorphism		<0.00	1.00	<0.00			1.00	1.00	<0.00		
Procedural injustice		<0.00	<0.00	<0.00	<0.00		<0.00	<0.00	0.01	<0.00	

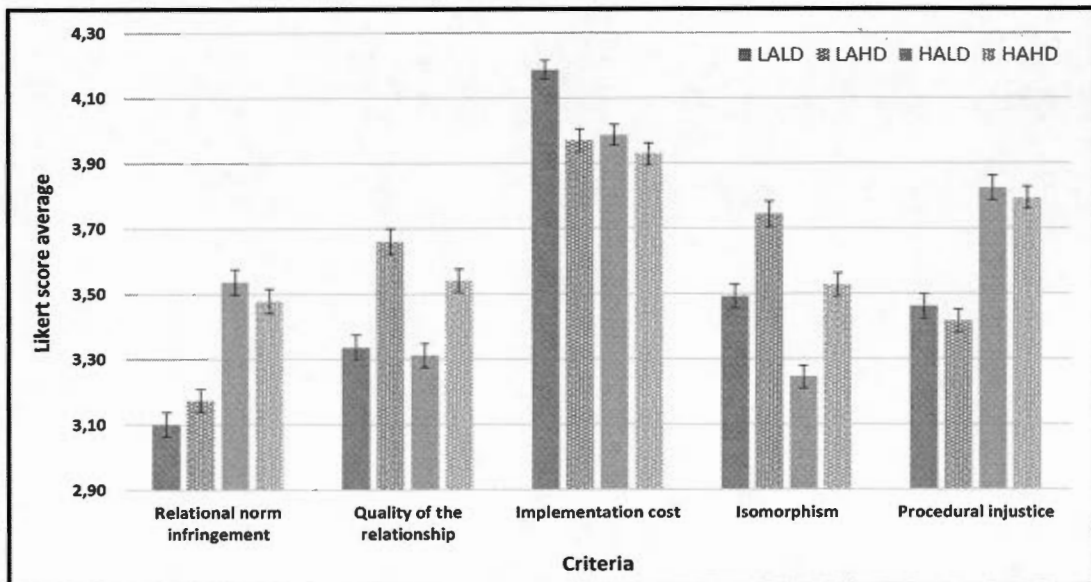


Figure 6.2 The criteria importance across the four experiments

6.5 Discussion

Anger is one of the most self-reported emotions in the United States but very few researches, if any, have looked into its possible influence in a buyer-seller relationship. More specifically, no research has considered the effect of anger on the willingness to comply with a coercive demand. This research provides evidence that the decision maker's anger reduces its willingness to comply with a customer's coercive demand. The results also show that dependence has the opposite effect thus corroborating results of previous research. The results also provide evidence that anger is still perceived as reducing the quality of a decision despite mounting evidence that the quality of the decision is not negatively impacted by anger. The presence of dependence has a moderate effect on the perception of the quality of the decision maybe because it is considered as a rational element rather than an emotional element of the decision process. Expressing anger toward a coercive customer in an organization might be considered by some as a counterproductive element in a decision process.

Anger and dependence not only have a direct effect on the decision to comply with a coercive strategy but also an indirect effect by increasing or decreasing the importance of decision criteria. Anger increases the importance of the utilization of coercion by the customer (relational norm infringement) just as coercion ignited anger in the first place. An angry decision maker will give more weight to the relational norm infringement initiated by coercion than a non-angry decision maker. The presence of anger also increases the importance of the customer refusal to negotiate (procedural injustice) in the same way that the refusal to negotiate could ignite anger. Therefore, an angry decision maker will give more weight to procedural justice than a non-angry decision maker. Because of the sense of control given by the presence of anger, the importance of isomorphism decreases with the presence of anger. An angry decision maker will downplay the effect of its competitor's decision in his own decision process.

The presence of dependence also influences the importance of some criteria in the decision process. Contrary to anger, dependence increases the importance of isomorphism in the decision process. A dependent supplier would consider that if its competitors adapt following coercive pressures, it must comply also or risk losing the customer. The presence of dependence also increases the importance of the past quality of the relationship as a decision criterion. The dependent supplier will attribute more importance to the past quality of the relationship to justify its decision to comply. This indirect effect of anger and dependence on the importance of the decision criteria should be explored further in future researches.

Overall, 8 of the 14 hypotheses are confirmed, 1 is partially confirmed and five are rejected. Anger and dependence do have opposite effects in the decision process of a supplier exposed to customer's coercive pressures but not on every decision criteria.

6.5.1 Research implications

These findings conduct to the first implication of this research which is that both parties should consider how anger can affect the future of their relationship. A customer who wishes to use a coercive strategy should consider both the supplier's dependence and the possibility that the demand will produce anger. An angry non-dependent supplier will more likely reject the coercive influence strategy and therefore threaten the relationship. To prevent anger and maintain a relationship, a customer could still be persuasive without dictating the supplier how to behave. If the customer has no choice but to obtain compliance then, an active search of other suppliers should be undertaken. As for the supplier, it should consider introducing emotion management in the C-suite and in sales training. Debriefing sessions can provide opportunities to reduce the level of tension during the decision process and to learn on how to cope with such disturbing

events (Tähtinen & Blois, 2011). Sales representative can be the messenger of bad news and they are also the last member of the organization that would want the relationship to end because of compensation packages. While sales rep should not sugar-coat the customer's demand, they need to present it in a neutral way even if they personally feel betrayed by the customer. Other internal stakeholders' emotion should also be well managed by the sales rep at this point as emotion can be contagious (Barsade, 2002).

A second implication of this research is that dependence can have a countervailing effect to anger but only to a certain extent. Because a dependent supplier has fewer alternatives and therefore is almost forced to comply or else its company could be at risk, it should make every effort to escape a state of dependence by exploring other markets and by innovating. Innovation has been found to be one of the best solutions to escape dependence. A balanced customer portfolio can also better equip a supplier to face coercive strategies by a single customer.

Because there is a strong belief that anger produces bad decisions, the third implication is that the academic community must communicate better the most recent findings that anger can help to produce better decisions. The expression of anger could have three positive impacts. The first one is that it allows individuals to release the tension associated with the coercive strategy. Secondly, it could highlight some key contextual elements which might have been ignored should all emotions had been refrained. Finally, anger is more associated with proactivity than with reactivity (Lebel, 2017).

6.5.2 Limitations and future opportunities

This research has some limitations which provide opportunities for future research. The decision to use a projective method for the vignettes was intended to obtain unbiased participants answer by obliterating the need for social acceptance. A different research

angle could ask the participant directly what they think and then compare their responses with the results of this study to insure the generalizability of our results.

Even if the participants were carefully selected from a qualification question, recruiting decision-makers from a verified panel could offer a different perspective on the topic.

Anger is expressed more freely by Americans than in other cultures (Zourrig et al., 2009). Since this study employed a vast majority of Americans, replicating it with participants from other cultures could reveal different results.

The role of anger in decision-making is a function of its intensity but also of personal emotional control. This research has only considered the intensity of anger. Therefore, future research could assess the role of anger management in decision-making.

Because the manipulation of anger was in writing in our experiment, the effect of that emotion could be different in a real-life context where anger can have many different manifestations. Other researchers could find that an observation of an organizational decision-making process following a customer coercive strategy could shed more light on this important topic.

This research has focussed on the role of anger. It would be important to research the effect of other emotions on the decision process. For example, coercion can trigger fear or disgust which might induce produce different reactions from the supplier.

This topic of the role of emotions in organizational decision-process is in its emerging phase. Much more empirical research is needed to better comprehend the specific influence of certain emotions on the buyer-seller relationship and on B2B decision-making. We encourage others to explore this area.

6.6 Appendix A- General Background situation

A supplier has enjoyed a great business relationship with one of its client for the past ten years. Yesterday, the client informed the supplier that a new quality assurance process must be implemented within three months or a competitor will replace the supplier. This would represent a net loss for the supplier, since it is very difficult to attract new customers in this industry.

The new process implementation cost is equivalent to the profits generated by this customer's sales last year. Half of the supplier's competitors have already implemented the same quality assurance process for this client. None of the suppliers' other or future clients would use this quality assurance process. The supplier's owner has tried to obtain concessions from its client but without success. His decision is expected in three days.

CONCLUSION

La thèse visait à rencontrer trois objectifs. D'abord, il s'agissait d'identifier et de définir les critères cognitifs et les émotions qui influencent la prise de décision du fournisseur exposé à des stratégies coercitives de son client et aux pressions environnementales. Ensuite, la thèse visait à décrire les actions stratégiques du fournisseur et de son équipe de vente vis-à-vis de ces événements critiques. Le troisième objectif était de mesurer l'importance d'un critère et d'une émotion dans la prise de décision d'un fournisseur sous la menace. Trois articles soumis ou à soumettre à des revues scientifiques et un article de conférence accepté et présenté à l'EMAC en 2017, utilisant chacun une méthodologie différente, ont permis de rencontrer ces objectifs.

L'équipe de vente doit adapter sa stratégie lorsque surviennent des événements critiques, mais cette agilité requise a été peu décrite jusqu'ici. Les événements critiques qui surviennent dans les relations entre acheteur et vendeur ont fait l'objet de plusieurs recherches, mais ces dernières ignorent souvent les perturbations secondaires qui se propagent comme un effet d'onde en ayant un effet positif ou négatif important sur le client, sur le fournisseur ou sur les deux. La force de vente est bien entraînée à faire face à de multiples événements non-critiques, mais elle doit demeurer plus avisée encore à l'égard des événements critiques, car ils peuvent menacer la pérennité de la relation. Selon le contexte, la force de vente en général et les représentants en particulier peuvent activer quatre stratégies : premièrement, maximiser les effets positifs d'une perturbation causée par un événement critique sur le client et le fournisseur; deuxièmement, modérer les effets négatifs sur le client; troisièmement collaborer avec le client pour que les deux entreprises ressentent moins les effets négatifs et finalement innover pour diminuer les effets négatifs de l'événement critique sur le fournisseur.

De nombreuses études ont identifié des facteurs influençant la prise de décision à la suite d'évènements critiques, comme l'usage de coercition par un client, mais ces facteurs ont souvent été considérés de façon isolée. Cela semblait être aux antipodes de ce que j'avais personnellement observé en entreprise où la prise de décision est multifactorielle. Cette réflexion a donc déclenché une deuxième recherche faisant appel à une méthode abductive au cours de laquelle dix-sept entrevues en profondeur ont été menées afin de vérifier si ma propre expérience était singulière ou si elle correspondait à la réalité des organisations. Cette recherche présente d'abord une première classification des manifestations et des objectifs des menaces utilisées par les clients. Les menaces se manifestent selon trois axes, soit selon leur niveau d'anticipation, d'évidence ou de franchise. Les objectifs des clients sont nombreux : par exemple, ils peuvent chercher à s'attribuer toute la propriété intellectuelle ou encore ils peuvent chercher à obtenir des modifications techniques au produit du fournisseur. Ensuite, la recherche a élargi les définitions de critères de décision précédemment identifiés. La dépendance devient l'Importance Stratégique du Client et l'Impact Stratégique de l'Adaptation est préféré à l'analyse coûts/bénéfices. Cette redéfinition de critères de décision existants donne davantage de profondeur à notre compréhension du processus de décision du fournisseur. Finalement, la recherche propose un cadre conceptuel intégrateur qui inclut 5 critères cognitifs et les émotions pour expliquer la décision du fournisseur exposé à des menaces. Ce cadre permet de réconcilier l'écart entre la théorie et la pratique.

La troisième étude, une revue de littérature systématique, regroupe les articles publiés à ce jour sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle autour de cinq thèmes. Ces thèmes sont le rôle de la personnalité dans la gestion des émotions en prise de décision; le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la gestion des émotions; le rôle des émotions dans la prise de décision éthique; le rôle des émotions dans la prise de décision de groupe et finalement le rôle positif ou négatif des émotions dans la prise de décision organisationnelle. Le regroupement des articles en 5 thèmes a permis de

bâtir un agenda de recherche sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle, considérant le peu d'études consacrées à ce sujet jusqu'ici.

Le quatrième article de cette thèse se saisit d'une de ces opportunités de recherche en présentant une étude expérimentale sur le rôle de la colère dans la prise de décision d'un fournisseur soumis à une menace d'un client. Le choix de la colère allait de soi parce qu'il s'agit d'une émotion souvent exprimée par une cible de la coercition. En utilisant l'expérimentation, la recherche permet d'étudier les réactions de plus de mille sujets à quatre conditions expérimentales où varient les niveaux de colère et de dépendance. L'étude a démontré que la colère réduit la conformité à une demande coercitive mais à une moindre ampleur que la dépendance. La colère est toujours aussi perçue comme un facteur pouvant nuire à la qualité de la décision même si les recherches en ce sens tendent à démontrer le contraire. Finalement la colère contrebalance souvent les effets de la dépendance sur les autres critères de décision et vice versa.

Le constat général de la thèse est que le processus de décision est influencé par de multiples facteurs, dont l'émotion, et que l'équipe de vente contribue à ce processus par ses actions avant, pendant et après les événements critiques. Compte tenu du climat actuel tendu des relations dans plusieurs chaînes d'approvisionnement, cette thèse procure de nombreuses réponses aux questions soulevées par l'apparition d'événements critiques ou par l'usage de stratégies coercitives, en particulier de menaces. L'ensemble des conclusions issues des quatre recherches empiriques contribuent de façon importante à enrichir les connaissances sur les relations entre les clients et leurs fournisseurs, particulièrement sur le rôle des émotions dans la prise de décision organisationnelle. Malgré de nombreux appels de la communauté des sciences administratives en général et du marketing organisationnel en particulier, les recherches sur le rôle des émotions demeurent encore relativement peu nombreuses.

Contributions théoriques et méthodologiques

La thèse propose des outils méthodologiques pour la recherche en marketing organisationnel souvent marquée par l'utilisation d'études de cas, d'entrevues en profondeur, de groupes de discussion et de sondages. En employant des méthodes moins usuelles comme l'auto-ethnographie participative et l'expérimentation, la thèse contribue à encourager l'emploi d'outils appropriés à la recherche en marketing organisationnel.

Une première implication théorique de la thèse est que l'identification des quatre rôles des représentants en période de turbulences permet d'opérationnaliser le concept de vente agile popularisé au milieu des années 2000. Ce concept prône la proactivité du représentant pour « identifier et anticiper les problèmes et les opportunités » (Chonko et Jones, 2005, p.373). Toutefois, peu de recherches décrivent concrètement l'agilité des vendeurs devant des événements critiques.

Même si plusieurs classifications des stratégies d'influence et mêmes des stratégies coercitives ont été présentées par le passé, aucune classification des menaces n'avait vu le jour. Les deux classifications présentées, soit les manifestations et les objectifs des menaces, enrichissent la description des stratégies d'influence dans les relations client-fournisseur.

La recherche a aussi révélé l'importance de donner une plus large définition à des critères de décision utilisés depuis longtemps dans la littérature. La dépendance, auparavant décrite comme l'absence d'alternative ou l'enfermement dans des investissements idiosyncratiques, ne considère que l'état actuel de la relation. Les preneurs de décision interviewés ont fait remarquer que leur analyse de la relation avec leur client prend aussi en considération les opportunités futures du client et de son industrie. Ainsi, la dépendance a été plus largement nommée « l'importance stratégique du client ».

Même si les considérations économiques sont très importantes pour décider de s'adapter ou non, elles peuvent nous faire oublier l'impact de l'adaptation sur des actifs intangibles comme la culture d'entreprise ou la réputation. Les preneurs de décision interviewés en tiennent compte lorsqu'ils doivent décider de se conformer ou non à la menace du client. C'est la raison pour laquelle la thèse propose « l'impact stratégique de l'adaptation » pour remplacer l'analyse coûts-bénéfices.

Le cadre intégrateur inclut 5 critères cognitifs et les émotions dans la prise de décision du fournisseur exposé à des stratégies coercitives de son client. Un cadre multidimensionnel qui inclut à la fois des critères cognitifs et les émotions rend davantage justice au processus de prise de décision tel qu'il se vit dans les organisations.

Implications managériales

L'équipe de vente est responsable de la gestion des effets des événements critiques, dont l'usage de stratégies coercitives par le client. En conséquence, les représentants et leur gestionnaire doivent se montrer agiles afin d'anticiper les perturbations que pourraient susciter ces événements pour maintenir ou rehausser la satisfaction du client et du fournisseur dans la relation.

En présentant cinq critères cognitifs et les émotions dans un seul cadre intégrateur, la thèse encourage les gestionnaires à considérer tous ces facteurs avant de prendre une décision qui pourrait être importante pour l'avenir de la relation et même de leur entreprise. Un processus décisionnel qui ne tiendrait compte d'un ou de deux critères pourrait conduire à une moins bonne décision.

Il peut être facile de succomber à la colère lorsqu'un client veut forcer un fournisseur à se soumettre à ses diktats. La colère, comme d'autres émotions, fournit des informations qui peuvent être utiles à la prise de décision, mais elle peut aussi conduire

à des décisions impulsives et même mettre un terme à la relation. Comme les émotions peuvent être contagieuses (Barsade, 2007), les dirigeants d'entreprises doivent être à l'affût des émotions, non pour les refouler, mais davantage pour les comprendre et les intégrer à leur processus de décision.

Limites et opportunités de recherche

La thèse se concentre uniquement sur la prise de décision du fournisseur et a sciemment laissé de côté la position du client avant, pendant et après l'usage de stratégies coercitives. D'autres chercheurs sont invités à compléter les résultats de cette thèse en se penchant, par exemple, sur la réaction du client à la suite d'un refus du fournisseur de se conformer.

Les participants aux entrevues en profondeur ont dit ressentir de nombreuses émotions à la suite de l'usage de menaces de leur client entre autres, la peur, l'inquiétude et le dégoût. En choisissant de mener l'expérimentation sur la colère uniquement, les autres émotions ont été mises à l'écart. De nouvelles recherches sont donc nécessaires pour comprendre de quelles façons ces autres émotions pourraient influencer la prise de décision.

La recherche a fait appel à une très grande majorité de participants nord-américains. Ce choix pourrait limiter la généralisation des résultats parce que l'expression des émotions varie d'une culture à l'autre. Cette limite soulève deux opportunités pour les recherches futures. Est-ce que les mêmes critères cognitifs et les émotions sont pris en compte dans toutes les cultures? Est-ce que la colère a la même influence sur la prise de décision d'un fournisseur exposé à des stratégies coercitives de son client dans toutes les cultures et s'exprime-t-elle de la même manière?

Bien que les méthodes de recherche de cette thèse soient originales au regard de ce qui est utilisé plus fréquemment, d'autres études pourraient avoir recours à des sondages

pour mesurer l'importance des critères cognitifs dans la prise de décision ainsi que la prévalence des émotions. Par exemple, lors du congrès de l'EMAC en 2017, une étudiante présentait une application de téléphone cellulaire qui permettait aux représentants de noter les émotions qu'ils avaient éprouvées lors de la visite d'un client. Cette application pourrait être utilisée pour la poursuite des recherches sur les réactions aux stratégies coercitives.

Les quatre études regroupées au sein de cette thèse permettent de poser un regard neuf et différent sur les relations client-fournisseur en décortiquant le processus décisionnel et les actions du fournisseur exposé à des événements critiques et des stratégies coercitives. Ces études ont également utilisé des méthodes de recherche moins usitées ce qui encouragera, nous l'espérons, d'autres chercheurs à s'en inspirer afin de doter le champ d'étude en organisations d'outils plus adaptés à un tel contexte. Finalement, cette thèse contribue à l'avancement de la recherche en explorant plus avant un domaine moins exploité des relations client fournisseur, soit la présence d'émotions à la suite d'usage de stratégies d'influence dont des menaces.

RÉFÉRENCES

- Aarikka-Stenroos, L., et Jaakkola, E. (2012). Value Co-Creation in Knowledge Intensive Business Services: A Dyadic Perspective on the Joint Problem Solving Process. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.008>
- Abatecola, G., Mandarelli, G., et Poggesi, S. (2013). The Personality Factor: How Top Management Teams Make Decisions. A Literature Review. *Journal of Management and Governance*, 17(4), 1073–1100. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9189-y>
- Agnihotri, R., Rapp, A., Kothandaraman, P., et Singh, R. K. (2012). An Emotion-Based Model of Salesperson Ethical Behaviors. *Journal of Business Ethics*, 109(2), 243–257. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1123-3>
- Aguinis, H., et Bradley, K. J. (2014). Best Practice Recommendations for Designing and Implementing Experimental Vignette Methodology Studies. *Organizational Research Methods*, 17(4), 351–371. <https://doi.org/10.1177/1094428114547952>
- Albert, M.-N., et Couture, M.-M. (2013). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches Qualitatives*, 32(2), 175–200.
- Alejandro, T. B., Souza, D. V., Boles, J. S., Ribeiro, Á. H. P., et Monteiro, P. R. R. (2011). The Outcome of Company and Account Manager Relationship Quality on Loyalty, Relationship Value and Performance. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 36–43. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.09.008>
- Alexander, C., et Becker, H. (1978). The Use of Vignettes in Survey Research. *Public Opinion Quarterly*. <https://doi.org/10.1086/268432>
- Alvesson, M. (2003). Methodology for Close up Studies—Struggling with Closeness and Closure. *Higher Education*, 46, 167–193. <https://doi.org/10.1023/A:1024716513774>
- Andersen, P. H., et Kumar, R. (2006). Emotions, Trust and Relationship Development in Business Relationships: A Conceptual Model for Buyer-Seller Dyads. *Industrial Marketing Management*, 35(4), 522–535. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.10.010>
- Anderson, E., et Jap, S. D. (2005). The Dark Side of Close Relationships. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 75–82. <https://doi.org/Article>

- Anderson, E., et Weitz, B. (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*. <https://doi.org/10.1287/mksc.8.4.310>
- Anderson, E., et Weitz, B. (1992). The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, 29(February), 18–34. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Anderson, J. C., Håkansson, H., et Johanson, J. (1994). Dyadic Business Relationships within a Business Network Context. *Journal of Marketing*, 58(4), 1–15.
- Anderson, J. C., et Narus, J. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *The Journal of Marketing*, 48(4), 62–74.
- Anderson, L. (2006). On Apples, Oranges, and Autopsies: A Response to Commentators. *Journal of Contemporary Ethnography*, 35(4), 450–465. <https://doi.org/10.1177/0891241606287395>
- Antia, K. D., Bergen, M. E., Dutta, S., et Fisher, R. J. (2006). How Does Enforcement Deter Gray Market Incidence? *Journal of Marketing*, 70(1), 92–106. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2006.70.1.92>
- Antonetti, P. (2016). Consumer Anger: a Label in Search of Meaning. *European Journal of Marketing*, 50(9/10), 1602–1628. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0590>
- Athanassopoulou, P. (2006). Determining Relationship Quality in the Development of Business-to-Business Financial Services. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 13(1), 87–120. <https://doi.org/10.1300/J033v13n01>
- Atzmüller, C., et Steiner, P. M. (2010). Experimental Vignette Studies in Survey Research. *Methodology*, 6(3), 128–138. <https://doi.org/10.1027/1614-2241/a000014>
- Axelrod, R. (1984). *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books. <https://doi.org/10.1126/science.7466396>
- Azouzi, M. A., et Jarboui, A. (2013). CEO Emotional Intelligence and Board of Directors' Efficiency. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 13(4), 365–383. <https://doi.org/10.1108/CG-10-2011-0081>
- Bacharach, S. B., et Lawler, E. J. (1980). *Power and Politics in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Bachkirov, A. A. (2015). Managerial Decision Making under Specific Emotions. *Journal of Managerial Psychology*, 30(7), 861–874. <https://doi.org/10.1108/JMP-02-2013-0071>
- Bagozzi, R. P. (2006). The Role of Social and Self-Conscious Emotions in the Regulation of Business-to-Business Relationships in Salesperson-Customer Interactions. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 453–457. <https://doi.org/10.1108/08858620610708948>
- Balch, O. (2015). Bullying Tactics : Brands Can't Squeeze Suppliers if They're Serious about Sustainability.
- Banin, A. Y., Boso, N., Hultman, M., Souchon, A. L., Hughes, P., et Nemkova, E. (2016). Salesperson Improvisation: Antecedents, Performance Outcomes, and Boundary Conditions. *Industrial Marketing Management*, 59(November), 120–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.007>
- Bansal, H. S., Irving, P. G., et Taylor, S. F. (2004). A Three-Component Model of Customer to Service Providers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 234–250. <https://doi.org/10.1177/0092070304263332>
- Barnard, C. I. (1995). Mind in Everyday Affairs An Examination into Logical and Non-Logical Thought Processes. *Journal of Management History*, 1(4), 7–27. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Barratt, M. (2004). Understanding the Meaning of Collaboration in the Supply Chain. *Supply Chain Management: An International Journal*, 9(1), 30–42. <https://doi.org/10.1108/13598540410517566>
- Barsade, S. G. (2002). The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior. *Administrative Science Quarterly*, 47(4), 644. <https://doi.org/10.2307/3094912>
- Barsade, S. G. (2007). Why Does Affect Matter in Organizations? *Academy of Management Perspectives*, 21(1), 36–59. <https://doi.org/10.5465/AMP.2007.24286163>
- Beach, L. R., et Mitchell, T. R. (1978). A Contingency Model for the Selection of Decision Strategies. *The Academy of Management Review*, 3(3), 439–449. <https://doi.org/10.2307/257535>
- Bensaou, M. (1997). Interorganizational Cooperation: The Role of Information Technology An Empirical Comparison of U.S. and Japanese Supplier Relations. *Information Systems Research*, 8(2), 107–124.

- Benton, W., et Maloni, M. (2005). The Influence of Power Driven Buyer/Seller Relationships on Supply Chain Satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2004.09.002>
- Berdahl, J. L., & Martorana, P. (2006). Effects of Power on Emotion and Expression during a Controversial Group Discussion. *European Journal of Social Psychology*, 36(4), 497–509. <https://doi.org/10.1002/ejsp.354>
- Berger, R. (2015). Now I See it, now I Don't: Researcher's Position and Reflexivity in Qualitative Research. *Qualitative Research*, 15(2), 219–234. <https://doi.org/10.1177/1468794112468475>
- Berinsky, A. J., Margolis, M. F., et Sances, M. W. (2014). Separating the Shirkers from the Workers? Making Sure Respondents Pay Attention on Self-Administered Surveys. *American Journal of Political Science*, 58(3), 739–753. <https://doi.org/10.1111/ajps.12081>
- Bigley, G. A., et Pearce, J. L. (1998). Straining for Shared Meaning in Organization Science: Problems of Trust and Distrust. *Academy of Management Review*, 23(3), 405–421. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926618>
- Blocker, C. P., Cannon, J. P., Panagopoulos, N. G., et Sager, J. K. (2012). The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(winter), 15–28. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320103>
- Blois, K. (2005). Self-Interest and not Benign Power - A Comment on Hingley's "Power to all our Friends." *Industrial Marketing Management*, 34(8), 859–862. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.002>
- Bochner, A. P., et Ellis, C. (2016). The ICQI and the Rise of Autoethnography: Solidarity through Community. *International Review of Qualitative Research*, 9(2), 208–217. <https://doi.org/10.1525/irqr.2016.9.2.208.THE>
- Boeck, H., Bendavid, Y., et Lefebvre, E. (2009). Evolving B2B E-Commerce Adaptation for SME Suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 24(8), 561–574. <https://doi.org/10.1108/08858620910999439>
- Boeck, H., Bendavid, Y., Lefebvre, L.-A., et Lefebvre, E. (2006). The Influence of the Buyer-Seller Relationship on E-Commerce Pressures: the Case of the Primary Metal Industry. *Human Factors*, 1, 420–426.
- Boeck, H., et Wamba, S. F. (2008). RFID and Buyer-Seller Relationships in the Retail Supply Chain. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 36(6), 433–460. <https://doi.org/10.1108/09590550810873929>

- Bonney, L., et Williams, B. C. (2009). From Products to Solutions: the Role of Salesperson Opportunity Recognition. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 1032–1052. <https://doi.org/10.1108/03090560910961506>
- Bonoma, T. V. (1976). Conflict, Cooperation and Trust in Three Power Systems. *Behavioral Science*, 21(6), 499–514. <https://doi.org/10.1002/bs.3830210605>
- Bourguignon, B., et Boeck, H. (2016). When Do Suppliers Adapt to Coercive Pressures? An Exploratory Study to Identify SME Decision Criteria. In *Conference on Business and Industrial marketing*.
- Bourguignon, B., et Boeck, H. (2017). Emotions in Organizational Decision Making : A B2B Research Agenda. In *Emac 2017: Leaving footprints* (pp. 1–7).
- Bourguignon, B., et Boeck, H. (2018). Supplier Decision Making under Threat: An Integrative Framework. *Manuscript in Preparation*.
- Boyle, B. A., Dwyer, F. R., Robicheaux, R. A., et Simpson, J. T. (1992). Influence Strategies in Marketing Channels : Measures and Use in Different Relationship Structures. *Journal of Marketing Research*, 29(4), 462–473.
- Boyle, M. (2017). Wal-Mart Will Punish Its Suppliers for Delivering Early. *Bloomberg Businessweek*, pp. 6–9. Retrieved from <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-07-12/fined-for-arriving-early-wal-mart-puts-its-suppliers-on-notice>
- Boyle, M., et Parry, K. (2007). Telling the Whole Story: The Case for Organizational Autoethnography. *Culture and Organization*, 13(3), 185–190. <https://doi.org/10.1080/14759550701486480>
- Brennan, R. D., et Turnbull, P. W. (1995). Adaptations in Buyer-Seller Relationships. In *11th IMP international conference*.
- Brennan, R. D., et Turnbull, P. W. (1997). Antecedents to Adaptation in Buyer-Seller Relationships. In *13th IMP international conference*.
- Brennan, R. D., et Turnbull, P. W. (1998). Counting the Uncountable? : Measuring Interfirms Adaptations. In *14th IMP international conference*.
- Brennan, R. D., et Turnbull, P. W. (1999). Adaptive Behavior in Buyer–Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 481–495. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00057-7](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00057-7)
- Brennan, R. D., Turnbull, P. W., et Wilson, D. T. (2003). Dyadic Adaptation in Business-to-Business Markets. *European Journal of Marketing*, 37(11/12), 1636–1665. <https://doi.org/10.1108/03090560310495393>

- Brooks, J., McCluskey, S., Turley, E., et King, N. (2015). The Utility of Template Analysis in Qualitative Psychology Research. *Qualitative Research in Psychology*, 12(February 2015), 202–222. <https://doi.org/10.1080/14780887.2014.955224>
- Brown, J. R., et Day, R. L. (1981). Measures of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*, XVIII(August), 263–274.
- Brown, J. R., Lusch, R. F., et Nicholson, C. Y. (1995). Power and Relationship Commitment: Their Impact on Marketing Channel Member Performance. *Journal of Retailing*, 71(4), 363–392.
- Buckner, D. (2014). Big Box Bullies: Discount Pricing Squeezes Small Suppliers. Retrieved from <http://www.cbc.ca/news/business/big-box-bullies-discount-pricing-squeezes-small-suppliers-dianne-buckner-1.2717324>
- Buhrmester, M., Kwang, T., et Gosling, S. D. (2011). Amazon's Mechanical Turk : A New Source of Inexpensive , Yet High-Quality, Data ? *Perspectives on Psychological Sciences*, 6(1), 3–5.
- Bunduchi, R. (2008). Trust, Power and Transaction Costs in B2B Exchanges — A Socio-Economic Approach. *Industrial Marketing Management*, 37(5), 610–622. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.003>
- Bushey, C. (2017). “All these Big Companies Want us to be their Bank”; When Manufacturers Take Months to Pay their Bills, the Suppliers often Have few Options. *Crain's Chicago Business*, p. 1.
- Cacioppo, J. T., et Gardner, W. L. (1999). Emotion. *Annual Review of Psychology*, 50, 191–214. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.191>
- Canning, L., et Hanmer-Lloyd, S. (2002). Modelling the Adaptation Process in Interactive Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(7), 615–636. <https://doi.org/10.1108/08858620210451127>
- Cannon, J. P., Achrol, R. S., et Gundlach, G. T. (2000). Contracts, Norms, and Plural Form Governance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(2), 180–194. <https://doi.org/10.1177/0092070300282001>
- Cannon, J. P., et Perreault, W. D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Markets Business. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 439–460.
- Cao, M., et Zhang, Q. (2011). Supply Chain Collaboration: Impact on Collaborative Advantage and Firm Performance. *Journal of Operations Management*, 29(3), 163–180. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2010.12.008>

- Caro, F. G., Ho, T., McFadden, D., Gottlieb, A. S., Yee, C., Chan, T., et Winter, J. (2012). Using the Internet to Administer More Realistic Vignette Experiments. *Social Science Computer Review*, 30(2), 184–201. <https://doi.org/10.1177/0894439310391376>
- Casler, K., Bickel, L., et Hackett, E. (2013). Separate but Equal? A Comparison of Participants and Data Gathered via Amazon's MTurk, Social Media, and Face-to-Face Behavioral Testing. *Computers in Human Behavior*, 29(6), 2156–2160. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2013.05.009>
- Čater, T., et Čater, B. (2010). Product and Relationship Quality Influence on Customer Commitment and Loyalty in B2B Manufacturing Relationships. *Industrial Marketing Management*, 39(8), 1321–1333. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.02.006>
- Chang, H. (2007). Autoethnography as Method: Raising Cultural Consciousness of Self and Others. In G. Walford (Ed.), *Methodological Developments in Ethnography (Studies in Educational Ethnography)* (pp. 207–221). Emerald Group Publishing Limited.
- Chang, H., Ngunjiri, F. W., et Hernandez, K.-A. C. (2016). *Collaborative Autoethnography*. New York: Routledge.
- Chang, K. H., et Huang, H. F. (2012). Using Influence Strategies to Advance Supplier Delivery Flexibility: The Moderating Roles of Trust and Shared Vision. *Industrial Marketing Management*, 41(5), 849–860. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.09.020>
- Charmaz, K. (2006). *Constructing Grounded Theory: A Practical Guide through Qualitative Analysis*. London: Sage Publications. <https://doi.org/10.1016/j.lisr.2007.11.003>
- Chen, I. J., et Paulraj, A. (2004). Towards a Theory of Supply Chain Management: the Constructs and Measurements. *Journal of Operations Management*, 22(2), 119–150. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2003.12.007>
- Chonko, L. B., et Jones, E. (2005). The Need for Speed: Agility Selling. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 15(4), 371–382. <https://doi.org/10.1080/08853134.2005.10749071>
- Chonko, L. B., Jones, E., Roberts, J. A., et Dubinsky, A. J. (2002). The Role of Environmental Turbulence, Readiness for Change, and Salesperson Learning in the Success of Sales Force Change. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXII(4), 227–245.

- Chonko, L. B., Tanner, J. F., et Weeks, W. A. (1996). Ethics in Salesperson Decision Making: A Synthesis of Research Approaches and an Extension of the Scenario Method. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 16(1), 35–52.
- Christopher, M., et Holweg, M. (2017). Supply Chain 2.0 Revisited: A Framework for Managing Volatility-Induced Risk in the Supply Chain. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 47(1), 2–17. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2014-0215>
- Chu, P., Chang, K., et Huang, H. (2012). How to Increase Supplier Flexibility through Social Mechanisms and Influence Strategies? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(2), 115–131. <https://doi.org/10.1108/08858621211196985>
- Chuang, S.-C. (2007). Sadder but Wiser or Happier and Smarter? A Demonstration of Judgment and Decision Making. *The Journal of Psychology*, 141(1), 63–76. <https://doi.org/10.3200/JRLP.141.1.63-76>
- Claudon, P., et Weber, M. (2009). L'émotion. *Devenir*, 21(1), 61. <https://doi.org/10.3917/dev.091.0061>
- Claycomb, C., Iyer, K., et Germain, R. (2005). Predicting the Level of B2B E-Commerce in Industrial Organizations. *Industrial Marketing Management*, 34(2005), 221–234. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.01.009>
- Clemens, B., et Douglas, T. J. (2006). Does Coercion Drive Firms to Adopt Voluntary Green Initiatives? Relationships among Coercion, Superior Firm Resources, and Voluntary Green Initiatives. *Journal of Business Research*, 59(4), 483–491. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.016>
- Connelly, S., Helton-Fauth, W., et Mumford, M. D. (2004). A Managerial In-Basket Study of the Impact of Trait Emotions on Ethical Choice. *Journal of Business Ethics*, 51(3), 245–267. <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000032494.51162.d3>
- Cook, K. S., et Emerson, R. M. (1978). Power, Equity and Commitment in Exchange Networks. *American Sociological Review*, 43(5), 721–739. <https://doi.org/10.2307/2094546>
- Corbin, J., et Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4th ed.). Los Angeles: Sage.
- Corsaro, D., et Snehota, I. (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are We Missing Something? *Industrial Marketing Management*, 39(6), 986–995. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.06.018>

- Croom, S., Romano, P., et Giannakis, M. (2000). Supply Chain Management: An Analytical Framework for Critical Literature Review. *European Journal of Purchasing & Supply Management*, 6(1), 67–83. [https://doi.org/10.1016/S0969-7012\(99\)00030-1](https://doi.org/10.1016/S0969-7012(99)00030-1)
- Cropanzano, R., et Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Crosby, L. A., Evans, K. R., et Cowles, D. (1990). Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68. <https://doi.org/http://dx.doi.org.ezproxy.cityu.edu.hk/10.2307/1251817>
- Crosno, J. L., Dahlstrom, R., et Manolis, C. (2015). Comply or Defy? An Empirical Investigation of Change Requests in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 30(5), 688–699. <https://doi.org/10.1108/JBIM-09-2013-0198>
- Cuevas, J. M., Julkunen, S., et Gabrielsson, M. (2015). Power Symmetry and the Development of Trust in Interdependent Relationships: The Mediating Role of Goal Congruence. *Industrial Marketing Management*, 48, 149–159. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.015>
- Dabholkar, P. A., Johnston, W. J., et Cathey, A. (1994). The Dynamics of Long-Term Business-to-Business Exchange Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 130–145. <https://doi.org/10.1177/0092070394222003>
- Dabholkar, P. A., et Neeley, S. M. (1998). Managing Interdependency: A Taxonomy for Business to Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(6), 439–460. <https://doi.org/10.1108/08858629810246797>
- Dahl, R. A. (1957). The Concept of Power. *Behavioral Science*, 2(3), 201–215. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Dasgupta, P. (1988). Trust as a Commodity. In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and breaking cooperative relations* (pp. 49–72). Oxford: Basil Blackwell.
- Davies, I. A., Ryals, L. J., et Holt, S. (2010). Relationship Management: A Sales Role, or a State of Mind? *Industrial Marketing Management*, 39(7), 1049–1062. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.12.007>
- Day, G. S. (1977). Diagnosing the Product Portfolio. *Journal of Marketing*, 41(2), 29. <https://doi.org/10.2307/1250631>

- Dean, J. W. J., et Sharfman, M. P. (1996). Does Decision Process Matter? A Study of Strategic Decision-Making Process Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 39(2), 368–396. <https://doi.org/10.2307/256784>
- Descartes, R. (1824). *Oeuvres de Descartes Tome IV Les passions de l'âme*. (V. Cousin, Ed.). Paris: Levrault, F.G.
- Dewey, J. (1910). *How we Think: The Problem of Training Thought*. Boston: D.C. Heath & Co. <https://doi.org/10.1037/10903-000>
- DiMaggio, P. J., et Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dimoka, A. (2010). What Does the Brain Tell us about Trust and Distrust? Evidence from a Functional Neuroimaging Study. *MIS Quarterly*, 34(June), 1–24.
- Dirks, K. T., et Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450–467. <https://doi.org/10.1287/orsc.12.4.450.10640>
- Doney, P. M., et Cannon, J. P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 61(April), 35–51. <https://doi.org/10.2307/1251829>
- Dorsch, M. J., Swanson, S. R., et Kelley, S. W. (1998). The Role of Relationship Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26(2), 128–142. <https://doi.org/10.1177/0092070398262004>
- Dowell, D., Morrison, M., et Heffernan, T. (2015). The Changing Importance of Affective Trust and Cognitive Trust across the Relationship Lifecycle: A Study of Business-to-Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 44(2015), 119–130. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.016>
- Drake, P. (2010). Grasping at Methodological Understanding: A Cautionary Tale from Insider Research. *International Journal of Research & Method in Education*, 33(1), 85–99. <https://doi.org/10.1080/17437271003597592>
- Dubinsky, A. J., et Ingram, T. N. (1984). Correlates of Salespeople's Ethical Conflict: An Exploratory Investigation. *Journal of Business Ethics*, 3(4), 343–353.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H., et Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11–27. <https://doi.org/10.2307/1251126>

- Dwyer, S. C., et Buckle, J. L. (2009). The Space Between: On Being an Insider-Outsider in Qualitative Research. *International Journal of Qualitative Methods*, 8(1), 54–63. <https://doi.org/10.1177/1468794112446107>
- Dyer, J. H. (2002). Effective Interfirm Collaboration: How Firms Minimize Transaction Costs and Maximize Transaction Value. *Strategic Management Journal*, 18(7), 535–556. <https://doi.org/10.2307/3088149>
- Eckerd, S. (2016). Experiments in Purchasing and Supply Management Research. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22(4), 258–261. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2016.08.002>
- Edvardsson, B., Kowalkowski, C., Strandvik, T., et Voima, P. (2014). Negative Critical Waves in Business Relationships: An Extension of the Critical Incident Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 29(4), 284–294. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2013-0159>
- Eggert, A., et Ulaga, W. (2002). Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107–118. <https://doi.org/10.1108/08858620210419754>
- Eggert, A., Ulaga, W., et Schultz, F. (2006). Value Creation in the Relationship Life Cycle: A Quasi-Longitudinal Analysis. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 20–27. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.003>
- Einhorn, H. J., et Hogarth, R. M. (1981). Behavioral Decision Theory: Process of Judgment and Choice. *Annual Review of Psychology*, 32, 53–88. <https://doi.org/10.1146/annurev.ps.32.020181.000413>
- Eiriz, V., et Wilson, D. (2006). Research in Relationship Marketing: Antecedents, Traditions and Integration. *European Journal of Marketing*, 40(3–4), 275–291. <https://doi.org/10.1108/03090560610648057>
- Eisenhardt, K. M., et Graebner, M. E. (2007). Theory Building from Cases: Opportunities and Challenges. *The Academy of Management Journal*, 50(1), 25–32. <https://doi.org/Article>
- Eisenhardt, K. M., Graebner, M. E., et Sonenshein, S. (2016). Grand Challenges and Inductive Methods: Rigor Without Rigor Mortis. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1113–1123. <https://doi.org/10.5465/amj.2016.4004>
- Eisenhardt, K. M., et Zbaracki, M. J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13(1), 17–37. <https://doi.org/10.1002/smj.4250130904>
- El-Ansary, A. I., et Stern, L. W. (1972). Power Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*, 9(1), 47–52.

- Elaydi, R. (2006). Construct Development and Measurement of Indecisiveness. *Management Decision*, 44(10), 1363–1376. <https://doi.org/10.1108/00251740610715696>
- Elfenbein, H. A. (2007). Emotion in Organizations. *Academy of Management Annals*, 1(1), 315–386. <https://doi.org/10.1080/078559812>
- Ellegaard, C. (2012). Interpersonal Attraction in Buyer-Supplier Relationships: A Cyclical Model Rooted in Social Psychology. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1219–1227. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.006>
- Ellegaard, C., et Andersen, P. H. (2015). The Process of Resolving Severe Conflict in Buyer-Supplier Relationships. *Scandinavian Journal of Management*, 31(4), 457–470. <https://doi.org/10.1016/j.scaman.2015.06.004>
- Ellis, C., Adams, T. E., et Bochner, A. P. (2010). Autoethnography: An Overview. *Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research*, 12(1).
- Elo, M. N. K., Halinen, A., et Törnroos, J.-Å. (2010). Process Research in Business Networks – an Event-Based Method for Qualitative Analysis. In *26th IMP Conference in Budapest* (pp. 1–18).
- Emerson, R. M. . (1962). Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31–41.
- Emerson, R. M. . (1976). Social Exchange Theory. *Annual Review of Sociology*, 2, 335–362.
- Emery, F. E., et Trist, E. L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21–32.
- Evans, K. R., McFarland, R. G., Dietz, B., et Jaramillo, F. (2012). Advancing Sales Performance Research: A Focus on Five Underresearched Topic Areas. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(winter), 89–106. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320108>
- Fawcett, S. E., Magnan, G. M., et McCarter, M. W. (2008). Benefits, Barriers, and Bridges to Effective Supply Chain Management. *Supply Chain Management: An International Journal*, 13(1), 35–48. <https://doi.org/10.1108/13598540810850300>
- Finlay, L. (2002). Negotiating the Swamp: the Opportunity and Challenge of Reflexivity in Research Practice. *Qualitative Research*, 2(2), 209–230. <https://doi.org/10.1177/146879410200200205>

- Fisher, R. J. (1993). Social Desirability Bias and the Validity of Indirect Questioning. *Journal of Consumer Research*, 20(2), 303–315.
- Ford, D. (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. *European Journal of Marketing*, 14(5/6), 339–353. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004910>
- Ford, D., et Håkansson, H. (2006). IMP – Some Things Achieved: Much more to do. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 248–258. <https://doi.org/10.1108/03090560610648039>
- Ford, D., et Mouzas, S. (2013). The Theory and Practice of Business Networking. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 433–442. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.012>
- Fournier, M. E. (2016, September 8). Les supermarchés prennent des actions radicales envers leurs fournisseurs. *La Presse*, pp. 11–12.
- Frazier, G. L. (1983). On the Measurement of Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of Marketing Research*, 20(May), 158. <https://doi.org/10.2307/3151682>
- Frazier, G. L., et Antia, K. D. (1995). Exchange Relationships and Interfirm Power in Channels of Distribution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 321–326. <https://doi.org/10.1177/009207039502300412>
- Frazier, G. L., Gill, J. D., et Kale, S. H. (1989). Dealer Dependence Levels and Reciprocal Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country. *Journal of Marketing*, 53, 50–69. <https://doi.org/10.2307/1251524>
- Frazier, G. L., et Rody, R. (1991). The Use of Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *The Journal of Marketing*, 55(January), 52–69.
- Frazier, G. L., et Summers, J. (1984). Interfirm Influence Strategies and their Application within Distribution Channels. *The Journal of Marketing*, 48(Summer), 43–55.
- Frazier, G. L., et Summers, J. O. (1986). Perceptions of Interfirm Power and Its Use Within a Franchise Channel of Distribution. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 23(2), 169–176. <https://doi.org/10.2307/3151664>
- French Jr., J. R. P., et Raven, B. (1959). The Bases of Social Power. In Carthwright Dorwin (Ed.), *Studies in Social Power* (pp. 259–269). Oxford.

- Frisou, J. (2000). Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste. *Recherche et Applications En Marketing*, 15(1), 63–80. <https://doi.org/10.2307/40589217>
- Gambetta, D. (1988). Can we Trust Trust? In D. Gambetta (Ed.), *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (pp. 213–237). Oxford: Basil Blackwell.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 30(2), 183–203.
- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1–19.
- Gaski, J. F. (1984). The Theory of Power and Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9–29. <https://doi.org/10.2307/1251326>
- Gaudine, A., et Thorne, L. (2001). Emotion and Ethical Decision-Making in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 31(2), 175–187. <https://doi.org/10.1023/A:1010711413444>
- Geiger, S., et Finch, J. (2011). Buyer-Seller Interactions in Mature Industrial Markets: Blurring the Relational-Transactional Selling Dichotomy. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 255–268. <https://doi.org/10.2753/PSS0885-3134310304>
- George, J. M. (2000). Emotions and Leadership: The Role of Emotional Intelligence. *Human Relations*, 53(8), 1027–1055. <https://doi.org/10.1177/0018726700538001>
- George, J. M., et Dane, E. (2016). Affect, Emotion, and Decision Making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 136(2016), 47–55. <https://doi.org/10.1016/j.obhdp.2016.06.004>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., et Kumar, N. (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(2), 223. <https://doi.org/10.2307/3152095>
- Geyskens, I., Steenkamp, J.-B. E. M., Scheer, L. K., et Kumar, N. (1996). The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study. *International Journal of Research in Marketing*, 13(4), 303–317. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00006-7](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00006-7)
- Giampietro, C., & Emiliani, M. L. (2007). Coercion and Reverse Auctions. *Supply Chain Management: An International Journal*, 12(2), 75–84. <https://doi.org/10.1108/13598540710737253>

- Gibson, D. E., et Callister, R. R. (2010). Anger in Organizations: Review and Integration. *Journal of Management*, 36(1), 66–93. <https://doi.org/10.1177/0149206309348060>
- Gigerenzer, G., et Gaissmaier, W. (2011). Heuristic Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 62, 451–482. <https://doi.org/10.1146/annurev-psych-120709-145346>
- Gigerenzer, G., et Selten, R. (2001). Rethinking Rationality. In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded Rationality: The Adaptive Toolbox* (pp. 1–12). Cambridge: The MIT Press.
- Gioia, D. A., Corley, K. G., et Hamilton, A. L. (2012). Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research: Notes on the Gioia Methodology. *Organizational Research Methods*, 16(1), 15–31. <https://doi.org/10.1177/1094428112452151>
- Giunipero, L., Handfield, R. B., et Eltantawy, R. (2006). Supply Management's Evolution: Key Skill Sets for the Supply Manager of the Future. *International Journal of Operations & Production Management*, 26(7), 822–844. <https://doi.org/10.1108/01443570610672257>
- Golden, B. R. (1992). The Past is the Past--or Is it? The Use of Retrospective Accounts as Indicators of Past Strategy. *Academy of Management Journal*, 35(4), 848–860. Retrieved from <http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10122321>
- Goldstein, D. G., Gigerenzer, G., Hogarth, R. M., Kacelnik, A., Kareev, Y., Klein, G., ... Schlag, K. H. (2001). Group Report: Why and when do Simple Heuristics Work? In G. Gigerenzer & R. Selten (Eds.), *Bounded rationality: the adaptive toolbox* (pp. 173–190). Cambridge: The MIT Press.
- Gorton, M., Angell, R., Dries, L., Urutyan, V., Jackson, E., et White, J. (2015). Power, Buyer Trustworthiness and Supplier Performance: Evidence from the Armenian Dairy Sector. *Industrial Marketing Management*, 50, 69–77. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.024>
- Gosselin, D. P., et Bauwen, G. A. (2006). Strategic Account Management: Customer Value Creation through Customer Alignment. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(6), 376–385. <https://doi.org/10.1108/08858620610690137>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25(2), 161–178.

- Graf, R., Perrien, J., Ricard, L., et Landry, C. (1999). La confiance : son statut et sa valeur normative. In *Actes du Congrès International de l'Association Française de Marketing*, 15, éds J.-C. Usunier et P. Hetzel, Université Louis Pasteur (pp. 261–282).
- Grandinetti, R. (2017). Exploring the Dark Side of Cooperative Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(2), 326–336. <https://doi.org/10.1108/JBIM-04-2016-0066>
- Granot, E., Brashear, T. G., et Motta, P. C. (2012). A Structural Guide to In-Depth Interviewing in Business and Industrial Marketing Research. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(7), 547–553. <https://doi.org/10.1108/08858621211257310>
- Grant, R. M., et Baden-Fuller, C. (1995). A Knowledge-Based Theory of Inter-Firm Collaboration. *Academy of Management Proceedings*, 1995(1), 17–21. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.1995.17536229>
- Grayson, K., et Ambler, T. (1999). The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services. *Journal of Marketing Research*, 36(1), 132–141. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Grégoire, D. A., Corbett, A. C., et McMullen, J. S. (2011). The Cognitive Perspective in Entrepreneurship: An Agenda for Future Research. *Journal of Management Studies*, 48(6), 1443–1477. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2010.00922.x>
- Griffith, D. A., Harvey, M. G., et Lusch, R. F. (2006). Social Exchange in Supply Chain Relationships: The Resulting Benefits of Procedural and Distributive Justice. *Journal of Operations Management*, 24(2), 85–98. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2005.03.003>
- Gronhaug, K., Henjesand, I. J., et Koveland, A. (1999). Fading Relationships in Business Markets: An Exploratory Study. *Journal of Strategic Marketing*, 7(3), 175–190. <https://doi.org/10.1080/096525499346413>
- Grönroos, C. (1997). Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407–419. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1997.9964482>
- Guest, G., Bunce, A., et Johnson, L. (2006). How Many Interviews Are Enough ? An Experiment with Data Saturation and Variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>

- Gulati, R., Lavie, D., et Madhavan, R. (Ravi). (2011). How do Networks Matter? The Performance Effects of Interorganizational Networks. *Research in Organizational Behavior*, 31, 207–224. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2011.09.005>
- Gulati, R., Wohlgezogen, F., et Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *The Academy of Management Annals*, 6(1), 531–583. <https://doi.org/10.1080/19416520.2012.691646>
- Gummesson, E. (1994). Making Relationship Marketing Operational. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 5–20. <https://doi.org/10.1108/09564239410074349>
- Gummesson, E. (2002). Relationship Marketing in a New Economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37–58.
- Gummesson, E. (2003). All Research is Interpretive! *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(6), 482–492. <https://doi.org/10.1108/08858620310492365>
- Gundlach, G. T., et Cadotte, E. R. (1994). Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*, 31, 516–532. <https://doi.org/10.2307/3151880>
- Haas, A., Snehota, I., et Corsaro, D. (2012). Creating Value in Business Relationships: The Role of Sales. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 94–105. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.004>
- Hagberg-Andersson, Å. (2006). Does Adaptation Pay off? *Industrial Marketing Management*, 35(2), 202–209. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.004>
- Håkansson, H. (1982). *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods An Interaction Approach*. (H. Hakansson, Ed.). Chicester: John Wiley & sons. <https://doi.org/10.1002/smj.4250030415>
- Håkansson, H., et Ford, D. (2002). How Should Companies Interact in Business Networks? *Journal of Business Research*, 55(2), 133–139. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00148-X](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00148-X)
- Håkansson, H., et Snehota, I. (1995). *Developing Relationships in Business Networks*. London: Routledge.
- Halinen, A., Salmi, A., et Havila, V. (1999). From Dyadic Change to Changing Business Network: An Analytical Framework. *Journal of Management Studies*, 36(November), 779–794.

- Halinen, A., Törnroos, J.-Å., et Elo, M. (2013). Network Process Analysis: An Event-Based Approach to Study Business Network Dynamics. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1213–1222. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.05.001>
- Hallen, L., Johanson, J., et Seyed-Mohamed, N. (1991). Interfirm Adaptation in Business Relationships. *Journal of Marketing*, 55(2), 29–37.
- Han, S., Lerner, J. S., et Keltner, D. (2007). Feelings and Consumer Decision Making: The Appraisal-Tendency Framework. *Journal of Consumer Psychology*, 17(3), 158–168. [https://doi.org/10.1016/S1057-7408\(07\)70023-2](https://doi.org/10.1016/S1057-7408(07)70023-2)
- Harmeling, C. M., Palmatier, R. W., Houston, M. B., Arnold, M. J., et Samaha, S. a. (2015). Transformational Relationship Events. *Journal of Marketing*, 79(September), 39–62. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- et Hart, C. (1998). *Doing a Literature Review: Releasing the Social Science Research Imagination*. London: Sage publications. <https://doi.org/10.1080/09500790.2011.588012>
- Hauser, D. J., et Schwarz, N. (2016). Attentive Turkers: MTurk Participants Perform Better on Online Attention Checks than Do Subject Pool Participants. *Behavior Research Methods*, 48(1), 400–407. <https://doi.org/10.3758/s13428-015-0578-z>
- Hausman, A., et Johnston, W. J. (2010). The impact of Coercive and Non-Coercive Forms of Influence on Trust, Commitment, and Compliance in Supply Chains. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 519–526. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2009.05.007>
- Hayano, D. M. (1979). Auto-Ethnography: Paradigms, Problems, and Prospects. *Human Organization*, 38(1), 99–104. Retrieved from <http://sfaa.metapress.com/index/U761N5601T4G318V.pdf>
- Heide, J. B., et John, G. (1988). The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels. *Journal of Marketing*, 52(January), 20–35.
- Heide, J. B., et John, G. (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships? *Journal of Marketing*, 56(2), 32–44. <https://doi.org/10.2307/1252040>
- Heide, J. B., et Miner, A. S. (1992). The Shadow of the Future: Effects of Anticipated Interaction and Frequency of Contact on Buy-Seller Cooperation. *Academy of Management Journal*, 35(2), 265–291. <https://doi.org/10.2307/256374>

- Henke Jr, J. W., Parameswaran, R., et Pisharodi, R. M. (2008). Manufacturer Price Reduction Pressure and Supplier Relations. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(5), 287–300. <https://doi.org/10.1108/08858620810881566>
- Hennink, M., Bailey, A., et Hutter, I. (2011). In-Depth Interviews. In *Qualitative Research Methods* (pp. 108–134). Los Angeles: Sage.
- Hernandez, K.-A. C., Chang, H., et Ngunjiri, F. W. (2017). Collaborative Autoethnography as Multivocal, Relational, and Democratic Research: Opportunities, Challenges, and Aspirations. *A/b: Auto/Biography Studies*, 32(2), 251–254. <https://doi.org/10.1080/08989575.2017.1288892>
- Hertz, S. (1999). Domino Effects in International Networks. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 5(3), 3–31. <https://doi.org/10.1300/J033v05n03>
- Hess, J. D., et Bacigalupo, A. C. (2011). Enhancing Decisions and Decision-Making Processes through the Application of Emotional Intelligence Skills. *Management Decision*, 49(5), 710–721. <https://doi.org/10.1108/00251741111130805>
- Hill, C. W. L. (1990). Cooperation, Opportunism, and the Invisible Hand: Implications for Transaction Cost Theory. *Academy of Management Review*, 15(3), 500–513. <https://doi.org/10.5465/AMR.1990.4309111>
- Hingley, M. K. (2005). Power to all our Friends? Living with Imbalance in Supplier-Retailer Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.008>
- Hingley, M. K., Angell, R., et Campelo, A. (2015). Introduction to the Special Issue on Power in Business, Customer, and Market Relationships. *Industrial Marketing Management*, 48, 101–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.03.012>
- Hocutt, M. A. (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.
- Hohenschwert, L., et Geiger, S. (2015). Interpersonal Influence Strategies in Complex B2B Sales and the Socio-Cognitive Construction of Relationship Value. *Industrial Marketing Management*, 49, 139–150. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.05.027>
- Holbrook, M. B. (2005). Customer Value and Autoethnography: Subjective Personal Introspection and the Meanings of a Photograph Collection. *Journal of Business Research*, 58(1 SPEC.ISS), 45–61. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(03\)00079-1](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(03)00079-1)

- Homburg, C., Workman, J. P., et Jensen, O. (2000). Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement toward a Customer-Focused Organizational Structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459–478. <https://doi.org/10.1177/0092070300284001>
- Hoppner, J. J., Griffith, D. A., et Yeo, C. (2014). The Intertwined Relationships of Power, Justice and Dependence. *European Journal of Marketing*, 48(9/10), 1690–1708. <https://doi.org/10.1108/EJM-03-2013-0147>
- Howard, J. a. (2012). Behavioral Finance : Contributions of Cognitive Psychology and Neuroscience to Decision Making. *Journal of Organizational Psychology*, 12(2), 52–71.
- Hrebiniak, L. G., et Joyce, W. F. (1985). Organizational Adaptation: Strategic Choice and Environmental Determinism. *Administrative Science Quarterly*, 30(3), 336–349. <https://doi.org/10.2307/2392666>
- Hsu, C., Choon Tan, K., Hanim Mohamad Zailani, S., et Jayaraman, V. (2013). Supply Chain Drivers that Foster the Development of Green Initiatives in an Emerging Economy. *International Journal of Operations & Production Management*, 33(6), 656–688. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-10-2011-0401>
- Huber, G. P., et Power, D. J. (1985). Retrospective Reports of Strategic-Level Managers: Guidelines for Increasing their Accuracy. *Strategic Management et*
- Hunt, S. D., et Nevin, J. R. (1974). Power in a Channel of Distribution : Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*, 11(2), 186–193. <https://doi.org/10.2307/3150557>
- Huy, Q. N. (2012). Emotions in Strategic Organization: Opportunities for Impactful Research. *Strategic Organization*, 10(3), 240–247. <https://doi.org/10.1177/1476127012453107>
- Iacobucci, D., et Zerillo, P. (1997). The Relationship Life Cycle: 1) A Network-Dyad-Network Dynamic Conceptualization, and 2) The Application of Some Classic Psychological Theories to its Management. *Research in Marketing*, 13(January 1997), 47–68.
- Iskandar, B. Y., Kurokawa, S., et LeBlanc, L. J. (2001). Adoption of Electronic Data Interchange: the Role of Buyer-Supplier Relationships. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 48(4), 505–517. <https://doi.org/10.1109/17.969427>
- Ivanov, D., Sokolov, B., et Dolgui, A. (2014). The Ripple Effect in Supply Chains: Trade-Off “Efficiency-Flexibility- Resilience” in Disruption Management. *International Journal of Production Research*, 52(7), 2154–2172. <https://doi.org/10.1080/00207543.2013.858836>

- Jap, S. D. (1999). Pie-Expansion Efforts : Processes in Collaboration Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 461–475.
- Jap, S. D. (2001). The Strategic Role of the Salesforce in Developing Customer Satisfaction across the Relationship Lifecycle. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXI(2), 95–108.
- Jap, S. D., Robertson, D. C., Rindfleisch, A., et Hamilton, R. (2013). Low-Stakes Opportunism. *Journal of Marketing Research*, L(April), 216–227.
- Jiang, Z., Henneberg, S. C., et Naudé, P. (2011). Supplier Relationship Management in the Construction Industry: the Effects of Trust and Dependence. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 27(1), 3–15. <https://doi.org/10.1108/08858621211188920>
- Johanson, J., et Mattsson, L. (1987). Interorganizational Relations in Industrial Systems: a Network Approach Compared with the Transaction-Cost Approach. *International Studies of Management & Organizations*, 17(1), 34–49.
- Johnsen, R. E., et Lacoste, S. (2016). An Exploration of the ‘Dark Side’ Associations of Conflict, Power and Dependence in Customer–Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*, 59(November), 76–95. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.12.011>
- Johnson, M. D., et Selnes, F. (2004). Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships. *Journal of Marketing*, 68(2), 1–17.
- Jones, E., Brown, S. P., Zoltners, A. A., et Weitz, B. A. (2005). The Changing Environment of Selling and Sales Management. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 105–112.
- Jones, E., Dixon, A., Chonko, L., et Cannon, J. P. (2005). Key Accounts and Team Selling: A Review, Framework, and Research Agenda. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXV(2), 181–198.
- Joshi, A. W., et Arnold, S. J. (1998). How Relational Norms Affect Compliance in Industrial Buying. *Journal of Business Research*, 41(97), 105–114. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00017-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00017-9)
- Kahneman, D., Knetsch, J. L., et Thaler, R. H. (1991). Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 193–206. <https://doi.org/10.1257/jep.5.1.193>
- Kahneman, D., et Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>

- Kang, B., et Jindal, R. P. (2015). Opportunism in Buyer-Seller Relationships: Some Unexplored Antecedents. *Journal of Business Research*, 68(3), 735–742. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.07.009>
- Kaufmann, P. J., et Stern, L. W. (1988). Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation. *Journal of Conflict Resolution*, 32(3), 534–552. <https://doi.org/10.1177/0022002788032003007>
- Keith, J. E., Jackson, D. W., et Crosby, L. A. (1990). Effects of Alternative Types of Influence Strategies Under Different Channel Dependence Structure. *Journal of Marketing*, 54(3), 30–41. <https://doi.org/10.2307/1251814>
- Kelman, H. C. (1958). Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. *Journal of Conflict Resolution*, 2(1), 51–60. <https://doi.org/10.1177/002200275800200106>
- Kelman, H. C. (1961). Processes of Opinion Change. *The Public Opinion Quarterly*, 25(1), 57–78. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Keltner, D., et Lerner, J. S. (2010). Emotion. In S. T. Fiske, D. T. Gilbert, & G. Lindzey (Eds.), *Handbook of Social Psychology* (pp. 317–352). Boston: John Wiley & sons. <https://doi.org/10.1002/9780470561119>
- Kim, K. (2000). On Interfirm Power, Channel Climate, and Solidarity in Industrial Distributor-Supplier Dyads. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(3), 388–405. <https://doi.org/10.1177/0092070300283007>
- Kirgis, P. F. (2014). Bargaining with Consequences: Leverage and Coercion in Negotiation. *Harvard Negotiation Law Review*, 19, 69.
- Kiyak, T., Roath, A. S., et Schatzel, K. E. (2001). An Examination of the Coercive Power-Satisfaction Relationship within a Relational Exchange: The Moderating Role of Dealer Resistance. *Journal of Marketing Channels*, 8(3,4), 3. <https://doi.org/10.1300/J049v08n03>
- Knemeyer, A. M., et Walker Naylor, R. (2011). Using Behavioral Experiments to Expand Our Horizon and Deepen Our Understanding of Logistics and Supply Chain Decision Making. *Journal of Business Logistics*, 32(4), 296–302. <https://doi.org/10.1111/j.0000-0000.2011.01025.x>
- Kohtamäki, M., Partanen, J., Parida, V., et Wincent, J. (2013). Non-Linear Relationship between Industrial Service Offering and Sales Growth: The Moderating Role of Network Capabilities. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1374–1385. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.07.018>

- Kumar, N. (2005). The Power of Power in Supplier–Retailer Relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 863–866. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.02.003>
- Kumar, N., Scheer, L., et Steenkamp, J. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*, 32(August), 348–357.
- Kutschker, M. (1982). Power and Dependence in Industrial Marketing. In H. Hakansson (Ed.), *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods An Interaction Approach* (pp. 380–390). Chichester: John Wiley & sons.
- La Rocca, A., Caruana, A., et Snehota, I. (2012). Measuring Customer Attractiveness. *Industrial Marketing Management*, 41(8), 1241–1248. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.10.008>
- Lachance, Y., Mathieu, A., et Guay, R. (2008). *Gestion de l'équipe de vente*. Montréal: Gaétan Morin.
- Lacoste, S., et Blois, K. (2015). Suppliers' Power Relationships with Industrial Key Customers. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(5), 562–571. <https://doi.org/10.1108/JBIM-03-2013-0057>
- Lai, C. S. (2007). The Effects of Influence Strategies on Dealer Satisfaction and Performance in Taiwan's Motor Industry. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 518–527. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.015>
- Lambe, C. J., Wittmann, C. M., et Spekman, R. E. (2001). Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1–36. https://doi.org/10.1300/J033v08n03_01
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., et Saint-Macary, J. (1995). Opening up Decision Making: The View from the Black Stool. *Organization Science*, 6(3), 260–279. <https://doi.org/10.1287/orsc.6.3.260>
- LaPlaca, P., et Da Silva, R. V. (2016). B2B: A Paradigm Shift from Economic Exchange to Behavioral Theory: A Quest for Better Explanations and Predictions. *Psychology & Marketing*, 33(4), 232–249. <https://doi.org/10.1002/mar>
- LaPlaca, P. J., et Lindgreen, A. (2015). Letter from the Editors. *Industrial Marketing Management*, 48, 1–3. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.04.013>
- Laros, F. J. M., et Steenkamp, J.-B. E. M. (2005). Emotions in Consumer Behavior: A Hierarchical Approach. *Journal of Business Research*, 58(10), 1437–1445. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.09.013>

- Leary, M. M., Reilly, M. D., et Brown, F. W. (2009). A study of Personality Preferences and Emotional Intelligence. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(5), 421–434. <https://doi.org/10.1108/01437730910968697>
- Lebel, R. D. (2017). Moving beyond Fight and Flight: A Contingent Model of how the Emotional Regulation of Anger and Fear Sparks Proactivity. *Academy of Management Review*, 42(2), 190–206. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0368>
- Leonidou, L. C. (2005). Industrial Buyers' Influence Strategies: Buying Situation Differences. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 20(1), 33–42. <https://doi.org/10.1108/08858620510576775>
- Lerner, J. S., et Keltner, D. (2000). Beyond Valence: Toward a Model of Emotion-Specific Influences on Judgement and Choice. *Cognition & Emotion*, 14(4), 473–493. <https://doi.org/10.1080/026999300402763>
- Lerner, J. S., Keltner, D. (2001). Fear, Anger, and Risk. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(1), 146–159.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., et Kassam, K. S. (2015a). Emotion and Decision Making : Online Supplement. *Annual Review Psychology*, (2015), 1–14.
- Lerner, J. S., Li, Y., Valdesolo, P., et Kassam, K. S. (2015b). Emotion and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 45(1–3), 133–155. [https://doi.org/10.1016/0001-6918\(80\)90026-8](https://doi.org/10.1016/0001-6918(80)90026-8)
- Lerner, J. S., et Tiedens, L. Z. (2006). Portrait of the Angry Decision Maker: How Appraisal Tendencies Shape Anger's Influence on Cognition. *Journal of Behavioral Decision Making*, 19(2), 115–137. <https://doi.org/10.1002/bdm.515>
- Les PME d'un coup d'oeil. (2011). Retrieved from <https://www.bdc.ca/FR/Documents/other/PME-coup-d-oeil-ete2011.pdf>
- Levin, I. P. (1999). *Relating Statistics and Experimental Design*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Lewicki, R. J., Mcallister, D. J., et Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust : New Relationships and Realities. *Academy of Management Review*, 23(3), 438–458. <https://doi.org/10.2307/259288>
- Lewis, J. D., et Weigert, A. (1985). Trust as a Social Reality. *Social Forces*, 63(4), 967–985. <https://doi.org/10.1093/sf/63.4.967>

- Li, Y., Ashkanasy, N. M., et Ahlstrom, D. (2014). The Rationality of Emotions: A Hybrid Process Model of Decision-Making under Uncertainty. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(1), 293–308. <https://doi.org/10.1007/s10490-012-9341-5>
- Lilien, G. L. (2016). The B2B Knowledge Gap. *International Journal of Research in Marketing*, 33(3), 543–556. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2016.01.003>
- Lincoln, Y., et Guba, E. (1985). Establishing Trustworthiness. In *Naturalistic Inquiry* (pp. 289–331). Sage.
- Litvak, P. M., Lerner, J. S., Tiedens, L. Z., et Shonk, K. (2010). Fuel in the Fire: How Anger Impacts Judgment and Decision-Making. In M. Potegal, G. Stemmler, & C. D. Spielberger (Eds.), *International Handbook of Anger* (pp. 115–137). New York: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-0-387-89676-2>
- Liu, A. H., et Leach, M. P. (2001). Developing Loyal Customers with a Value-adding Sales Force : Examining Customer Satisfaction and the Perceived Credibility of Consultative Salespeople. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21(2), 37–41. <https://doi.org/10.1080/08853134.2001.10754265>
- Liu, Y., Li, Y., et Zhang, L. (2010). Control Mechanisms across a Buyer-Supplier Relationship Quality Matrix. *Journal of Business Research*, 63(1), 3–12. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.01.005>
- Locander, D. A., Mulki, J. P., et Weinberg, F. J. (2014). How Do Salespeople Make Decisions? The Role of Emotions and Deliberation on Adaptive Selling, and the Moderating Role of Intuition. *Psychology & Marketing*, 31(6), 387–403. <https://doi.org/10.1002/mar>
- Locke, K., Golden-Biddle, K., et Feldman, M. S. (2008). Perspective—Making Doubt Generative: Rethinking the Role of Doubt in the Research Process. *Organization Science*, 19(6), 907–918. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0398>
- Loewenstein, G. F., et Lerner, J. (2003). The Role of Affect in Decision Making. In R. J. Davidson, K. R. Scherer, & H. H. Goldsmith (Eds.), *Handbook of Affective Science* (pp. 619–642). New York: Oxford University Press. <https://doi.org/10.1016/B978-0-444-62604-2.00003-4>
- Lui, S. S., Ngo, H., et Hon, A. H. Y. (2006). Coercive Strategy in Interfirm Cooperation: Mediating Roles of Interpersonal and Interorganizational Trust. *Journal of Business Research*, 59(4), 466–474. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.09.001>

- Lusch, R. F. (1976). Sources of Power: Their Impact on Intrachannel Conflict. *Journal of Marketing Research*, 13(4), 382–390. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Lusch, R. F., et Brown, J. R. (1982). A Modified Model of Power in the Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 19(August), 312–323.
- Lynch, P., O'Toole, T., et Biemans, W. (2014). From Conflict to Crisis in Collaborative NPD. *Journal of Business Research*, 67(6), 1145–1153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.05.019>
- Macneil, I. R. (1978). Contracts: Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law. *Northwestern University Law Review*, 72(6), 854–905.
- Macneil, I. R. (1983). Values in Contract: Internal and External. *Northwestern University Law Review*, 78(2), 341–416. <https://doi.org/10.1525/sp.2007.54.1.23>
- Maloni, M., et Benton, W. C. (2000). Power Influences in the Supply Chain. *Journal of Business Logistics*, 21(1), 49–73.
- March, J. G. (1955). An Introduction to the Theory and Measurement of Influence. *The American Political Science Review*, 49(2), 431–451.
- Marcos, J., et Prior, D. D. (2017). Buyer-Supplier Relationship Decline: A Norms-Based Perspective. *Journal of Business Research*, 76, 14–23. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.03.005>
- Marketing Science Institute. (2016). *Research priorities 2016–2018*. Camb. Retrieved from http://www.msi.org/uploads/articles/MSI_RP16-18.pdf
- Marquis, M., et Filiatrault, P. (2003). Public Self-Consciousness Disposition Effect on Reactions to Waiting in Line. *Journal of Consumer Behaviour*, 2, Vol.2(3), Mar 2003, pp. <https://doi.org/10.1002/cb.103>
- Mayer, J. D., Salovey, P., et Caruso, D. R. (2008). Emotional Intelligence: New Ability or Eclectic Traits? *American Psychologist*, 63(6), 503–517. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.63.6.503>
- McAllister, D. J. (1995). Affect- and Cognition-Based Trust As Foundations for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59. <https://doi.org/10.2307/256727>

- McEvily, B., Perrone, V., et Zaheer, A. (2003). Trust as an Organizing Principle. *Organization Science*, 14(1), 91–104.
- McFarland, R., Challagalla, G., et Shervani, T. (2006). Influence Tactics for Effective Adaptive Selling. *Journal of Marketing*, 70(4), 103–117.
- Meehan, J., et Wright, G. H. (2011). Power Priorities: A Buyer-Seller Comparison of Areas of Influence. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 17(1), 32–41. <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2010.05.002>
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., et Zacharia, Z. G. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1–25. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00001.x>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., et Saldana, J. (2014). Fundamentals of Qualitative Data Analysis. In *Qualitative Data Analysis A Methods Sourcebook* (3rd ed., pp. 69–104). Thousand Oaks: Sage publications.
- Miller, C. C., Cardinal, L. B., et Glick, W. H. (1997). Retrospective Reports in Organizational Research: A Reexamination of Recent Evidence. *Academy of Management Journal*, 40(1), 189–204. <https://doi.org/10.2307/257026>
- Min, S., Roath, A. S., Daugherty, P. J., Genchev, S. E., Chen, H., Arndt, A. D., et Glenn Richey, R. (2005). Supply Chain Collaboration: What's Happening? *The International Journal of Logistics Management*, 16(2), 237–256. <https://doi.org/10.1108/09574090510634539>
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco: Berrett-Koehler.
- Mintzberg, H., Raisinghani, D., et Théorêt, A. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(2), 246–275. <https://doi.org/10.2307/2392045>
- Mohr, J., et Nevin, J. R. (1990). Communication Strategies in Marketing Channels : A Theoretical Perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36–51.
- Möller, K., et Halinen, A. (1999). Business Relationships and Networks: Managerial Challenge of Network Era. *Industrial Marketing Management*, 28, 413–427.
- Molm, L. D. (1997). Risk and Power Use: Constraints on the Use of Coercion in Exchange. *American Sociological Review*, 62(1), 113–133. <https://doi.org/10.2307/2657455>
- Molm, L. D., Quist, T. M., et Wiseley, P. A. (1994). Imbalanced Structures, Unfair Strategies: Power and Justice in Social Exchange. *American Sociological Review*, 59(1), 98–121. <https://doi.org/10.2307/2096135>

- Moncrief, W. C., et Marshall, G. W. (2005). The Evolution of the Seven Steps of Selling. *Industrial Marketing Management*, 34(1), 13–22. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.06.001>
- Moncrief, W. C., Marshall, G. W., et Lassk, F. G. (2006). A Contemporary Taxonomy of Sales Positions. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 1(winter), 55–65. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Moorman, C., Zaltman, G., et Deshpande, R. (1992). Relationships Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between Organizations. *Journal of Marketing Research*, 29(3), 314–328. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mora Cortez, R., et Johnston, W. J. (2017). The Future of B2B Marketing Theory: A Historical and Prospective Analysis. *Industrial Marketing Management*, 66(July), 90–102. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.07.017>
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.2307/1252308>
- Mukherji, A., et Francis, J. D. (2008). Mutual Adaptation in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Business Research*, 61(2), 154–161. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.06.008>
- Muller, A. R., Pfarrer, M. D., et Little, L. M. (2014). A Theory of Collective Empathy in Corporate Philanthropy Decisions. *Academy of Management Review*, 39(1), 1–21. <https://doi.org/10.5465/amr.2012.0031>
- Murfield, M. L. U., et Esper, T. L. (2016). Supplier Adaptation: A Qualitative Investigation of Customer and Supplier Perspectives. *Industrial Marketing Management*, 59(November), 96–106. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.004>
- Nagati, H., et Rebolledo, C. (2013). Supplier Development Efforts: The Suppliers' Point of View. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 180–188. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.12.006>
- Narayandas, D., et Rangan, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer-Seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*, 68(3), 63–77. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.3.63.34772>
- Naudé, P. (2005). Comments on “Power to all our Friends? Living with Imbalance in Supplier–Retailer Relationships” by Martin Hingley. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 867–869. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.03.009>

- Nel, D., Pitt, L. F., Berthon, P., et Prendergast, G. (1996). Social Decision Schemes and Group Processes: Some Impacts on Decision Making. *Journal of Managerial Psychology*, 11(6), 4–17.
- Nevin, J. R., et Gaski, J. F. (1985). The Differential Effects of exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*, 22(2), 130–142.
- Nogatchewsky, G., et Donada, C. (2005). Vingt ans de recherches empiriques en marketing sur la performance des relations client-fournisseur. *Recherche et Applications En Marketing*, 20(4), 71–96. <https://doi.org/10.1177/076737010502000404>
- Noorderhaven, N. G., Nooteboom, B., et Berger, H. (1998). Determinants of Perceived Interfirm Dependence in Industrial Supplier Relations. *Journal of Management and Governance*, 2(3), 213–232. <https://doi.org/10.1023/A:1009962926611>
- Nooteboom, B. (1996). Trust, Opportunism and Governance: A Process and Control Model. *Organization Studies*. <https://doi.org/10.1177/017084069601700605>
- Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., et Ambrose, E. (2013). Power Asymmetry, Adaptation and Collaboration in Dyadic Relationships Involving a Powerful Partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65. <https://doi.org/10.1111/jscm.12011>
- O'Donnell, E., Brown, S. C., et Marsh, L. (2014). To Commit or not to Commit? The Influence of Relationship Governance on Buyer-Seller Commitment. *Academy of Marketing Studies Journal*, 18(1), 87–98. <https://doi.org/10.1007/s13398-014-0173-7.2>
- Oatley, K. (2004). *Emotions: A Brief History*. Malden: Wiley-Blackwell.
- Ogbuehi, A. O., et Sharma, V. M. (1999). Redefining Industrial Salesforce Roles in a Changing Environment: Strategic Issues in Selection, Training and Management. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 64–71.
- Oppenheimer, D. M., Meyvis, T., et Davidenko, N. (2009). Instructional Manipulation Checks: Detecting Satisficing to Increase Statistical Power. *Journal of Experimental Social Psychology*, 45(4), 867–872. <https://doi.org/10.1016/j.jesp.2009.03.009>
- Ouchi, W. G. (1980). Markets , Bureaucracies , and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25(1), 129–141.

- Palmatier, R. W., Dant, R. P., et Grewal, D. (2007). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*, 71(4), 172–194. <https://doi.org/10.1509/jmkg.71.4.172>
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., et Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(October), 136–153.
- Palmatier, R. W., Houston, M. B., Dant, R. P., et Grewal, D. (2013). Relationship Velocity: Toward A Theory of Relationship Dynamics. *Journal of Marketing*, 77(1), 13–30. <https://doi.org/10.1509/jm.11.0219>
- Park, H., et Stoel, L. (2005). A model of Socially Responsible Buying/Sourcing Decision-Making Processes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(4), 235–248. <https://doi.org/10.1108/09590550510593176>
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods*. Thousand Oaks: Sage publications.
- Payan, J. M., et McFarland, R. G. (2005). Decomposing Influence Strategies: Argument Structure and Dependence as Determinants of the Effectiveness of Influence Strategies in Gaining Channel Member Compliance. *Journal of Marketing*, 69(3), 66–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.66.66368>
- Payan, J. M., et Nevin, J. R. (2006). Influence Strategy Efficacy in Supplier–Distributor Relationships. *Journal of Business Research*, 59(4), 457–465. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2005.10.002>
- Perdue, B. C., et Summers, J. O. (1991). Purchasing Agents' Use of Negotiation Strategies. *Journal of Marketing Research*, 28(2), 175–189.
- Perrien, J., et Ricard, L. (1995). The Meaning of a Marketing Relationship: A Pilot Study. *Industrial Marketing Management*, 24(1), 37–43. [https://doi.org/10.1016/0019-8501\(94\)00029-V](https://doi.org/10.1016/0019-8501(94)00029-V)
- Pfeffer, J., et Salancik, G. R. (2003). *External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*. Stanford: Stanford University Press.
- Piercy, N. F., et Lane, N. (2003). Transformation of the Traditional Salesforce: Imperatives for Intelligence, Interface and Integration. *Journal of Marketing Management*, 19, 563–582.
- Piercy, N. F., et Lane, N. (2008). The Strategic Sales Organization – Is Sales the New Marketing ? *Marketing Review St-Gallen*, (3), 6–10.

- Pillutla, M. M., et Murnighan, J. K. (1996). Unfairness, Anger, and Spite: Emotional Rejections of Ultimatum Offers. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 68(3), 208–224. <https://doi.org/10.1006/obhd.1996.0100>
- Ping, R. (1993). The Effects of Satisfaction and Structural Constraints on Retailer Exiting, Voice, Loyalty, Opportunism, and Neglect. *Journal of Retailing*. [https://doi.org/10.1016/0022-4359\(93\)90010-G](https://doi.org/10.1016/0022-4359(93)90010-G)
- Ploetner, O., et Ehret, M. (2006). From Relationships to Partnerships - New forms of Cooperation between Buyer and Seller. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 4–9. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.08.006>
- Plouffe, C. R., et Barclay, D. W. (2007). Salesperson Navigation: The Intraorganizational Dimension of the Sales Role. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 528–539. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2006.02.002>
- Plutchik, R. (1965). What is an Emotion? *The Journal of Psychology*, 61(2), 295–303. <https://doi.org/10.2307/2246769>
- Polkinghorne, D. E. (2007). Validity Issues in Narrative Research. *Qualitative Inquiry*, 13(4), 471–486. <https://doi.org/10.1177/1077800406297670>
- Poulter, S. (2016). Supermarket Used Strong-Arm Tactics to Squeeze Suppliers - Who Waited up to Two Years to Get Paid. Retrieved April 1, 2016, from <http://www.dailymail.co.uk/news/article-3418428/Bullying-Tesco-behaved-just-like-mafia-Supermarket-used-strong-arm-tactics-squeeze-suppliers-waited-two-years-paid.html>
- Prior, D. D. (2013). Supplier Representative Activities and Customer Perceived Value in Complex Industrial Solutions. *Industrial Marketing Management*, 42(8), 1192–1201. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.03.015>
- Rajeev, P., et Bhattacharyya, S. (2007). Regret and Disappointment: A Conceptualization of their Role in Ethical Decision-making. *Vikalpa: The Journal for Decision Makers*, 32(4), 75–85.
- Rapp, A., Bachrach, D. G., Panagopoulos, N., et Ogilvie, J. (2014). Salespeople as Knowledge Brokers: A Review and Critique of the Challenger Sales Model. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, (May 2015), 1–15. <https://doi.org/10.1080/08853134.2014.908126>
- Raven, B., et Kruglanski, A. W. (1970). Conflict and Power. In P. Swingle (Ed.), *The Structure of Conflict* (pp. 69–109). New York: Academic Press.

- Ring, P. S., et Van de Ven, A. H. (1992). Structuring Cooperative Relationships between Organizations. *Strategic Management Journal*, 13, 483–498. [https://doi.org/10.1016/0167-2681\(92\)90050-L](https://doi.org/10.1016/0167-2681(92)90050-L)
- Ritter, T. (1999). The Networking Company. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 467–479. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(99\)00075-9](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(99)00075-9)
- Ritter, T. (2000). A Framework for Analyzing Interconnectedness of Relationships. *Industrial Marketing Management*, 29(4), 317–326. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(00\)00108-5](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(00)00108-5)
- Robertson, T. S., et Gatignon, H. (1986). Competitive Effects on Technology Diffusion. *Journal of Marketing*, 50(3), 1–12.
- Rodriguez, C., Langley, A., Béland, F., et Denis, J.-L. (2007). Governance, Power, and Mandated Collaboration in an Interorganizational Network. *Administration & Society*, 39(2), 150–193. <https://doi.org/10.1177/0095399706297212>
- Romelaer, P. (2001). Notes sur l'entretien semi-directif centré. In *Séminaire qualitatif du CEFAG* (p. 12).
- Rondeau, K. (2011). L'autoethnographie : une quête de sens réflexive et conscientisée au cœur de la construction identitaire. *Recherches Qualitatives*, 30(2), 48–70.
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., et Camerer, C. (1998). Not so Different after all: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*, 3(23), 393–404. Retrieved from <http://amr.aom.org/content/23/3/393.short>
- Ruddick, G. (2014). One in Five Suppliers Has Been “Bullied” by Large Company. *Telegraph*, pp. 2–3. Retrieved from <http://www.telegraph.co.uk/finance/newsbysector/retailandconsumer/11286218/One-in-five-suppliers-has-been-bullied-by-large-company.html>
- Rungtusanatham, M., Wallin, C., et Eckerd, S. (2011). The Vignette in a Scenario-Based Role-Playing Experiment. *Journal of Supply Chain Management*, 47(3), 9–16. <https://doi.org/10.1111/j.1745-493X.2011.03232.x>
- Russ, F. A., McNeilly, K. M., Comer, J. M., & Light, T. B. (1998). Exploring the Impact of Critical Sales Events. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 18(2), 19–34.
- Saldaña, J. (2003). Dramatizing Data: A Primer. *Qualitative Inquiry*, 9(2), 218–236. <https://doi.org/10.1177/1077800402250932>
- Saldaña, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers* (2nd ed.). London: Sage.

- Salovey, P., et Mayer, J. D. (1990). Emotional Intelligence. *Imagination, Cognition, and Personality*, 9(3), 185–211. [https://doi.org/10.1016/S0962-1849\(05\)80058-7](https://doi.org/10.1016/S0962-1849(05)80058-7)
- Samaha, S. A., Palmatier, R. W., et Dant, R. P. (2011). Poisoning Relationships: Perceived Unfairness in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*, 75(3), 99–117. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.3.99>
- Samuelson, W., et Zeckhauser, R. (1988). Status Quo Bias in Decision Making. *Journal of Risk and Uncertainty*, 59(1988), 7–59.
- Sayegh, L., Anthony, W. P., et Perrewé, P. L. (2004). Managerial Decision-Making under Crisis: The Role of Emotion in an Intuitive Decision Process. *Human Resource Management Review*, 14(2), 179–199. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2004.05.002>
- Scheer, L. K. (2012). Trust, Distrust and Confidence in B2B Relationships. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of Business-to-Business marketing* (pp. 332–347). Cheltenham: Edwards Edgar Publishing.
- Scheer, L. K., Miao, C. F., et Garrett, J. (2010). The Effects of Supplier Capabilities on Industrial Customers' Loyalty: The Role of Dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90–104. <https://doi.org/10.1007/s11747-008-0129-6>
- Scheer, L. K., Miao, C. F., et Palmatier, R. W. (2014). Dependence and Interdependence in Marketing Relationships: Meta-Analytic Insights. *Journal of the Academy of Marketing Science*, (2015), 694–712. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0418-1>
- Schleper, M. C., Blome, C., et Wuttke, D. A. (2017). The Dark Side of Buyer Power: Supplier Exploitation and the Role of Ethical Climates. *Journal of Business Ethics*, 140(1), 97–114. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2681-6>
- Schmidt, S., Tyler, K., et Brennan, R. (2007). Adaptation in Inter-Firm Relationships: Classification, Motivation, Calculation. *Journal of Services Marketing*, 21(7), 530–537. <https://doi.org/10.1108/08876040710824889>
- Schmitz, T., Schweiger, B., et Daft, J. (2016). The Emergence of Dependence and Lock-In Effects in Buyer-Supplier Relationships - A Buyer Perspective. *Industrial Marketing Management*, 55, 22–34. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.02.010>
- Schoorman, F. D., Mayer, R. C., et Davis, J. H. (2007). An Integrative Model of Organizational Trust: Past, Present, and Future. *Academy of Management Review*, 32(2), 344–354. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.24348410>

- Schouten, J. W., et McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of Consumption: An Ethnography of the New Bikers. *Journal of Consumer Research*, 22(1), 43. <https://doi.org/10.1086/209434>
- Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: Mc Graw-Hill book company. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2006.11.007>
- Schurr, P. H., Hedaa, L., et Geersbro, J. (2008). Interaction Episodes as Engines of Relationship Change. *Journal of Business Research*, 61(8), 877–884. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.09.006>
- Schwarz, N. (2000). Emotion , Cognition , and Decision Making. *Cognition and Emotion*, 14(4), 443–440.
- Schwenk, C. R. (1984). Cognitive Simplification Processes in Strategic Decision-Making. *Strategic Management Journal*, 5(2), 111–128. <https://doi.org/10.2307/2486171>
- Selnes, F. (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*, 32(3/4), 305–322. <https://doi.org/10.1108/03090569810204580>
- Seo, M., & Barrett, L. F. (2007). Being Emotional during Decision Making ? Good or Bad ? An Empirical Investigation. *The Academy of Management Journal*, 50(4), 923–940.
- Shankar, A., Ellliott, R., et Goulding, C. (2001). Understanding Consumption: Contributions from a Narrative Perspective. *Journal of Marketing Management*, 17, 429–453.
- Sharma, N., Young, L., et Wilkinson, I. (2006). The Commitment Mix: Dimensions of Commitment in International Trading Relationships in India. *Journal of International Marketing*, 14(3), 64–91. <https://doi.org/10.1509/jimk.14.3.64>
- Shepherd, D. A., Williams, T. A., et Patzelt, H. (2015). Thinking About Entrepreneurial Decision Making: Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 41(1), 11–46. <https://doi.org/10.1177/0149206314541153>
- Sheth, J. N., et Sharma, A. (1997). Supplier Relationships: Emerging Issues and Challenges. *Industrial Marketing Management*, 100, 91–100.
- Siemieniako, D., et Mitreęa, M. (2017). Improving Power Position with Regard to Non-Mediated Power Sources – The Supplier’s Perspective. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.08.013>

- Simon, H. A. (1953). Notes on the Observation and Measurement of Political Power. *Journal of Politics*, 15(4), 500–516. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Simon, H. A. (1959). Theories of Decision Making in Economics and Behavioral Science. *The American Economic Review*, 49(3), 253–283. <https://doi.org/10.2307/1809901>
- Simon, H. A. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper.
- Simon, H. A. (1979). Rational Decision Making in Business Organizations. *The American Economic Review*, 69(4), 493–513.
- Simon, H. A. (1987). Making Management Decisions: the Role of Intuition and Emotion. *Academy of Management Executive*, 1(1), 57–64. <https://doi.org/10.5465/AME.1987.4275905>
- Simpson, J. T., et Mayo, D. T. (1997). Relationship Management: A Call for Fewer Influence Attempts? *Journal of Business Research*, 39(3), 209–218. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00205-6](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00205-6)
- Sitkin, S. B., et Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>
- Skippari, M., Laukkanen, M., et Salo, J. (2017). Cognitive Barriers to Collaborative Innovation Generation in Supply Chain Relationships. *Industrial Marketing Management*, 62(2017), 108–117. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.002>
- Spekman, R. E. (1988). Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships. *Business Horizons*, 31(4), 75–81. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(88\)90072-9](https://doi.org/10.1016/0007-6813(88)90072-9)
- Spekman, R. E., et Carraway, R. (2006). Making the Transition to Collaborative Buyer–Seller Relationships: An Emerging Framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2005.07.002>
- Stank, T. P., Keller, S. B., et Daugherty, P. (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*, 22(1), 29–47. <https://doi.org/10.1002/j.2158-1592.2001.tb00158.x>
- Stern, L. W., et Reve, T. (1980). Distribution Channels as Political Economies: A Framework for Comparative Analysis. *Journal of Marketing*, 44(3), 52–64. <https://doi.org/10.2307/1251111>

- Stevens, C. G., et Johnson, M. (2016). Integrating the Supply Chain ... 25 Years on. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 46(1), 19–42. <https://doi.org/10.1108/IJPDLM-08-2014-0215>
- Storbacka, K., Ryals, L., Davies, I. a., et Nenonen, S. (2009). The Changing Role of Sales: Viewing Sales as a Strategic, Cross-Functional Process. *European Journal of Marketing*, 43(7/8), 890–906. <https://doi.org/10.1108/03090560910961443>
- Supply Chain Bullying Affects almost One in Five Small Businesses Says FSB. (2014). Retrieved April 1, 2016, from <http://www.fsb.org.uk/media-centre/press-releases/supply-chain-bullying-affects-almost-one-in-five-small-businesses-says-fsb-pr-2014-41>
- Sy, T., et Côté, S. (2004). Emotional Intelligence: A Key Ability to Succeed in the Matrix Organization. *Journal of Management Development*, 23(5), 437–455. <https://doi.org/10.1016/j.paid.2003.12.003>
- Tähtinen, J., et Blois, K. (2011). The Involvement and Influence of Emotions in Problematic Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 40(6), 907–918. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.030>
- Tähtinen, J., et Halinen, A. (1999). A Business Divorce. How Does it Happen? In *ANZMAC Conference* (pp. 1–8).
- Tähtinen, J., et Halinen, A. (2000). Ending Exchange Relationships : What do we Know about Them ? In *16th Annual IMP Conference*.
- Tähtinen, J., et Havila, V. (2013). Definitions of Business Relationship Ending: A Literature Review. In *Annual IMP Conference Special track on "The complexities of relationship dynamics"*.
- Takhar-Lail, A., et Chitakunye, P. (2015). Reflexive Introspection: Methodological Insights from Four Ethnographic Studies. *Journal of Business Research*, 68(11), 2383–2394. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.03.020>
- Tedeschi, J. T., Bonoma, T. V, et Brown, R. C. (1971). A Paradigm for the Study of Coercive Power. *Journal of Conflict Resolution*, 15(2), 197–223. <https://doi.org/10.1177/002200277101500206>
- Teo, H. . H., Wei, K. . K., et Benbasat, I. (2003). Predicting Intention to Adopt Interorganizational Linkages: An Institutional Perspective. *MIS Quarterly*, 27(1), 19–49. <https://doi.org/30036518>

- Terho, H., Haas, A., Eggert, A., et Ulaga, W. (2012). 'It's almost like Taking the Sales out of Selling'-Towards a Conceptualization of Value-Based Selling in Business Markets. *Industrial Marketing Management*, 41(1), 174–185. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.11.011>
- Thibault, J. W., et Kelley, H. H. (1959). *The Social Psychology of Groups*. New York: John Wiley & sons.
- Thiel, C. E., Connelly, S., et Griffith, J. A. (2012). Leadership and Emotion Management for Complex Tasks: Different Emotions, Different Strategies. *Leadership Quarterly*, 23(3), 517–533. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2011.12.005>
- Tidström, A., et Hagberg-Andersson, A. (2012). Critical Events in Time and Space when Cooperation Turns into Competition in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 41(2), 333–343. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.005>
- Tiedens, L. Z., et Linton, S. (2001). Judgment under Emotional Certainty and Uncertainty: The Effects of Specific Emotions on Information Processing. *Journal of Personality and Social Psychology*, 81(6), 973–988. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.81.6.973>
- Timmermans, S., et Tavory, I. (2012). Theory Construction in Qualitative Research: From Grounded Theory to Abductive Analysis. *Sociological Theory*, 30(3), 167–186. <https://doi.org/10.1177/0735275112457914>
- Tingling, P., et Parent, M. (2002). Mimetic Isomorphism and Technology Evaluation : Does Imitation Transcend Judgment? *Journal of the Association for Information Systems*, 3(1), 113–143.
- Torraco, R. J. (2005). Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples. *Human Resource Development Review*, 4(3), 356–367. <https://doi.org/10.1177/1534484305278283>
- Töytäri, P., et Rajala, R. (2015). Value-Based Selling: An Organizational Capability Perspective. *Industrial Marketing Management*, 45(1), 101–112. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.009>
- Tran, V. (1998). The Role of the Emotional Climate in Learning Organizations. *The Learning Organization*, 5(2), 99–103.

- Tranfield, D., Denyer, D., et Smart, P. (2003). Towards a Methodology for Developing Evidence-Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. *British Journal of Management*, 14(3), 207–222. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>
- Trkman, P., et McCormack, K. (2009). Supply Chain Risk in Turbulent Environments—A Conceptual Model for Managing Supply Chain Network Risk. *International Journal of Production Economics*, 119(2), 247–258. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2009.03.002>
- Tsiros, M., Ross, W. T., et Mittal, V. (2009). How Commitment Influences the Termination of B2B Exchange Relationships. *Journal of Service Research*, 11(2002), 263–276. <https://doi.org/10.1177/1094670508328982>
- Uлага, W., et Reinartz, W. (2011). Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 75(November), 5–23. Retrieved from <http://journals.ama.org/doi/abs/10.1509/jm.09.0395>
- Vaaland, T. I., et Håkansson, H. (2003). Exploring Interorganizational Conflict in Complex Projects. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 127–138. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00227-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00227-4)
- Valtakoski, A. (2015). Initiation of Buyer-Seller Relationships: The Impact of Intangibility, Trust and Mitigation Strategies. *Industrial Marketing Management*, 44(2015), 107–118. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.10.015>
- Van de Ven, A. H. (2007). Building a Theory. In *Engaged Scholarship? A Guide for Organizational and Social Research* (pp. 100–142). New York: Oxford University Press.
- Vangen, S., et Huxham, C. (2003). Nurturing Collaborative Relations: Building Trust in Interorganizational Collaboration. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(1), 5–31.
- Venkatesh, R., Kohli, A. K., et Zaltman, G. (1995). Influence Strategies in Buying Centers. *Journal of Marketing*, 59(4), 71. <https://doi.org/10.2307/1252329>
- Viio, P., et Grönroos, C. (2014). Value-Based Sales Process Adaptation in Business Relationships. *Industrial Marketing Management*, 43(6), 1085–1095. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.05.022>
- Wal-Mart's Suppliers Are Finally Fighting Back. (2015). Retrieved from <http://www.bloomberg.com/news/articles/2015-09-11/wal-mart-sparks-battle-with-suppliers-over-margin-squeezing-fees>

- Wallenius, J., Dyer, J. S., Fishburn, P. C., Steuer, R. E., Zionts, S., et Deb, K. (2008). Multiple Criteria Decision Making, Multiattribute Utility Theory: Recent Accomplishments and What Lies Ahead. *Management Science*, 54(7), 1336–1349. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1070.0838>
- Walter, A., Müller, T. A., Helfert, G., et Ritter, T. (2003). Functions of Industrial Supplier Relationships and their Impact on Relationship Quality. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 159–169. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00230-4](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00230-4)
- Walter, A., et Ritter, T. (2003). The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 18(4), 353–365. <https://doi.org/10.1108/08858620310480250>
- Wang, J. J., et Zhang, C. (2017). The Impact of Value Congruence on Marketing Channel Relationship. *Industrial Marketing Management*, 62(2017), 118–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2016.08.004>
- Wang, X., et Disney, S. M. (2016). The Bullwhip Effect: Progress, Trends and Directions. *European Journal of Operational Research*, 250, 691–701. <https://doi.org/10.1016/j.ejor.2015.07.022>
- Wang, X. L., et Brennan, R. (2014). A Framework for Key Account Management and Revenue Management Integration. *Industrial Marketing Management*, 43(7), 1172–1181. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2014.06.006>
- Weber, J. (2011). Scenarios in Business Ethics Research: Review, Critical Assessment, and Recommendations. *Business Ethics Quarterly*, 2(2), 137–160.
- Webster, J., et Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. <https://doi.org/10.2307/4132319>
- Webster Jr., F. E., et Lusch, R. F. (2013). Elevating Marketing: Marketing is Dead! Long Live Marketing! *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(4), 389–399. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0331-z>
- Weitz, B. A., et Bradford, K. D. (1999). Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 241–254. <https://doi.org/10.1177/0092070399272008>
- Weitz, B. A., et Jap, S. D. (1995). Relationship Marketing and Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 305–320. <https://doi.org/10.1177/009207039502300411>

- Weitz, B. A., Sujan, H., et Sujan, M. (1986). Knowledge , Motivation , and Adaptive Behavior: A Framework for Improving Selling Effectiveness. *Journal of Marketing*, 50(4), 174–191.
- Wiersema, F. (2013). The B2B Agenda: The Current State of B2B Marketing and a Look Ahead. *Industrial Marketing Management*, 42(4), 470–488. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2013.02.015>
- Wilkinson, I., et Young, L. (2002). On Cooperating: Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research*, 55(2), 123–132. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00147-8](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00147-8)
- Williams, M. (2001). In Whom We Trust: Group Membership Context for Trust Development. *Academy of Management Review*, 26(3), 377–396. <https://doi.org/10.2307/259183>
- Williamson, O. E. (1979). Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations. *The Journal of Law and Economics*, 22(2), 233–261. <https://doi.org/10.1086/466942>
- Williamson, O. E. (1983). Credible Commitments: Using Hostages to Support Exchange. *The American Economic Review*, 73(4), 519–540. <https://doi.org/Article>
- Williamson, O. E. (1985). *The Economic Institutions of Capitalism Firms, Markets, Relational Contracting*. New York: The free press.
- Williamson, O. E. (1993). Calculativeness, Trust, and Economic Organization. *Journal of Law and Economics*, 36(1), 453–486.
- Wilson, D. T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 335–345. <https://doi.org/10.1177/009207039502300414>
- Wilson, D. T., et Vlosky, R. P. (1998). Interorganizational Information System Technology and Buyer-Seller Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 13(3), 215–234. <https://doi.org/10.1108/08858629810222225>
- Witte, E., Joost, N., et Thimm, A. L. (1972). Field Research on Complex Decision-Making Processes - the Phase Theorem. *International Studies of Management & Organization*, 2(2), 156–182.
- Wong, K. F. E., Yik, M., et Kwong, J. Y. Y. (2006). Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: the Role of Negative Affect. *The Journal of Applied Psychology*, 91(2), 282–297. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.91.2.282>

- Woo, K., et Ennew, C. T. (2004). Business-to-Business Relationship Quality: An IMP Interaction-Based Conceptualization and Measurement. *European Journal of Marketing*, 38(9/10), 1252–1271. <https://doi.org/10.1108/03090560410548960>
- Yin, R. K. (2014). *Case Study Research: Design and Methods*. Los Angeles: Sage.
- Young, L., et Denize, S. (1995). A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 10(5), 22–37. <https://doi.org/10.1108/08858629510103879>
- Young, M. J., Tiedens, L. Z., Jung, H., et Tsai, M.-H. (2011). Mad Enough to See the other Side: Anger and the Search for Disconfirming Information. *Cognition & Emotion*, 25(1), 10–21. <https://doi.org/10.1080/02699930903534105>
- Yukl, G., et Falbe, C. M. (1990). Influence Tactics and Objectives in Upward, Downward, and Lateral Influence Attempts. *Journal of Applied Psychology*, 75(2), 132–140. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.75.2.132>
- Zaheer, A., McEvily, B., et Perrone, V. (1998). Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance. *Organization Science*, 9(2), 141–159. <https://doi.org/10.1287/orsc.9.2.141>
- Ziobro, P., et Ng, S. (2015). Wal-Mart Ratchets Up Pressure on Suppliers to Cut Prices ; Retailer Urges them to Pull Back on Joint-Marketing Efforts to Bring Cost Down. *Wall Street Journal*, p. n/a.
- Zourrig, H., Chebat, J.-C., et Toffoli, R. (2009). Consumer Revenge Behavior: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Business Research*, 62(10), 995–1001. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.08.006>