



**HAL**  
open science

# La relation au coeur des Sciences de Gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée

Dominique Phanel

► **To cite this version:**

Dominique Phanel. La relation au coeur des Sciences de Gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée. Gestion et management. Université d'Orléans, 2011. tel-02537881

**HAL Id: tel-02537881**

**<https://hal.science/tel-02537881>**

Submitted on 9 Apr 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Mémoire d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion**

## **Tome 1**

### **La relation au cœur des Sciences de Gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée**

**Par Dominique PHANUEL**

**Le 23 Septembre 2011**

#### **Membres du jury**

Professeur Dominique BESSIRE, Université d'Orléans (coordonnatrice)  
Professeur Muriel JOUGLEUX, Université Paris Est, Marne-la-vallée  
Professeur Jean-Fabrice LEBRATY, Université de Nice, Rapporteur  
Professeur Ulrike MAYRHOFER, Université Jean Moulin, Lyon 3, Rapporteur  
Professeur Gilles PACHE, Université de Méditerranée  
Professeur Yvon PESQUEUX, C.N.A.M, Paris, Rapporteur

**Université d'Orléans**  
**Laboratoire Orléanais de Gestion (L.O.G)**  
**-Fédération Gaston Berger-**

## Résumé

Notre parcours de recherche s'articule en trois phases.

La première phase fut un temps d'apprentissage et de spécialisation dans le domaine socio-écologique. Nos mémoires de D.E.A furent centrés sur lien entre la gestion et la question environnementale. Ils traitèrent du « marketing vert », de « l'application du droit international de l'environnement » et de « l'intégration d'innovations technologiques –plus-propres ». Ce dernier mémoire donna la teneur de notre thèse : *L'intégration d'une dimension socio-écologique dans les choix technologiques de l'entreprise : l'exemple des –technologies propres (1993)*. Cette thématique a débouché sur d'autres recherches complémentaires (management environnemental, « développement durable » et « excellence durable »).

La seconde phase fut un temps de diversification. Les axes empruntés concernaient les rapports entre l'hôpital et ses « patients-clients », l'hôpital et sa commune d'implantation, le temps en marketing des services, l'intelligence économique et la vision stratégique des dirigeants de PME-PMI....

De cette diversité, un axe de convergence émergea : **la relation**. Elle constitue le fil conducteur de la troisième phase de notre parcours, celle à la fois du bilan mais aussi du projet. **La relation est non seulement un concept fédérateur de nos travaux mais aussi des sciences de gestion. En effet, la relation est l'un des deux invariants de l'action collective au même titre que le savoir.**

D'une part, nos divers travaux peuvent être relus et classés en référence à trois champs théoriques : les parties prenantes, le marketing relationnel et le réseau/capital social. D'autre part, ces approches contribuent, de façon fragmentée, à une approche relationnelle de l'organisation. **L'ambition de ce mémoire d'habilitation à diriger des recherches est de fournir une contribution à la structuration de la recherche en relation utile à de futurs chercheurs. Dans l'hypothèse où la relation est un axe fructueux de futures recherches en sciences de gestion, comment l'organiser ?**

Notre contribution s'articule de la façon suivante : une fois reconnu le caractère ontologiquement relationnel de l'organisation (contrairement au marché « a relationnel »), il s'agit de proposer une définition relationnelle et normative de l'action collective. Ensuite, nous proposons une réflexion sur les contours d'un management relationnel global dans une perspective descriptive et instrumentale. Enfin, nous bâtissons un guide destiné à organiser la recherche en relation à partir d'un questionnement systémique et systématique. Nous en déduisons quelques conséquences sur le plan épistémologique et méthodologique. Nous terminons en proposant une approche relationnelle de la recherche.

## **Sommaire général**

### **La relation au cœur des Sciences de Gestion : de la fragmentation des approches à une perspective intégrée**

Introduction générale.....	p 4
<b>I. De la fragmentation des ancrages théoriques et des éclairages empiriques des approches relationnelles de l'organisation.....</b>	
1. De la relation avec les parties prenantes au développement durable....	p 14
2. La relation en marketing : le triptyque « confiance, temps, espace » .....	p 24
3. De l'extension du territoire de la relation : réseau et capital social.....	p 43
<b>II. Vers une approche relationnelle intégrée.....</b>	
1. Repères théoriques : l'organisation relationnelle.....	p 70
2. Contribution à un management relationnel global.....	p 81
3. Implications épistémologiques et méthodologiques.....	p 94
Conclusion générale.....	p 115
Annexe 1. Liste des tableaux .....	p 117
Annexe 2. Liste des figures .....	p 118
Annexe 3. Liste des encadrés .....	p 119
Annexe 4. Bibliographie .....	p 120
Annexe 5. Curriculum vitae .....	p 131

## Introduction générale

Notre parcours de recherche constitue un cycle long et continu de travaux et de publications (1). A l'image du poids croissant que prend la thématique de la relation, tant dans la pratique organisationnelle que dans la recherche en Sciences de Gestion, nos recherches convergent vers elle (2). C'est autour du passage d'une perspective fragmentée à une orientation intégrée de la relation que s'articule l'organisation de ce mémoire d'H.D.R (3).

### • 1. Un cycle de recherche long et continu

L'habilitation à diriger des recherches constitue une occasion unique de nous interroger sur nos travaux passés et en cours mais aussi sur le chemin que nous voulons leur faire suivre à l'avenir. Elle représente une opportunité dans le parcours du chercheur de présenter une synthèse de l'ensemble de ses travaux et de mettre en perspective son expérience de chercheur<sup>1</sup>. Jusqu'à présent nos travaux n'obéissaient pas à une stratégie explicite. Ainsi, ils nous ont menés au gré de centres d'intérêt émergents, d'opportunités, de rencontres vers des thématiques variées semblant au premier abord, parfois éloignées les unes des autres.

Nos recherches résultent d'un constant désir de créativité et d'originalité. Cet ancrage nous a conduit à un certain « bricolage », permettant notamment de nous appuyer sur le croisement des connaissances dans une perspective souvent abductive.

Souvent, nous avons formulé une idée centrale que l'on a défendue, parfois au-delà des cadres académiques habituels. Ces idées ont émergé grâce à une « attention flottante », à des tâtonnements, à de la « fertilisation croisée et continue » (ex : lien entre « développement durable » et « excellence durable » ; « la chaîne relationnelle » ; « temps psychologique » ; lien entre intelligence économique et GRH), à de la sérendipité<sup>2</sup> (ex : marketing relationnel fournisseur), à une introspection du chercheur sur sa propre participation à l'action collective (ex : rationalité relationnelle), à des opportunités de terrain (ex : intelligence économique dans les PME-PMI d'un département, application de la chaîne relationnelle dans un hôpital, mobilisation des « S.P.I.N.S »<sup>3</sup> au sein du comité de pilotage du projet de création de services partagés au sein du pôle d'activités 45 »). Ces deux derniers exemples illustrent l'utilité sociale de nos recherches pour l'action collective de terrain même si « légitimité sociale » et « utilité sociale » sont parfois difficilement compatibles dans le monde académique.

Nous nous sommes constamment attaché à faire preuve d'un minimum de créativité (ex : arbre temporel, « S.P.I.N.S »...), à tenter de défricher des thèmes peu abordés au moment où nous nous en sommes emparés (ex : thèse, réseau et démocratie locale). Ces démarches correspondent probablement à un profil de chercheur un peu atypique. Si nos recherches se sont parfois situées plus en marge que véritablement « contre la méthode » (Feyerabend, 1979), à l'avenir, nous voudrions capitaliser sur elles, car convaincu qu'elles sont fondamentales dans une activité de recherche stimulante, mais

<sup>1</sup> Il s'agit d'une occasion unique de regarder et d'écouter « le chercheur au travail » (Solé, 2007).

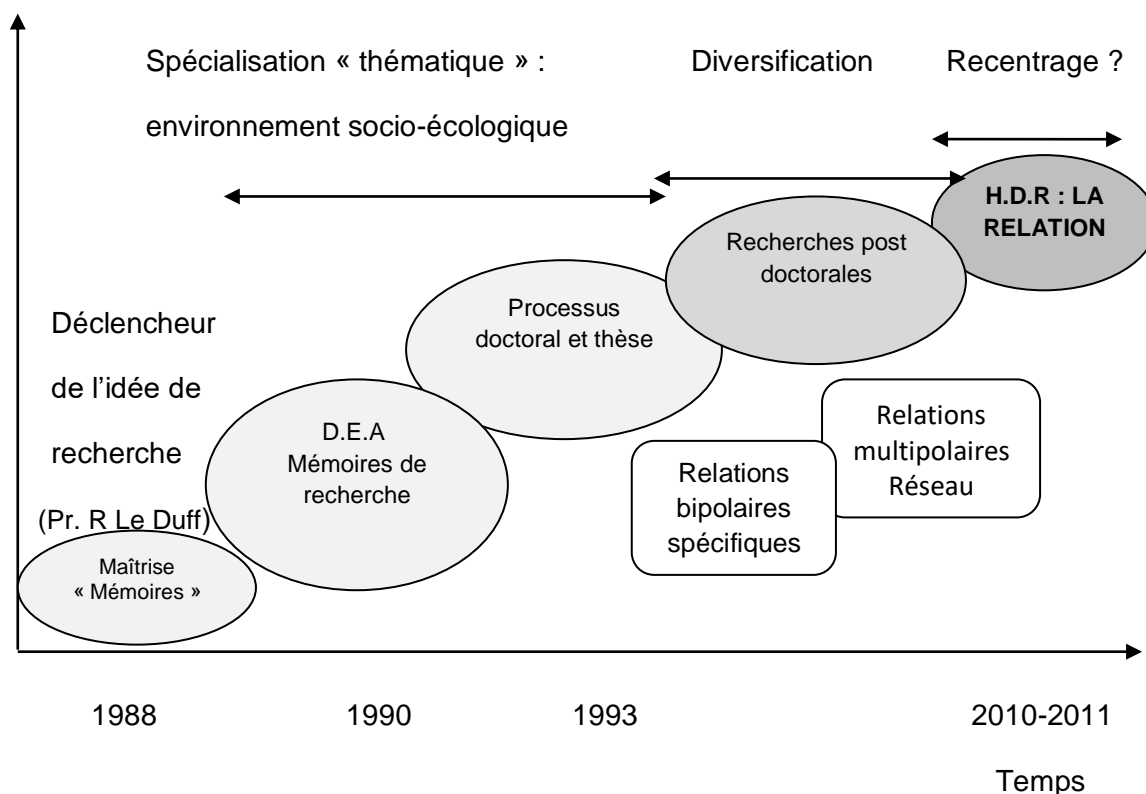
<sup>2</sup> La sérendipité est le fait de trouver « par hasard » quelque chose que l'on ne cherchait pas et qui présente un intérêt.

<sup>3</sup> « S.P.I.N.S » signifie « Souhaitables, Possibles, Impossibles, Non Souhaitables ». Ils sont mobilisés en première partie (p56) et en seconde partie (p75).

aussi nous renforcer sur ce qui relève des exigences académiques classiques (théoriques, méthodologiques et épistémologiques).

Ainsi notre parcours est fait de cycles plus ou moins courts qui alimentent un cycle global de recherche (Figure 1).

**Figure 1. Le positionnement de l'H.D.R dans notre cycle de recherches**



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Nos travaux s'inscrivent en trois temps : le temps de l'apprentissage et de la spécialisation, le temps de la diversification puis le temps à la fois du bilan et du projet. Cet ensemble est un processus évolutif et dynamique qui s'est déroulé à l'université de Caen (Laboratoire C.R.G de 1984 à 1997) puis à l'université de Rouen (Laboratoire C.R.E.G.O de 1998 à 2008), et, plus récemment, depuis septembre 2008, à l'Institut d'Administration des Entreprises de l'Université d'Orléans (L.O.G). Mon curriculum vitae relate ce parcours (Annexe 5, p132). Soulignons la continuité de ce cycle de recherches, notamment dans les dix dernières années (10 publications dans des revues classées en 9 ans). A partir de ce mémoire d'H.D.R. s'ouvrira une quatrième phase dans notre parcours de chercheur : un « recentrage dynamique ».

*Le temps de l'apprentissage et de la spécialisation.* L'intérêt pour la recherche est celle d'une rencontre, celle avec le Professeur émérite Robert Le Duff à l'occasion de la rédaction d'un mémoire de maîtrise sur une comparaison des économies du Japon et de l'Europe dans le cadre d'un cours intitulé « Grands problèmes économiques et sociaux contemporains ». Ce travail fut une invitation à la curiosité, à la réflexion, à la perspicacité, à l'analyse et à la synthèse. Cet intérêt s'est poursuivi, après un intermède sous les

drapeaux de la nation, lors de notre D.E.A en Sciences de gestion à l'I.A.E de Basse-Normandie. A cette occasion, d'autres Professeurs ont renforcé notre attirance pour la recherche, parmi eux le Professeur Associé Maisseu (Directeur de recherche) et le Professeur Joffre. Les séminaires doctoraux furent, tout au long de ce cheminement, source d'enrichissement. Nos mémoires de D.E.A furent orientés autour du lien entre la gestion et la question environnementale. Ils traitèrent du « marketing vert », de « l'application du droit international de l'environnement » et de « l'intégration d'innovations technologiques -plus- propres ». Ce dernier mémoire donna la teneur de notre thèse : *L'intégration d'une dimension socio-écologique dans les choix technologiques de l'entreprise : l'exemple des -technologies propres- (1993).*

*Le temps de la diversification.* Puis, nous avons échappé à la pression de la spécialisation. Nous avons emprunté la voie délicate de la diversification et du déclouonnement. Il est impossible de lire et de maîtriser l'ensemble de la littérature sur des sujets divers et variés. Nous l'acceptons, nous nous y sommes risqués. Les axes de diversification empruntés concernaient les rapports entre l'hôpital et ses « patients-clients », l'hôpital et sa commune d'implantation, le temps en marketing des services, l'intelligence économique en PME-PMI, la vision stratégique des dirigeants de PME-PMI. Cette diversité concerne aussi bien les champs d'observation, les thèmes que les affiliations académiques.

*Le temps du bilan.* Aujourd'hui il s'agit de porter un regard et une écoute sur nos recherches tout en s'ouvrant sur la communauté scientifique. La diversification progressive de nos recherches nous conduit aujourd'hui à identifier les synergies tissées. Par la mobilisation de savoirs diversifiés, elle a favorisé les fertilisations croisées intra et inter disciplinaires. En traitant des « technologies propres », notre thèse faisait appel à l'économie, au droit, à la théorie des organisations, à la stratégie, au management technologique. Il est vrai que certaines recherches appellent, plus que d'autres, une approche pluridisciplinaire : le développement durable en constitue un exemple. Par contre, la variété disciplinaire peut amener à découvrir une relative homogénéité conceptuelle (par exemple le rôle de la confiance). Le croisement et une relecture de nos recherches nous ont conduits progressivement vers une synthèse dont le dénominateur commun est **la relation**<sup>4</sup>.

*Le temps du projet.* Après plus d'une quinzaine d'années de travaux diversifiés, le temps de l'élaboration d'une stratégie de recherche pour le futur est venu. Sans renier l'intérêt que l'on porte à l'apport du nouveau, nous devons pouvoir nous appuyer sur un axe fort plus planifié fondé sur une compétence de base. Compte tenu de la diversité de nos travaux, le thème fédérateur est immanquablement assez large et dépasse les frontières disciplinaires. Ce choix constitue au final une évidence (quelle autre ligne d'horizon aurait été possible ?). Il s'articule autour d'une question principale : **la RELATION peut-elle être considérée comme un concept fédérateur, non seulement de nos travaux, mais aussi des sciences de gestion ? Quelles approches théoriques sont susceptibles de contribuer à une approche relationnelle de l'organisation ? Quel contenu peut-on donner à cette perspective relationnelle et comment l'organiser ? Est-elle pertinente en tant qu'axe de futures recherches en sciences de gestion ?**

---

<sup>4</sup> Notons que nos recherches sont en relation directe avec nos enseignements : stratégie, marketing, marketing des services et relationnel, gestion de la qualité, management des hommes et pilotage social.

## 2. **Prégnance de la relation et ancrage relationnel de nos recherches**

A l'heure de la mondialisation, de l'externalisation (y compris le « crowdsourcing » - Lebraty, 2010-), des pôles de compétitivité, d'internet et des réseaux sociaux, du développement durable...la relation est une thématique qui touche par différents biais le quotidien de chacun et de chaque organisation. Elle est aussi un thème très présent dans la littérature en Sciences de Gestion, en partie peut-être, sous l'influence d'un effet de mode et d'un certain mimétisme, mais aussi parce que la relation se situe véritablement en son cœur. La multiplicité des mots et des expressions associés à la relation et au relationnel qui en est issue, à la fois dans les titres, les mots clés et les index d'articles et d'ouvrages, est un révélateur de l'importance du concept de relation et de son caractère protéiforme (Tableau 1).

**Tableau 1. Aperçu du vocabulaire de la relation et du relationnel en Sciences de Gestion**

Principaux mots et expressions <i>relatifs</i> à la relation	Mots associés et connexes à la relation
<i>Actifs relationnels, audit relationnel, avantage relationnel, besoin relationnel, capacité relationnelle, capital relationnel chaîne relationnelle, continuité relationnelle, construits relationnels, compétence relationnelle, cycle de vie de la relation, dynamique relationnelle, écart relationnel, écueils relationnels, engagement relationnel, entreprise relationnelle, excellence relationnelle, inertie relationnelle, intégration relationnelle, investissement relationnel, gouvernance relationnelle, jeu relationnel, management relationnel marque relationnelle marketing relationnel, mix relationnel, normes relationnelles, organisation relationnelle, paradigme relationnel, performance relationnelle, planification relationnelle, politique relationnelle, potentiel relationnel, proximité relationnelle, pyramide relationnelle, qualité relationnelle, rationalité relationnelle, relation client, relation d'agence, relation de pouvoir, relation de confiance, réseau relationnel, ressource relationnelle, rupture relationnelle, savoir-faire relationnel, stratégie relationnelle, structures relationnelles, tissu relationnel, valeur relationnelle</i>	<i>acteur, action collective, attachement, alliance, asymétrie, capital social, contre don, cohésion sociale, coopération, confiance, coopération intra organisationnelle, coopération inter organisationnelle, conflit, communication, coûts de transfert, culture, défection, dépendance, don, durée, échange social engagement, empathie, environnement, encastrément, espace, fidélité, fréquence, lieux, lien, long terme, liens forts, liens faibles, loyauté, incertitude, information, interaction, intérêt, négociation, opportunisme, parties prenantes, partenariat, prise de parole, pouvoir, proximité, réciprocité, réputation, satisfaction, réseau, séduction, sympathie, territoire, transaction, temps, trous structuraux, valeurs</i>

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Un besoin de clarification et d'organisation n'est-t-il pas indispensable ? Certains termes sont-ils plus centraux que d'autres ? Certains sont-ils proches voire synonymes ? Quels liens unissent certains d'entre eux ?

La relation est le reflet de l'évolution des paradigmes dominants. Le paradigme relationnel tend à compléter, voire à se substituer, au paradigme transactionnel. Le thème de la relation est omniprésent et grandissant dans les recherches en sciences de gestion. La



profusion du vocabulaire « relationnel » en constitue un témoignage. Comme le note Becker (2002), « le nom donné aux concepts n'est pas neutre, il est souvent chargé d'une connotation positive ou négative ». Le concept de relation pose ce type de problème. Implicitement, la relation semble caractériser une interaction alors que l'on peut considérer dans le même temps que la relation est neutre. Elle ne nous renseigne en rien sur son contenu, sa qualité, les acteurs en jeu... Pourtant, parler de relation fait référence au paradigme relationnel par opposition au paradigme transactionnel. Il faudrait plutôt distinguer l'interaction transactionnelle et l'interaction relationnelle. Cette diffusion se confirme aussi par le nombre de thèses soutenues ou en cours sur cette thématique<sup>5</sup> (environ cinquante thèses entre 2000 et 2009).

En outre, avec le savoir, la relation est l'un des deux invariants des sciences de l'action collective (David, Hatchuel et Laufer, 2000). Plus globalement, la thématique de la relation en sciences de gestion peut être reliée à plusieurs autres interrogations académiques actuelles : « La théorie des parties prenantes relance la question des stratégies relationnelles et celle de la nature des relations qui peuvent exister entre les acteurs des stratégies technico-économiques » (Appel à communication AIMS, 2005). Une approche relationnelle de l'organisation, en confiance-coopération, (Pesqueux, 2009) ne serait-elle pas compatible avec une « strategic projet view » (Bréchet, 2010) de diverses parties prenantes ? N'oblige-t-elle pas à redéfinir les contours du marketing management (American Marketing Association, 2007). Peut-on (doit-on ?) généraliser l'approche du marketing relationnel à l'ensemble des relations que tissent l'entreprise avec ses parties prenantes ? De même la notion de proximité semble aussi imprégner le marketing (Bergadaà, 2010). Le réseau, et le capital social, auquel il contribue constitue-t-il véritablement un atout ? Des relations de proximité en particulier entre les PME-PMI et les acteurs du territoire sont-elles le reflet de positions statiques ou de processus plus dynamiques (Torre, 2010). Notons enfin que la revue « Academy of Management Journal » (Gulati et al, 2010) va consacrer un numéro spécial de 2012 au « Relational Pluralism of Individuals, Teams and Organizations ».

La relation apparaît également comme centrale dans notre parcours de recherche. Elle en constitue le dénominateur commun transversal. Dès lors l'émergence d'une perspective relationnelle de l'organisation est la bienvenue (Paturel et al, 2005 ; Pesqueux, 2009). Si plusieurs approches théoriques peuvent y contribuer (théories des parties prenantes, marketing relationnel, réseau et capital social, proximité), elles demeurent fragmentées. Par conséquent notre perspective relationnelle essaiera d'ouvrir la voie à une approche intégrée.




- **3. Organisation du mémoire d'H.D.R**

Nos travaux ont porté sur plusieurs types de relation entre acteurs ou organisations. Ils ont mobilisé directement ou indirectement plusieurs champs théoriques. Nos diverses publications se sont appuyées ou peuvent être rattachées à la théorie des parties prenantes, au marketing relationnel, au réseau/capital social. Chacun de nos travaux référencés est resitué par rapport à ces rattachements et fait l'objet d'une numérotation (Tableau 2) permettant de retrouver les articles ou les communications dans le Tome 2 de ce mémoire.

---

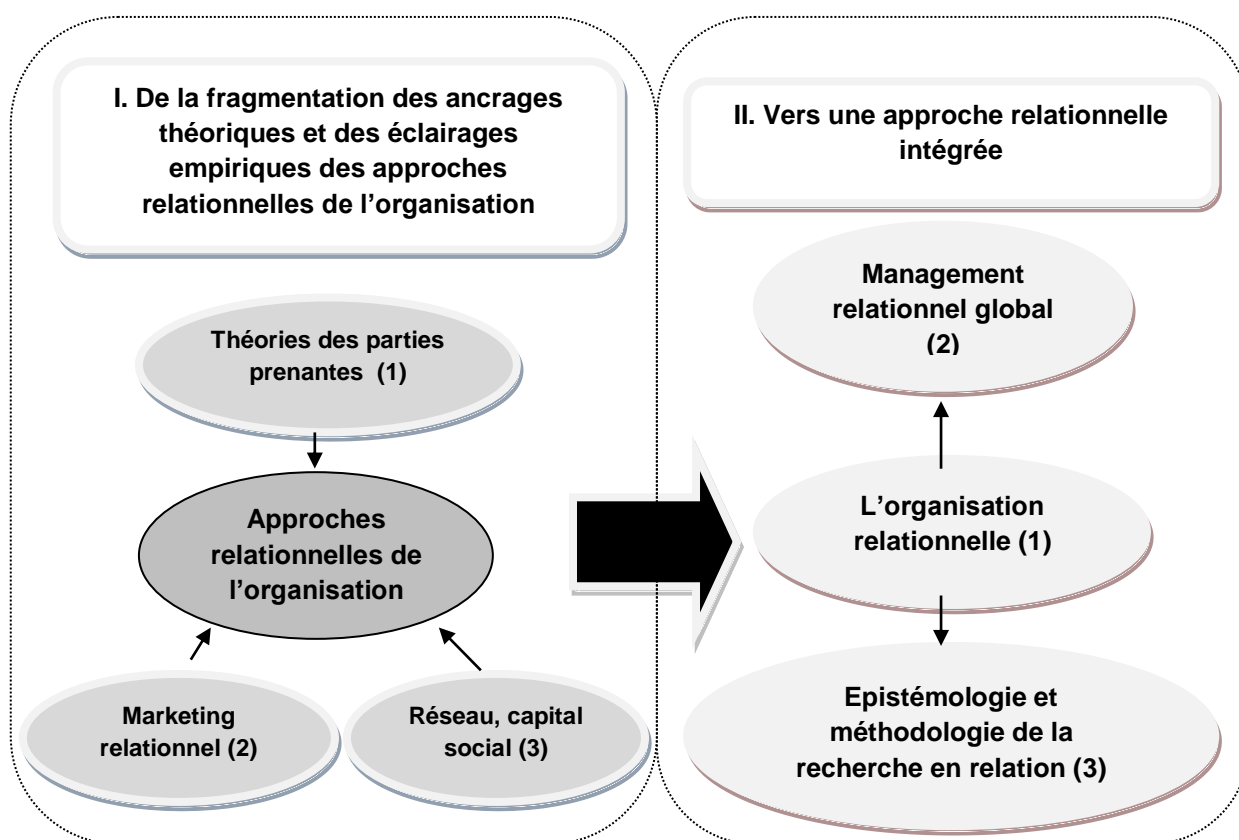
<sup>5</sup> Plus largement thèses dont le titre comporte le mot « relation » ou « relationnel ».

**Tableau 2.**  
**Ancrage relationnel de nos recherches et documents mobilisés dans le mémoire**

 <p align="center"><b>Théories des parties prenantes</b></p>	 <p align="center"><b>Marketing relationnel</b></p>	 <p align="center"><b>Réseau et capital social</b></p>
<p><b>Thèse</b> : L'intégration d'une dimension socio-écologique dans les choix technologiques de l'entreprise : l'exemple des « technologies propres », 13 juillet 1993 (Université de Basse Normandie, C.R.G)</p>	<p>«La charte de l'accueil d'un centre hospitalier : un exemple d'utilisation de la chaîne relationnelle en marketing hospitalier», <i><b>Décisions Marketing</b></i>, n°22, janvier 2001, pp 17-23 <b>(Document 4)</b></p>	<p>« Intelligence économique et réseau : quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI ? », <i><b>Revue Systèmes d'Information et Management</b></i>, n°3, Vol.13, novembre 2008, pp 1-18 <b>(Document 10)</b></p>
<p>«Le droit de l'environnement : quelle menace pour le management de l'entreprise ?», <i><b>Gestion 2000</b></i>, septembre/octobre, 2001, pp 73-88. <b>(Document 1)</b></p>	<p>« Confiance dans les soins et soin de la confiance : la réponse relationnelle », <i><b>Politiques et Management public</b></i>, vol 20, n°4, décembre 2002, pp115-132 <b>(Document 5)</b></p>	<p>« Le management stratégique par les S.P.I.N.S : co-construire un monde partagé », <i><b>Revue Management &amp; Avenir</b></i>, n°21, 2009, pp 64-79 <b>(Document 11)</b></p>
<p>«La perception du management environnemental par le personnel de l'entreprise : modèle et application», <i><b>Gestion 2000</b></i>, n°6, novembre/décembre, 2001, pp 33-48. <b>(Document 2)</b></p>	<p>«La chaîne relationnelle : état et perspectives d'une recherche dans le domaine des services», <i><b>Gestion 2000</b></i>, n°3, mai/Juin 2003, pp103-121 <b>(Document 6)</b></p>	<p>« A quelles conditions peut-on espérer une synergie entre intelligence économique et management des ressources humaines dans les PME-PMI », <b>20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH</b>, Septembre 2009 <b>(Document 12)</b></p>
<p>«Un modèle -d'excellence durable- intégrant le développement durable» : une extension du modèle de Conti », <i><b>Gestion 2000</b></i>, n°4, juillet/août 2003, pp13-32 <b>(Document 3)</b></p>	<p>«Le temps psychologique en marketing des services : les résultats d'une recherche exploratoire», <i><b>Gestion 2000</b></i>, n°2, mars/avril 2006, pp153-170 <b>(Document 7)</b></p>	
	<p>« L'arbre temporel et le temps psychologique : deux outils de gestion du temps dans les services », <i><b>Gestion 2000</b></i>, n°2, juillet/août 2002, pp49-60 <b>(Document 8)</b></p>	
	<p>« La méthode S.P.I.N.S » : une occasion fortuite d'appréhender les relations entre un client et ses fournisseurs. L'exemple d'une entreprise de teillage de lin, <i><b>Revue Management &amp; Avenir</b></i>, n°32, pp 54-70, 2010 <b>(Document 9)</b></p>	

La première partie de cette notice situera nos travaux dans ces différents champs théoriques en soulignant nos apports personnels dans une perspective relationnelle. Vis-à-vis de cette dernière, ces cadres théoriques demeurent fragmentés et partiels. La question de leur intégration afin de mieux appréhender ce que nous nommons « l'organisation relationnelle » se pose. Dans une seconde partie, nous tenterons de poser quelques jalons d'une réflexion intégrative sur la recherche en relation ou sur l'organisation relationnelle. En partant du postulat selon lequel la relation est constitutive de toute action collective, nous essaierons de tracer les contours d'un management relationnel global, puis nous proposerons un guide méthodologique susceptible d'aider des chercheurs à formuler leur projet de recherche en ce domaine. Plus globalement nous en tirerons quelques implications méthodologiques et épistémologiques (Figure 2).

**Figure 2. Organisation du mémoire d'H.D.R**



Si la première partie se propose d'être une synthèse et une mise en perspective de nos travaux, la seconde partie constitue notre contribution personnelle et originale.

En conclusion, nous proposerons une synthèse de cette notice en insistant sur notre contribution à une approche relationnelle intégrée et structurée de l'organisation. Nous proposerons également une approche relationnelle de la recherche.

## **Sommaire détaillé I. De la fragmentation des ancrages théoriques et des éclairages empiriques des approches relationnelles de l'organisation**

<b>1. De la relation avec les parties prenantes au développement durable....</b>	<b>p 14</b>
<b>1.1. Stratégie et environnement socio-écologiques : répondre aux parties prenantes au développement durable.....</b>	<b>p 15</b>
1.1.1. Le marché socio-écologique : une représentation des relations entre l'organisation et les parties prenantes socio-écologiques	
1.1.2. Les stratégies relationnelles socio-écologiques	
<b>1.2. Du management environnemental à l'organisation relationnelle durablement excellente.....</b>	<b>p 20</b>
1.2.1. Le management environnemental : un dispositif de mise en relation avec les « salariés-citoyens »	
1.2.2. Vers l'organisation relationnelle durablement excellente	
<b>Conclusion. Théorie des parties prenantes : les prémises d'une approche relationnelle de l'organisation ?.....</b>	<b>p 22</b>
<b>2. La relation en marketing : le triptyque « confiance, temps, espace ».....</b>	<b>p 24</b>
<b>2.1. La confiance et le temps en marketing relationnel...orienté client..</b>	<b>p 27</b>
2.1.1. De la chaîne relationnelle dans les services	
2.1.2. Le temps dans la relation : temps psychologique et arbre temporel	
<b>2.2. La relation : de l'espace à la proximité.....</b>	<b>p 34</b>
2.2.1. L'espace physique dans la relation	
2.2.2. La proximité en marketing	
2.2.3. De la relation de proximité entre l'organisation et ses parties prenantes au sein des territoires	
<b>2.3. Vers un marketing relationnel orienté fournisseur ?.....</b>	<b>p 38</b>
2.3.1. Les signes avant coureurs d'un marketing relationnel orienté fournisseur	
2.3.2. L'émergence du marketing relationnel orienté fournisseur	
2.3.3. Le marketing relationnel orienté fournisseur : regard critique	
<b>Conclusion. Le marketing relationnel : une vision réductionniste de la relation ?..</b>	<b>p 41</b>
<b>3. L'extension du territoire de la relation : réseau et capital social.....</b>	<b>p 43</b>
<b>3.1. Du réseau et du capital social dans les activités collectives.....</b>	<b>p 44</b>
3.1.1. Diversité du champ d'action et des avantages du réseau	
3.1.2. Approches et dimensions du capital social	
3.1.3. L'intensité des liens relationnels	
<b>3.2. La relation au cœur de l'intelligence économique en PME-PMI.....</b>	<b>p 47</b>
3.2.1. De l'ambivalence relationnelle de l'intelligence économique...	
3.2.2. ... à l'enchevêtrement des configurations de pratique de l'IE	
3.2.3. L'implication de l'intelligence économique sur le management des ressources et des relations humaines	
<b>3.3. De la mise en relation des parties prenantes par leurs « S.P.I.N.S » : construire une vision et un projet partagés.....</b>	<b>p 56</b>
3.3.1. La vision stratégique des dirigeants : un réseau de « S.P.I.N.S »	
3.3.2. La vision stratégique : co construire un réseau de « S.P.I.N.S » avec les parties prenantes	
3.3.3. La cartographie cognitive : une méthode de mise en relation des « S.P.I.N.S »	
<b>Conclusion. Réseau et capital social : une approche relationnelle élargie ?.....</b>	<b>p 63</b>
<b>Conclusion. Pour une intégration des approches relationnelles de l'organisation.....</b>	<b>p 64</b>

**I. De la fragmentation des ancrages théoriques et des éclairages empiriques des approches relationnelles de l'organisation**

## Introduction

Les trois ancrages théoriques choisis sont à nos yeux, à la fois les plus représentatifs de nos travaux et les plus pertinents pour contribuer à une approche relationnelle de l'organisation. Il s'agit de la théorie des parties prenantes, du marketing relationnel et du réseau/le capital social. Nous mettrons en perspective nos travaux à l'aune de ces théories.

Un premier groupe de travaux a porté sur des relations spécifiques tissées entre deux acteurs : une organisation de référence et l'une de ses parties prenantes (l'organisation industrielle et son environnement socio-écologique). Il correspond à des travaux issus de notre thèse et de ses prolongements. Un second groupe de travaux s'est orienté vers les relations tissées entre client et fournisseur et entre fournisseur et client dans le cadre du marketing relationnel. Il concerne aussi bien les relations entre l'hôpital et ses « patients-clients », que celles entre les clients et un prestataire de service ou encore des relations client-fournisseur en milieu inter-organisationnel (« B to B »). Au sein de ces travaux il nous a semblé que trois variables sont fondamentales dans la relation : le temps, l'espace et la confiance.

Puis, d'une orientation de la relation plurielle (Pesqueux, 2009) mais bipolaire, nos recherches ont pris une tournure plus multipolaire. Dès lors le réseau a été mobilisé. Elles ont porté sur l'instauration d'un management réticulaire au sein d'une démocratie locale et surtout sur la mobilisation de ressources relationnelles au travers de réseaux dans le cadre d'une activité d'intelligence économique dans les PME-PMI. Plus récemment, nous avons traité de la vision stratégique des dirigeants de PME-PMI en l'abordant comme un réseau de souhaitables, de possibles, d'impossibles et de non souhaitables (« S.P.I.N.S »).

Nous montrerons que les théories sollicitées contribuent de façon partielle et fragmentée à une perspective relationnelle de l'organisation. Dès lors, leur intégration semble souhaitable.

La structure de cette première partie (« De la fragmentation des ancrages théoriques et des éclairages empiriques des approches relationnelles de l'organisation) est la suivante :

- 1. De la relation avec les parties prenantes au développement durable.....p 14**
- 2. La relation en marketing : le triptyque «confiance, temps, espace ».....p 43**
- 3. L'extension du territoire de la relation : réseau et capital social.....p 55**

**1.  
De la relation avec les parties prenantes au développement durable**

Ce chapitre met en exergue le caractère relationnel de l'organisation mais exclusivement en ce qu'elle tisse des liens bilatéraux ou bipolaires avec un segment de son environnement à la fois. La théorie des parties prenantes constitue l'un des jalons d'une approche relationnelle de l'organisation. Nos premiers travaux peuvent s'y rattacher. Notre thèse (1993) s'est concentrée sur les relations entre l'organisation (industrielle) et son environnement qualifié de socio-écologique. Puis d'autres travaux ont porté sur le management environnemental et sur le lien entre le développement durable et l'excellence durable.

### **1.1. Stratégie et environnement socio-écologique : répondre aux parties prenantes du développement durable**

Les acteurs qui gravitent autour de l'organisation, qu'ils affectent ou qu'ils soient affectés par elle, ont été qualifiés par Freeman (1984), de « stakeholders » (« détenteurs d'influence » ou « parties prenantes »)<sup>6</sup>, par comparaison avec les détenteurs des capitaux que sont les « shareholders ». Ils peuvent avoir un impact sur la réalisation des buts et objectifs de l'organisation (efficacité téléologique) et sur l'obtention des ressources nécessaires à ses activités (Pfeffer et Salancik, 1978). Pendant longtemps la valeur actionnariale créée par les managers pour les actionnaires a primé. Ces détenteurs de capitaux mandatent en effet les gestionnaires afin de rentabiliser au mieux les ressources financières qu'ils leur confient. Cette relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976) primait sur toutes les autres relations possibles. Dans cette logique, la seule responsabilité sociale de l'entreprise est d'accroître ses profits. Toutefois, les travaux menés sur la valeur et la gouvernance s'emparent de la question relationnelle dès lors qu'à côté de la valeur actionnariale ils intègrent progressivement une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998).

Mercier (2001, 2006, 2010) et Cadiou et Morvan (2008) constatent, au cours de développements ultérieurs de la théorie des parties prenantes, l'absence de consensus et une forte diversité<sup>7</sup>. Certains la regrettent, d'autres, parmi eux son initiateur, l'acceptent et le souhaitent (Freeman, 2003, 2008). Toutefois, la plupart des chercheurs reprennent la distinction proposée par Donaldson et Preston (1995) entre approche descriptive, approche instrumentale et approche normative (Tableau 3).

L'approche descriptive cherche à dresser une carte exhaustive des parties prenantes de l'organisation, partenaires ou/et adversaires (Joffre et Koenig, 1992). Leur hétérogénéité implique de les segmenter selon différentes catégories. Les plus courantes sont les parties prenantes primaires (formelles et contractuelles) et secondaires ; volontaires et involontaires ; internes et externes, les parties prenantes avec des droits et les parties prenantes ayant un intérêt... Ces catégories reposent en général sur deux dimensions. Toutefois, la classification de Mitchell, Agle et Wood (1997), fondée sur trois critères, est aujourd'hui largement reprise. Elle distingue les parties prenantes en fonction de leur influence (pouvoir), de leur légitimité et de l'urgence de leurs demandes.

<sup>6</sup> Cette dernière expression est reprise dans la pratique du management de la qualité dans les normes ISO 9001 version 2000 et version 2008. Avec celle de développement durable, elle est centrale dans la norme de responsabilité sociale ISO 26000.

<sup>7</sup> Freeman et ses collègues précisent ce que la théorie des parties prenantes n'est pas. Philips R., Freeman R-E et Wicks A-C (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, volume 13, Issue 4, pp.479-502. De même plus récemment (2008), voir les contributions et les mises au point de Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell et Wood, « Dialogue : toward superior stakeholder theory », dans *Business Ethics Quarterly*, volume 18, Issue 2, pp.153-190.



**Tableau 3. Les trois approches de la théorie des parties prenantes**

Approche descriptive	Approche instrumentale ou stratégique	Approche normative
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Approche fonctionnaliste</li> <li>• Empirique ; positiviste</li> <li>• Classifications et cartographie des parties prenantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impact sur la performance du management des parties prenantes</li> <li>• Approche utilitariste « intérêt bien compris »</li> <li>• Approche contingente : comportements/résultats ; comportements/risques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Obligations morales</li> <li>• Parties prenantes = fins et intérêts présentant une valeur intrinsèque</li> <li>• Ethique ; démocratie délibérative (/représentative)</li> <li>• Responsabilité sociale</li> <li>• Equité et justice entre parties prenantes ; cohésion sociale</li> </ul>

Source. L'auteur (2011, H.D.R)

Le but commun de ces classifications est finalement de déterminer la hiérarchie des réponses que devra apporter l'organisation de référence concernée. D'une approche descriptive, on glisse vers une approche instrumentale puisqu'il en va de l'intérêt de l'organisation de manager ses relations. Il s'agit de s'intéresser aux intérêts des parties prenantes afin de ménager les siens (Moriceau, 2006). Cependant Igalens et Point (2009) estiment que «les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives (dialogue, transparence ou confiance) et non pas sur une volonté d'utiliser les parties prenantes pour maximiser les profits ». Cette approche normative conduit à reconnaître la valeur intrinsèque de chacune des parties prenantes. Elle contribue au développement d'une approche politique de la stratégie (Martinet, 1984) et au développement de la responsabilité sociale de l'organisation, notamment en matière de développement durable. Pour Igalens et Point (2009) « proposer de considérer l'environnement comme une partie prenante, c'est aussi un moyen de prendre en compte la complexité des relations entretenues avec la nature » (p35). Dans le cadre de notre thèse (1993), les parties prenantes socio-écologiques ont été abordées dans une perspective descriptive et instrumentale et non pas normative. Afin de formaliser les relations entre une organisation polluante et son environnement socio-écologique nous avons proposé l'expression de « marché socio-écologique »<sup>8</sup>. L'entreprise présente sur ce marché devra, selon une logique contingente, définir une stratégie adaptée à sa situation afin de gérer ses relations socio-écologiques.

### **1.1.1. Le marché socio-écologique : une représentation des relations entre l'organisation et les parties prenantes socio-écologiques**

L'entreprise, notamment industrielle, « offre » de la pollution et des déchets qui seront jugés comme plus ou moins acceptables par les acteurs socio-écologiques. Cette « offre » de pollution, non forcément intentionnelle, engendre une demande de non ou de moindre pollution de la part de l'environnement socio-écologique de l'entreprise<sup>9</sup>. Ce type

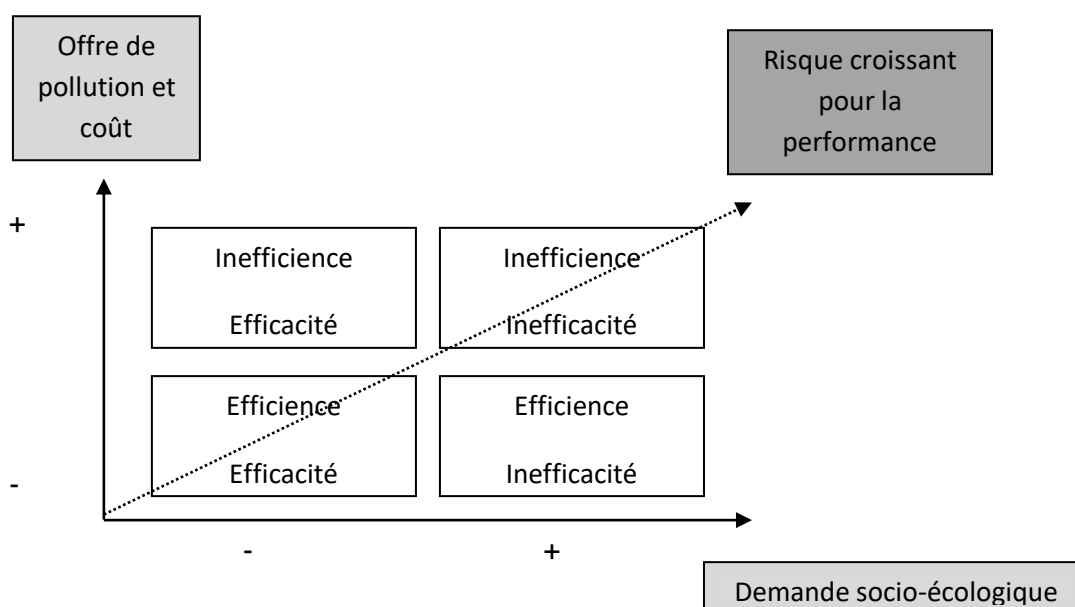
<sup>8</sup> Il ne s'agit pas ici des marchés des droits à polluer qui n'ont pas été abordés dans nos travaux. Le qualificatif « socio-écologique » est destiné à souligner que l'on est en présence d'une demande sociale concernant le champ écologique et que l'écologie s'incarne ou est représentée par des acteurs sociaux.

<sup>9</sup> Puisque les ressources naturelles n'entraient pas dans la sphère du marché car considérées comme gratuites, illimitées et sans coût (Smith, Ricardo, Say, Marx,...), elles ont été consommées de façon non parcimonieuse. Tout comme l'eau et l'air

d'environnement a été utilisé comme une représentation des parties prenantes s'exprimant en faveur de la protection de l'environnement. Une typologie des parties prenantes socio-écologiques, fondée sur un critère géographique et fonctionnel fut proposée à titre descriptif (Thèse, 1993). Nous avons souligné l'interdépendance de ces parties prenantes nous amenant à parler « (...) d'un réseau de relations entre les entreprises offreurs de pollution et les acteurs socio-écologiques » (Thèse, 1993). Ceci illustre l'affirmation selon laquelle la théorie des parties prenantes est une théorie constructrice de la porosité entre économie et politique, entre sphère publique et sphère privée (Bonnafous-Boucher, 2006, p240).

Si sur le marché économique, l'entreprise offre des produits et des services qui devront satisfaire les exigences implicites et explicites de ses clients, sur le marché socio-écologique, le niveau de pollution jugé acceptable est négocié par les parties prenantes socio-écologiques (en se faisant l'interprète des générations futures ?). Le positionnement socio-écologique de l'entreprise à un moment donné sera donc fonction de son offre de pollution et de la demande socio-écologique de moindre pollution. Plus l'offre de pollution augmente, plus l'efficacité de l'entreprise risque de se dégrader (gaspillages de matières et d'énergie, coût de traitement et d'épuration, coût des redevances, coûts juridiques), plus la demande socio-écologique risque de croître (Figure 3). Dès lors l'efficacité, tant téléologique que sociopolitique (Pfeffer et Salancik, 1978) risquent d'être affectées.

**Figure 3. Positionnement de l'entreprise sur le marché socio-écologique**



Source. L'auteur (Thèse, 1993)

Les acteurs de l'environnement socio-écologique tenteront de peser sur les processus sociaux et politiques afin d'inciter les entreprises à modifier leurs comportements. Les

---

constituaient des facteurs de production sans coût, les rivières, les océans, l'atmosphère rendaient des services gratuits en tant que réceptacles des déchets et pollutions. Par conséquent, l'entreprise n'engageait pas d'investissements antipollution ou de dépollution. Au contraire, la pollution émise était censée améliorer l'efficacité de l'entreprise et la valeur actionnariale. Ce comportement ne se traduisait que rarement et que faiblement en termes négatifs sur la gestion de l'entreprise et la création de valeur.

relations tissées avec ces parties prenantes peuvent évoluer de la négociation vers le conflit, notamment juridique. Ce dernier conduit à une éventuelle mise en jeu de la responsabilité civile des entreprises, pénale et/ou administrative. Des sanctions, multiples et variées, auront un impact sur le plan de l'image, opérationnel et organisationnel, financier et stratégique. Nous avons montré qu'au cours de la période 1980-2000 ce risque juridique pesait relativement peu sur les entreprises industrielles (Document 1). Une explication de nature relationnelle pouvait être fournie. Sur cette période, l'application de la législation environnementale ne s'effectuait pas essentiellement par la contrainte et la sanction, mais surtout par la responsabilisation des acteurs. Dans un tel contexte, la relation vient moduler l'application stricte de la règle. D'une manière générale, les mots d'ordre étaient plutôt prévention, responsabilisation, continuité de l'entreprise, plutôt que contrôle, sanction et risque de mise en péril de la survie des entreprises. On peut aujourd'hui se demander dans quelle direction l'acuité du risque juridique environnemental et sa dimension relationnelle a évolué.

A partir de l'évaluation de leur marché socio-écologique, les entreprises établiront quelle stratégie choisir afin d'améliorer ou de ne pas dégrader leur efficacité et leur efficacité.

### **1.1.2. Les stratégies relationnelles socio-écologiques**

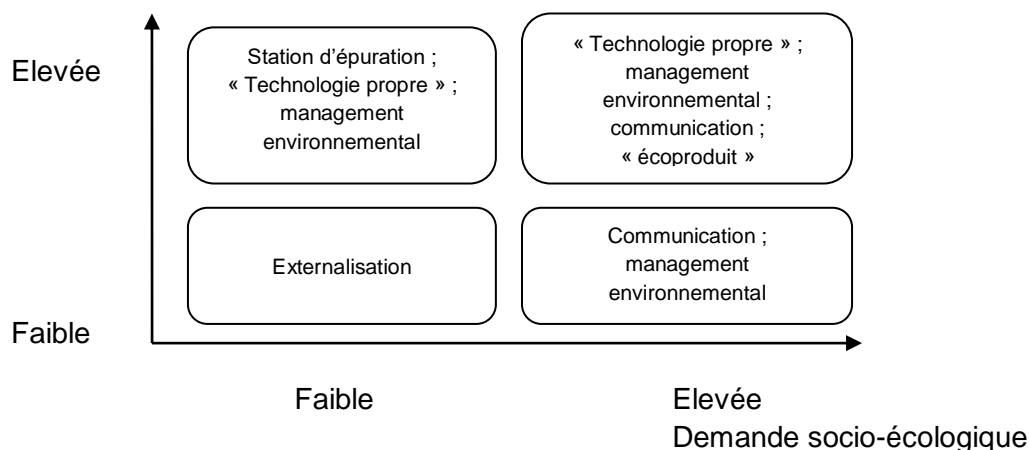
L'évaluation du marché socio-écologique passe par :

- la connaissance des règles de droit de l'environnement opposables à l'entreprise (veille juridique environnementale)
- l'identification des parties prenantes socio-écologiques (élus locaux, habitants, riverains, Ministère, législateur, assureurs...) susceptibles d'être affectées par l'entreprise et d'affecter l'entreprise (veille socio-écologique)
- l'évaluation de l'impact potentiel de ces parties prenantes socio-écologiques à partir de différents critères tels que la probabilité, l'intensité, la durée, la fréquence et l'impact de leurs actions (veille socio-écologique)
- l'évaluation des diverses implications managériales du risque juridique environnemental

Après avoir identifié son positionnement, l'entreprise choisira une stratégie socio-écologique. La préoccupation environnementale s'est progressivement, installée comme une condition nécessaire du maintien de la légitimité de l'entreprise, à l'exercice de sa responsabilité sociétale, de sa survie et de sa compétitivité (Phanuel, 1993 ; Boiral, 1992, 1997, 2000...). Si chaque entreprise peut apporter une réponse contingente à sa position socio-écologique (Figure 4), une stratégie d'anticipation et d'amélioration continue peut être souhaitable. Les options privilégiées de concrétisation d'une stratégie d'intégration ou proactive sont l'adoption d'une « technologie propre » et/ou la mise en place d'un management environnemental, voire de façon plus aboutie un « écoproduit » résultant d'une analyse de l'ensemble du cycle de vie (« du berceau à la tombe »). Plus la position de l'entreprise se situe en haut à droite sur le schéma plus elle devra opter pour un mix d'options stratégiques.

**Figure 4. Stratégies socio-écologiques et position sur le marché socio-écologique**

Offre de pollution et coût



Source. Adapté de la thèse (1993, p 640)

L'entreprise peut ignorer sa présence sur ce marché et s'exposer aux sanctions et à leurs implications managériales si elle estime que ce qu'elle y perdra est inférieur à ce qu'elle peut y gagner. Il s'agirait là d'un calcul strictement économique et de court terme, dénué de toute responsabilité sociale et de toute éthique (Freeman 1984, Pesqueux, 2006, 2008). Mais même une politique de communication curative (communication financière, mécénat...) nécessitera des dépenses importantes de ressources et peut ne pas compenser l'ensemble des effets néfastes et irréversibles de la médiatisation d'un conflit. A l'inverse, une politique relationnelle préventive destinée à créer des relations de confiance dans la durée favorisera l'obtention de ressources (réponse positive à une demande d'extension des locaux industriels d'une entreprise, à une demande d'aides en matière d'investissement "antipollution" et à des négociations sur les quantités d'effluents "acceptables", sur les délais de mise en conformité avec la réglementation...). L'entreprise peut aussi choisir des stratégies plus fonctionnelles et ponctuelles comme l'adoption d'une "technologie propre" (Phanuel, 1994). L'innovation technologique permet aussi d'améliorer les relations entre acteurs par les effets sur l'efficacité, l'efficacé et la création de valeur qu'elle induit. Nos travaux de thèse (1993) ont montré que l'introduction d'une innovation technologique de procédé « plus propre » contribuait simultanément à une réduction de consommation de matières premières et d'eau, à une réduction de la production de pollution et de déchets mais aussi à améliorer les relations entre les dirigeants de l'entreprise et certaines de ses parties prenantes telles que la D.R.I.R.E, le maire de la commune d'implantation, les associations de protection de la nature et de pêcheurs, et les salariés de l'entreprise. L'innovation technologique de procédé plus propre favorise l'efficacité et l'efficacité socio-écologique de l'entreprise sans nuire à la satisfaction de ses clients. Elle crée aussi de la valeur relationnelle.

L'entreprise peut également mettre en œuvre des stratégies plus transversales et quotidiennes comme la mise en place d'un système de management environnemental (certification ISO 14001) ou l'intégration du développement durable dans sa recherche d'excellence durable.

## 1.2. Du management environnemental à l'organisation relationnelle durablement excellente

L'entreprise qui doit faire face à des parties prenantes socio-écologiques peut fournir une réponse en s'appuyant sur le management total par la qualité au travers le management environnemental et la certification ISO 14001. Ses réponses rentreront plus largement dans une volonté de devenir durablement « excellente » aux yeux de ses relations.

### 1.2.1. Le management environnemental : un dispositif de mise en relation avec les salariés-citoyens

La norme ISO 14001 offre une reconnaissance de la part d'une tierce personne du système de management environnemental de l'entreprise. Elle constitue une démarche volontaire et complémentaire au choix de se conformer aux exigences de la réglementation (stratégie adaptative), voire d'aller au-delà de ces exigences (stratégie proactive). Elle contribue à donner confiance et à améliorer les relations avec l'administration, les associations, les élus locaux....Elle comporte aussi une dimension interne à l'organisation car elle met en jeu les relations avec les « salariés-citoyens » dès lors qu'elle s'insère dans la perspective d'un développement durable. Comment le personnel perçoit-il et vit-il le management environnemental de son entreprise ? Comment structurer ce vécu afin de le comprendre et de l'expliquer ? Nous fûmes les premiers à proposer un modèle de perception du management environnemental par les salariés (Document 2). Une étude d'opinion interne « post-certification » et hypothético-déductive auprès de 207 salariés du Groupe Schneider, a montré que le vécu de la norme ISO 14001 par les salariés est très positif (Encadré 1).

#### Encadré 1. Principaux résultats de l'application du modèle de perception du management environnemental en interne : le cas de SCHNEIDER

L'intégration du management environnemental au travail se réalisa sans réel problème d'autant que les efforts demandés et les modifications opérationnelles furent peu nombreux. Les salariés estiment avoir été consultés, informés et formés de façon satisfaisante. Ils vivent d'autant mieux la norme qu'ils ont eu le sentiment que l'entreprise favorisait la mise en pratique de sa politique environnementale et l'amélioration continue. Le vécu très positif de la norme ISO 14001 dépend des résultats effectivement perçus par les salariés en termes d'efficacité environnementale, de gratification, de prise de conscience du rôle des entreprises, des salariés et des citoyens dans la protection de l'environnement, ainsi qu'en termes d'amélioration de leurs conditions de travail, d'hygiène et de sécurité. Dès lors ils ont accepté d'éventuels efforts en vue de l'amélioration continue du système, témoins de leur engagement. Les salariés furent avides de nouvelles informations et de nouveaux conseils en matière d'environnement tant concernant leur vie au travail que leur vie hors du travail.

Source. L'auteur (Document 2)

Le modèle a contribué, en les structurant, à déceler les points forts et les points faibles du management environnemental d'une entreprise. Ainsi, il s'insère, en tant que démarche d'évaluation et de communication, dans le processus d'amélioration continue.

Cependant, l'application de cette norme présente un risque de bureaucratisation, de ritualisation (Pesqueux, 2008), et de réduction de l'initiative et de l'innovation, car elle

sollicite peu l'imagination des salariés et de l'organisation. De ce point de vue, elle peut nuire à l'innovation. Au total l'application de la norme ISO 14001 constitue un dispositif de gestion qui met en relation des acteurs et s'intègre dans leur action collective quotidienne. L'intégration du développement durable représente une source de mobilisation et de cohésion organisationnelle favorable à « l'excellence durable ».

### 1.2.2. Vers l'organisation relationnelle durablement excellente

Si le « développement durable » a été totalement absent de certaines études portant sur l'excellence des entreprises (Peters et Waterman, 1983), les modèles d'excellence issus du management de la qualité totale l'incluent partiellement (Document 3). D'un côté, la société essaie de tendre vers le développement durable, de l'autre, l'entreprise essaie d'inscrire ses performances dans la durée en visant « l'excellence durable » (Tableau 4).

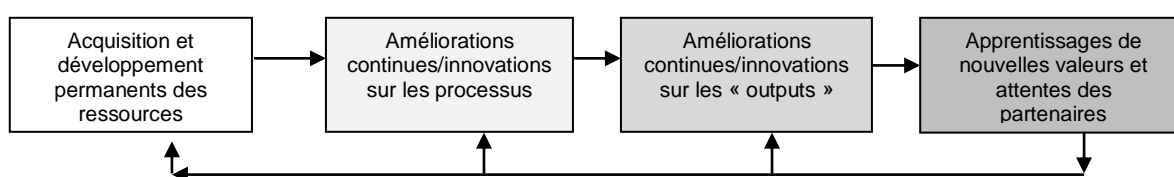
**Tableau 4. Excellence durable et développement durable**

« Excellence durable »	« Développement durable »
<p>L'utilisation du mot excellence provient initialement des domaines de l'art et de la littérature. Elle apparaît comme une finalité inatteignable vers laquelle il faudrait tendre. L'excellence est relative car elle est le produit d'une comparaison, d'un classement et non une caractéristique intrinsèque. La performance semble plus mesurable, plus objective. L'interrogation sur la performance tend à opérer des constats et des analyses sur les résultats de l'organisation. Cette focalisation ne permet pas de comprendre le contexte (processus et organisation notamment) de la performance. Le TQM est dédié à la recherche de l'excellence dans le management de l'efficacité et l'efficience. L'excellence durable est une stratégie compétitive de progrès continu des performances qui implique une vision ambitieuse, globale, intégrée et à long terme de la finalité de l'entreprise. La recherche de l'excellence durable conduit à évaluer et à améliorer constamment le résultat attendu ainsi que l'approche pour y parvenir.</p>	<p>La déclaration de Rio sur l'environnement et le développement adoptée en juin 1992 par les représentants des 180 pays participants au sommet de la terre préconise 27 principes. Ces principes servent à guider les actions, les politiques, les lois et les règlements permettant d'atteindre les trois objectifs fondamentaux du développement durable :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• maintenir l'intégrité de l'environnement et l'utilisation durable des espèces et des écosystèmes,</li> <li>• améliorer l'équité sociale</li> <li>• améliorer l'efficacité économique.</li> </ul> <p>Le développement durable est l'exercice qui consiste en une utilisation précautionneuse des ressources au regard de leur consommation, de leur élimination et de leur impact sur l'environnement (...); la capacité « à satisfaire les besoins des générations présentes sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs ». Il impose de s'interroger sur les interactions entre le présent et le futur, entre le local et le global et entre l'individuel et le collectif.</p>

Nous avons suggéré que la complémentarité entre le « développement durable » et « l'excellence durable » est envisageable en appliquant de façon systématique et systémique une démarche globale et cohérente de management fondée sur un principe d'amélioration permanente de l'efficience et de l'efficacité (Conti, 1997 ; Bernard, 2000). Le chemin vers « l'excellence durable » progresse à la fois grâce à des sauts importants, des ruptures, mais aussi grâce à de petits pas, des améliorations incrémentales, plus modestes mais aussi plus continues. «L'excellence durable» ne se restreint pas une à la vision duale de la qualité où il s'agit de se focaliser sur la chaîne des relations pérennes

« clients-fournisseurs » (Pesqueux, 2008, p76). Elle devrait prendre en considération l'ensemble des facteurs et des acteurs présents et futurs, internes et externes. D'ailleurs les versions 2000 et 2008 des normes ISO 9001 évoquent la prise en compte des parties prenantes et non seulement des clients et des fournisseurs<sup>10</sup>. L'apprentissage de nouvelles valeurs et attentes des parties prenantes suppose de s'engager dans des relations partenariales avec elles. L'excellence durable s'inscrit alors dans une perspective relationnelle. On a proposé de définir « l'excellence durable » comme : « la capacité de l'entreprise à mobiliser (mieux que ses concurrents) des ressources et des compétences au sein de ses processus afin de maîtriser et d'améliorer de façon globale, continue ou par saut<sup>11</sup>, son efficience et son efficacité en vue de satisfaire, si possible du premier coup, ses parties prenantes sur plusieurs périodes de temps et de façon durable » (Figure 5).

**Figure 5. Vers une organisation relationnelle durablement excellente**



Source. L'auteur (Document 3)

Consécutivement on entrevoit les liens possibles entre un modèle organisationnel de la qualité et un modèle relationnel de l'organisation (Pesqueux, 2008). Pour ce dernier « c'est ce jeu des coordinations fondatrices de type –client-fournisseur » qui tend à rapprocher le modèle organisationnel de la qualité à la question de la relation de service, du fait de la multiplication des relations de coproduction sur lesquelles il repose et, finalement, de façon plus large, c'est ce qui le rapproche d'un modèle relationnel de l'organisation » (p15).

Nous pouvons à présent porter un regard critique sur la contribution de la théorie des parties prenantes à une approche relationnelle de l'organisation. « Ne peut-on pas considérer la notion de partie prenante comme opérateur d'une modélisation relationnelle de l'organisation ? (Pesqueux, 2006, p24).

### **Conclusion. La théorie des parties prenantes : les prémises d'une approche relationnelle de l'organisation ?**

La théorie des parties prenantes contribue à la fondation d'un modèle relationnel de l'organisation tenant lieu de véritable ontologie organisationnelle (Pesqueux, 2006). Toutefois, selon cet auteur, « si elle porte les germes d'une perspective interactionniste, elle reste somme toute quelque peu fonctionnaliste » (p 36). Elle traite moins des relations réellement tissées entre acteurs que de l'identification abstraite de ceux-ci en fonction de leur rôle respectif. Une forte insistance est mise sur les typologies et la hiérarchie des

<sup>10</sup> Précisons que la mesure de la satisfaction est seulement obligatoire auprès des clients et qu'elle est suggérée auprès des autres parties prenantes.

<sup>11</sup> L'amélioration continue peut engendrer une injonction oppressante de progression. Comme le souligne Pesqueux (2008), « sa conséquence est le stress ; comme pour le sportif de haut niveau il est un temps nécessaire pour la décompression » (p41).

parties prenantes de l'organisation. Dès lors, l'organisation demeure centrale dans la prise en compte de la relation à une partie prenante. La dyade organisation/partie prenante ne se situe pas au cœur de leur relation. Il en découle que les parties prenantes sont impersonnelles. Elles sont « des figures sans visage » (Moriceau, 2006). Au mieux, comme ce dernier l'écrit joliment « ces visages sont montrés, mais ils ne sont jamais rencontrés ». La relation envisagée par la théorie des parties prenantes n'est pas une relation personnalisée. Ces relations restent théoriques et générales. On comprend alors mieux pourquoi ces parties prenantes sont justes « spectatrices » (Pesqueux, 2006) et finalement peu impliquées dans les processus décisionnels de l'organisation<sup>12</sup>.

Abstraites et lointaines, il est rarement entrevu que les parties prenantes soient en mesure de tisser des relations entre elles. Pourtant, l'hypothèse d'une indépendance mutuelle entre parties prenantes n'est guère tenable (Pesqueux, 2006 ; Mercier, 2006, 2010, Moriceau, 2006). Par exemple, en matière de développement durable, les parties prenantes tissent souvent des interactions complexes (Thèse, 1993). C'est notamment le cas des parties prenantes des systèmes de logistique inversée c'est-à-dire du pilotage des flux dans le sens inverse de la chaîne logistique traditionnelle (Fulconis et al, 2011).

De plus, une partie prenante est susceptible d'avoir des intérêts à des titres divers (salarié et actionnaire par exemple ou client et fournisseur à la fois...). L'interdépendance des intérêts peut générer des conflits de rôle.

Enfin, la relation est dynamique. Une relation entre acteurs est généralement mouvante. Il ne semble pas que la théorie des parties prenantes tienne compte du facteur temps. Plus généralement, la relation s'opère dans un contexte spatio-temporel qui évolue. Mercier (2010, p 151) estime lui aussi que la théorie des parties prenantes est plutôt statique et descriptive que dynamique, analytique voire prospective. Il demande : « à quelle dynamique du processus de construction sociale et cognitive assiste-t-on » ? Des réponses à certaines de ces critiques peuvent être recherchées en marketing relationnel. Ce dernier constitue le second contributeur à une approche relationnelle de l'organisation. Certaines de nos recherches s'y rattachent.

---

<sup>12</sup> Notons que la norme ISO 26000 prévoit d'identifier les parties prenantes, de tenir compte de leurs intérêts, de dialoguer avec elles et d'engager des actions et des pratiques de responsabilité sociale. Cette norme place les relations de l'organisation avec la société au centre de son objet.



**2.  
La relation en marketing : le tryptique « confiance, temps et  
espace »**

Les recherches en marketing relationnel et en management de la relation client ont exposé ces dernières années au détriment du marketing transactionnel. Il a pris une telle place dans les recherches en marketing qu'il s'installe au rang de paradigme dominant (Tableau 5). La relation cherche à établir un courant d'échanges durables avec les clients afin de les fidéliser et d'augmenter leur valeur tout au long de la vie (life time value). Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme « all marketing activities directed toward establishing, developing and maintaining successful relational exchanges (p22)».

**Tableau 5. Paradigme transactionnel versus paradigme relationnel**

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
Orientation à court terme et instantanéité	Orientation à long terme et répétitivité
Intérêt pour la vente isolée	Intérêt pour la rétention de la clientèle
Mise en avant des caractéristiques du produit	Mise en avant de la valeur du produit pour le client
Peu d'importance accordée au service de la clientèle	Forte importance accordée au service clientèle
Engagement limité à satisfaire la clientèle	Engagement fort pour satisfaire la clientèle
Contacts clientèle modérés et impersonnels	Contacts clientèle forts et personnels
La qualité est d'abord le souci de la production	La qualité est le souci de tout le personnel

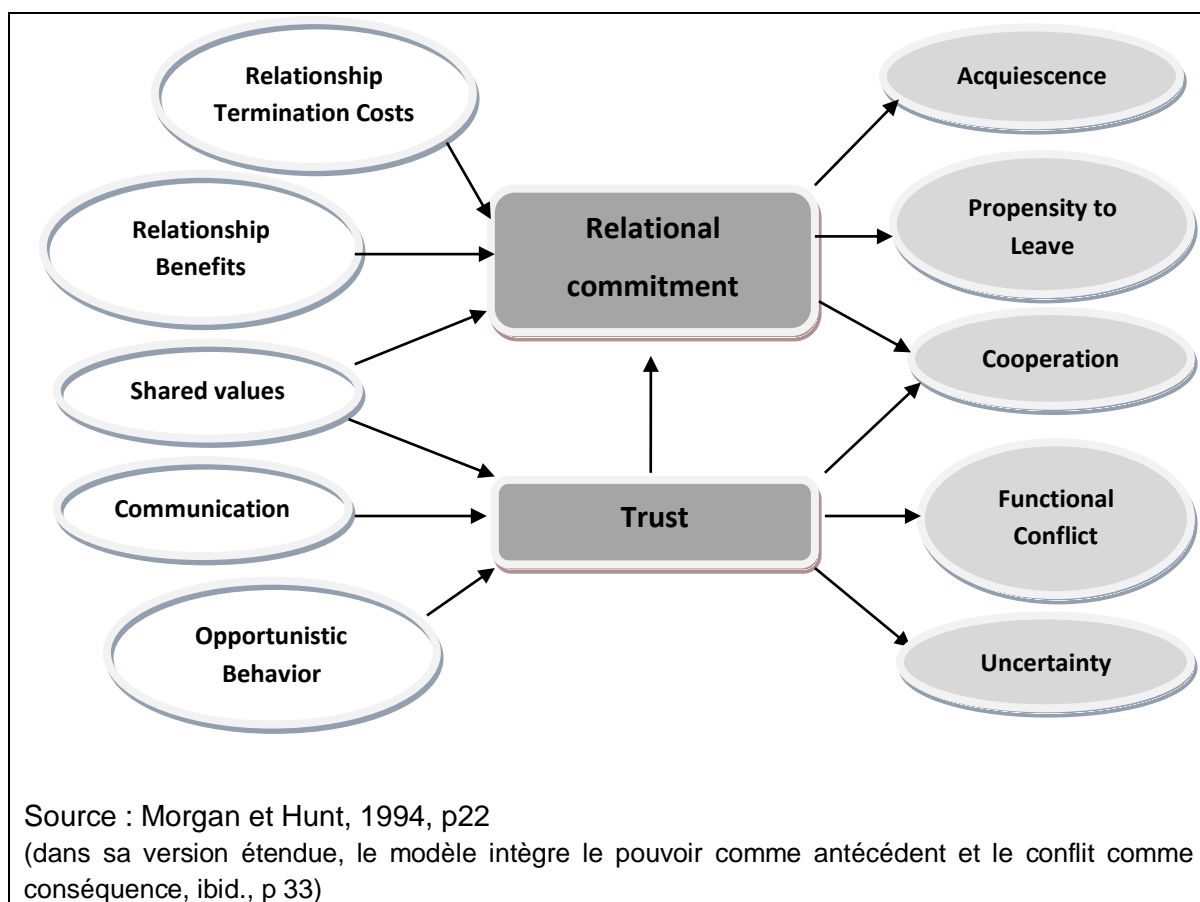
Source. Peck et al, 1999

Damperat (2006) propose une classification des relations d'échange à partir de deux dimensions que sont la perspective temporelle et la nature de l'analyse. En croisant ces deux dimensions, l'auteur distingue une approche économique classique (économique et à court terme), une approche économique néo-classique (économique et à moyen ou long terme), une approche interactionniste (économique et sociale et à court terme) et enfin l'approche relationnelle (économique et sociale et à moyen/long terme). Ainsi, la relation s'inscrit donc dans un enchevêtrement d'économique et de social et dans une perspective de moyen/long terme.

Soulez et Guillot-Soulez (2006) estiment, sur la période 1986-2005, que les notions et concepts rattachés au marketing relationnel (confiance, client, engagement, satisfaction, internet...) font partie des thèmes « branchés ». Ces différents concepts sont mobilisés afin d'élaborer des modèles explicatifs de la réussite des stratégies relationnelles. Ils cherchent à comprendre les antécédents et les conséquences de la relation en général ou de la confiance (Morgan et Hunt, 1994, Figure 6 ; Palmatier et al, 2007). Dans leur cadre méta-analytique, Palmatier et al (2007) placent la qualité relationnelle, c'est-à-dire l'engagement, la confiance et la satisfaction dans la relation, au centre de leur modèle. Ces concepts sont déterminés par différents antécédents (par exemple : l'investissement dans la relation, la durée de la relation, la fréquence d'interaction...) et offrent différents résultats comme la fidélité et la coopération. Ces séquences antécédents/conséquences sont influencées par les phases relationnelles (pour une synthèse de la littérature voir Bories, 2007). D'autres chercheurs bâtissent des modèles qui se concentrent sur le rôle de l'une des variables centrales de la relation, qu'il s'agisse de la confiance, de l'engagement (Cater et Zabkar, 2008), de la satisfaction... D'autres encore se focalisent sur les instruments de mise en relation entre l'entreprise et les clients, notamment la

marque (Degon, 2000 ; Dumont et Albert, 2010 ; Gupta et al, 2010), les programmes de fidélisation ou encore internet.

**Figure 6. Le modèle de marketing relationnel de Morgan et Hunt (1994)**



Le management de la relation avec le client (Customer Relation Management) devient une priorité à laquelle on consacre des moyens humains, informationnels, techniques et organisationnels. Ivens et Mayrhofer (2003) estiment que la performance du marketing relationnel dépend de l'impérative combinaison du « hardware » (instruments et mesures) et du « software » (principes relationnels). La satisfaction et la fidélité reposent selon eux sur la présence de sept facteurs clés de succès (Tableau 6).

Même si l'orientation relationnelle devient prépondérante, le temps de la transaction de court terme ne peut être sous-estimé pour trois raisons. Premièrement, le client est attentif à l'expérience de consommation de l'instant. Deuxièmement, un incident ponctuel mais critique peut dégrader la relation ultérieure. Troisièmement, la succession des transactions de court terme construit la relation de plus long terme et devient une composante du cycle de la relation.

**Tableau 6. Les facteurs clés de succès du marketing relationnel**

<b>Dénomination</b>	<b>Définition</b>
Usage modéré du pouvoir	Utiliser de façon très modérée du pouvoir et des pressions afin d'atteindre des objectifs. Sinon risque de dégradation du climat d'échange et de la confiance
Orientation à long terme	Dès les premières interactions et tout au long de la relation, l'entreprise doit exprimer envers le client sa motivation de maintenir l'échange. Une telle orientation permet d'établir une solide base de confiance.
Réciprocité	Dans une relation de long terme, il n'est pas nécessaire que les partenaires maximisent leurs bénéfices dans chaque transaction, l'essentiel est que le total du bilan relationnel soit équilibré (ne pas réaliser de bénéfices aux dépens du client ; relation gagnant-gagnant).
Fiabilité	Le contrat formel ou informel traduit les rôles du vendeur et du client. Les assumer de façon constante même en cas d'évolution.
Echange d'informations	Informations constantes, cohérentes, utiles au partenaire, sources de confiance
Flexibilité	Les accords formels ne sont pas forcément en mesure de correspondre à des changements non prévus ; il faut s'adapter au client.
Solidarité	Dans les situations difficiles, une forte orientation relationnelle peut inciter le fournisseur à proposer de l'aide au client (matérielle ou non et sans forcément de contrepartie immédiate).
Résolution des conflits	Eviter de régler les conflits devant les tribunaux. Trouver un compromis permettant la continuation de la relation concernée.

Source. Ivens et Mayrhofer (2003)

Le temps et la confiance (2.1), d'une part, et l'espace couplé à la proximité (2.2), d'autre part, constituent des constantes de la relation en marketing et en particulier en marketing relationnel et des services. Même si cette perspective relationnelle concerne plutôt la dyade fournisseur-client, la relation client-fournisseur peut bénéficier de ses apports (2.3). Nos travaux ont traité de ces thématiques.

## **2.1. La confiance et le temps en marketing relationnel...orienté client**

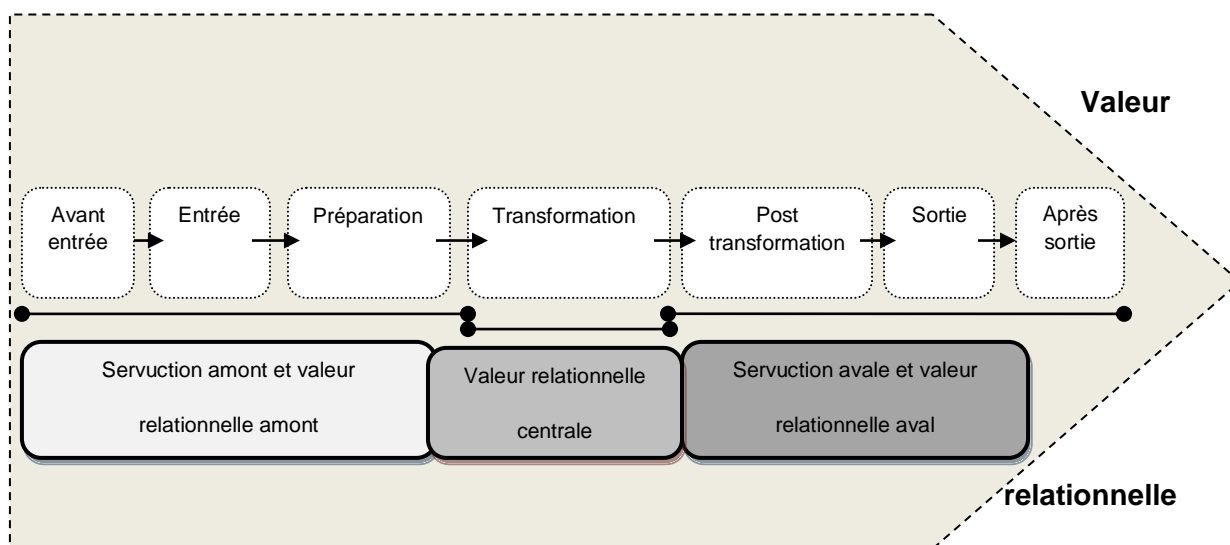
En marketing des services, la relation de service est centrale (Berry, 1983, 1995 ; Jougleux, 2005), notamment dans sa dimension temporelle (rapidité, durée de service...). Nos travaux ont apporté plusieurs contributions sur les liens entre la relation, le processus client, la confiance et le temps dans le domaine des services. Ils ont contribué à « outiller » la relation (Campinos-Dubernet et Jougleux, 2003). Nous avons formalisé l'enchaînement des « temps relationnels » du client par un outil que l'on a qualifié de chaîne relationnelle (Document 6). Il fut appliqué en milieu hospitalier (Document 4). En outre, l'examen des relations entre la qualité de service et la durée du service nous a conduits à proposer deux autres outils : le « temps psychologique » (Document 7) et « l'arbre temporel » (Document 8).

### **2.1.1. De la chaîne relationnelle dans les services : construire la « reliance » dans la durée.**

Le marketing s'est progressivement propagé dans la sphère du management public. Laughlin, Osborn et Chew (2009) estiment que le marketing dans les services publics a

été dominé par le modèle transactionnel. Pour eux, le marketing relationnel devrait trouver une plus grande place dans la nouvelle gouvernance publique. Nous avons proposé de formaliser le parcours hospitalier du « patient-client » grâce à sa « chaîne relationnelle ». Cette dernière est le fruit d'une réflexion croisée entre la stratégie, le marketing et la logistique. Elle s'appuie sur une orientation client, processus et relationnelle (Document 6). Elle représente l'ensemble du processus au cours duquel le client entre en contact avec un prestataire de service au cours d'une interaction (Figure 7).

**Figure 7. La chaîne relationnelle**



Source. L'auteur (Document 6)

On identifie trois temps forts et sept grandes étapes au sein de la chaîne relationnelle. Ces trois temps sont la servuction (Eiglier et Langeard, 1984) amont, centrale et aval. Les sept étapes sont : « l'avant entrée » dans le service, l'entrée (l'accueil), la phase de préparation (ou pré-transformation), la transformation (servuction centrale), la phase post-transformation, la sortie et l'après sortie. Au cours de chaque maillon, quatre types de relation se succèdent : une relation de transfert, une relation d'accueil, une relation de situation, une relation de départ (puis de nouveau de transfert vers l'étape suivante). La configuration de la chaîne relationnelle varie en fonction de la nature du service et du contexte de la prestation. Certains services sont de courte durée et ne se composent que de quelques étapes alors que d'autres peuvent se dérouler sur un laps de temps plus long avec de multiples étapes. De l'objet de la venue du client dépendront le nombre de maillons, leur durée, le nombre et la nature des espaces sollicités et les personnels de contact mobilisés.

La valeur relationnelle est le résultat de la satisfaction des besoins relationnels des clients au cours de l'ensemble d'une expérience de service<sup>13</sup>.

La chaîne relationnelle a été utilisée par un hôpital du centre de la France en 2000 afin de comprendre les sources de création de valeur relationnelle avec le « patient-client » et

<sup>13</sup> Benavent (2001) évoque aussi l'idée de chaîne relationnelle mais dans une perspective « multi expériences ». En quelque sorte, la chaîne relationnelle au sens de Benavent représente une « méta chaîne relationnelle » regroupant l'ensemble des chaînes relationnelles d'un client (au sens de Phanuel) au cours de ses différentes expériences de service. La « méta chaîne relationnelle » se rapproche de l'idée de cycle de vie de la relation.

d'améliorer la qualité relationnelle. Son exploitation a débouché sur l'élaboration d'un outil de gestion de la relation de service (Jougleux et Bancel-Charensol, 2006) : une charte d'accueil (Tableau 7).

**Tableau 7. Application de la chaîne relationnelle dans un hôpital**

Des constats	Etude sur l'image du centre hospitalier Circulaire « Charte du malade hospitalisé »
Un thème	L'accueil-communication avec le « patient-client »
Un but	Améliorer la satisfaction des besoins relationnels des « patients-clients »
Une méthode de travail	Démarche participative, remobilisation d'un groupe de travail transversal « accueil-communication »
Un moyen	Construire une charte d'accueil
L'utilisation d'une démarche et d'un outil	La chaîne relationnelle

Source. L'auteur (Document 4)

La chaîne relationnelle conduit à des interrogations managériales sur le plan organisationnel et humain, en termes de cohérence, de coordination, de continuité et de compétences (Document 6). Plus globalement, c'est la question du management de la performance des services relationnels, tels que les services de santé (Jougleux et al, 2009), qui est au cœur de ces préoccupations.

Une seconde étude réalisée avec un autre hôpital nous a permis de souligner le rôle déterminant de la relation dans la construction de la confiance (« reliance ») des « patients-clients » dans les soins (Document 5). En effet, si la clé de la construction des relations est la confiance (McLaughlin, Osborn et Chew, 2009), « soigner » la confiance dans les soins par la relation est fondamental<sup>14</sup>. La confiance désigne une situation dans laquelle pour entreprendre une action, un agent A s'en remet à ce qu'un agent B dit, promet ou fait sans chercher à vérifier ou à contrôler par lui-même ce que B dit, promet ou fait. La confiance est une manière d'accepter de se rendre potentiellement vulnérable. Elle prend son sens en présence d'incertitudes, telles que l'information imparfaite ou incomplète dont disposent les agents (incertitude qui affecte la relation présente) et la difficulté à produire des anticipations parfaites (incertitude qui concerne la difficulté de prédire les attitudes et comportements futurs des partenaires ainsi que leurs résultats ou effets). A la confiance technique, la crédibilité (anticipation des compétences requises), l'expertise (capacité à fournir un résultat efficace dans un contexte donné) s'ajoute la confiance morale, c'est-à-dire la bienveillance (présomption d'honnêteté pendant la relation), l'amabilité (dimension affective, sympathie...).

En milieu médical, l'incertitude est « vitale » et généralisée (Document 5). Le patient vit une double vulnérabilité, physique et psychologique. Cette incertitude porte sur l'ensemble du déroulement du séjour (la délivrance des soins et sur les relations l'entourant -« care »-), sur le résultat de la prestation de service (le soin ou « cure ») et sur le service dans sa globalité – restauration...-). La perception de ces incertitudes

<sup>14</sup> Il peut être préférable et réaliste de s'interroger sur la confiance accordée aux soins en tenant compte du processus de la prestation de service plutôt qu'à la qualité des soins elle-même en tant que résultat. Le patient ne cherche pas forcément à l'évaluer. La qualité de la prestation échappe souvent à la capacité d'évaluation du « patient-client » qui peut difficilement observer la mobilisation réelle du médecin, et encore moins apprécier le bien fondé de son diagnostic et de sa décision thérapeutique. Toutefois, les compétences des patients en matière de santé se développent (conduisant aussi à imaginer des consultations par internet).

créera différents besoins relationnels (être, écouté, reconnu, réconforté,...). Leur satisfaction réduira l'incertitude perçue et accroîtra la confiance.

Ce jugement de confiance s'élaborera par rapport à des attitudes et à des comportements jugés comme acceptables et conformes à ce qui est attendu. Quels facteurs contribuent à cette « reliance » ? Nos recherches ont montré (Document 5) que l'information délivrée (sur les soins, la maladie, les examens...)<sup>15</sup> aux patients ainsi que l'attitude et le comportement empathiques du personnel de contact (réponse aux attentes, disponibilité, amabilité...) favorisent la confiance dans les soins et par conséquent sont créateurs de valeur relationnelle. La relation participe à la confiance.

La relation de confiance est temporellement ancrée et dynamique à la fois. Elle émerge au cours de la relation et par la relation. La confiance se construit pas à pas, au fur et à mesure que les occasions de contact se multiplient, se renouvellent. La relation intervient comme facteur de création, de maintien ou/et d'accroissement ou de dégradation de la confiance dans les soins.

La confiance du patient se forge avant qu'il ne pénètre dans l'établissement hospitalier de par des sources d'informations internes (expérience personnelle antérieure) et externes (médecin, entourage, presse...). Il s'agit d'une confiance a priori. La confiance institutionnelle (réputation) se reconstruira au cours de l'expérience hospitalière du patient tout au long des relations tissées avec le personnel de contact (confiance interpersonnelle). L'expérience de service livre périodiquement de l'information supplémentaire sur l'usage fait par le partenaire de la confiance placée en lui. Elle permet de la confronter aux pratiques, signes et messages mis en œuvre au cours de la relation. La confiance est alors à postériori. Ainsi, ex-post la confiance est renforcée ou affaiblie par l'expérience des acteurs.

A son tour cette confiance a posteriori contribuera à la construction de la réputation de l'établissement (Pesqueux, 2009). La réputation pose en effet la question suivante : est-on digne de la confiance qu'on nous accorde ?

Le lien entre confiance et relation est éminemment dynamique. Comment se construit la confiance au cours de la chaîne relationnelle du patient ? Plus globalement quelles sont les conséquences d'un excès ou d'une insuffisance de confiance accordée à soi et à l'autre ? Le manque de confiance peut nuire à la qualité de la relation mais son excès peut ouvrir grande la porte à l'opportunisme parce qu'elle engendre une baisse de la vigilance et du contrôle.

Si la relation de confiance se construit dans le temps et que la relation est plus ou moins durable et fréquente, la durée d'un service impacte la qualité perçue par le client. Le temps consacré à une interaction lors d'une prestation de service informera sur l'importance que les acteurs y accordent. Nos travaux sur le temps psychologique et l'arbre temporel s'inscrivent dans cette thématique.

### **2.1.2. Le temps dans la relation : le temps psychologique et l'arbre temporel**

Les travaux sur le temps n'ont cessé de croître en sciences de gestion (Batsch, 2002), en particulier en marketing des services et en marketing relationnel mais dans des

---

<sup>15</sup> L'information du patient est à la fois une obligation légale et déontologique, l'expression d'un besoin de la part des patients voire un élément du processus de guérison. Elle représente une condition d'adhésion, de consentement et de participation des patients au processus de soins.

perspectives différentes. La relation et le temps représentent deux variables fondamentales et interdépendantes à la croisée du marketing des services et du marketing relationnel (Tableau 8)<sup>16</sup>. D'ailleurs pour Jougleux et Bancel-charensol (1997), les services peuvent s'appréhender comme un système de production relationnel.

**Tableau 8. Le temps en marketing des services et en marketing relationnel**

Marketing des services	Marketing relationnel
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Processus, fiabilité, accessibilité, disponibilité/commodité, simultanéité</li> <li style="padding-left: 20px;">- <b>attente</b></li> <li style="padding-left: 20px;">- <b>durée du service/rapidité</b></li> <li style="padding-left: 20px;">- <b>relation de service</b></li> <li>- <i>Serviabilité, courtoisie, connaissance client</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Continuité, long terme, fréquence, fidélité, durabilité, « Life Time Value »</li> <li style="padding-left: 20px;">- <b>Lien/relation</b></li> </ul>

Source. L'auteur, à partir de (Document 7)

Les activités de services devraient pouvoir grandement bénéficier d'une approche temporelle (Durrande-Morreau, 2004). A la difficulté de prévoir les flux de clients s'ajoute le souhait des clients de disposer des services au moment où ils le souhaitent. L'accessibilité et la disponibilité deviennent des facteurs clés de succès car les consommateurs disposent de moins en moins de temps et souhaitent que l'on réduise leur "temps contraint". La variabilité et la périssabilité du service, induites par la délivrance du service en temps réel, peuvent aussi faire peser un risque sur la qualité du service. Durrande-Morreau (2004) estime que la prise en compte du temps est relativement importante mais le plus souvent implicite, éparse, peu structurée et inégale. Enfin, l'orientation client, tant prônée en marketing, est peu abordée dès lors que l'on traite du facteur temps.

D'un autre côté, en marketing relationnel, le temps est prioritairement appréhendé comme un indicateur de fréquence, de continuité et de durée de la relation entre le client et le fournisseur dans le long terme. Or, il est souhaitable de comprendre les conditions et les acteurs de l'interaction en tenant compte de variables telles que le lieu, le moment, plutôt que de qualifier a priori un client de transactionnel ou de relationnel (Marion, 2001). C'est ce souhait qui nous a animés lorsque nous avons proposé le « temps psychologique » (Document 8). La relation (les échanges, l'affectif) est plus ou moins intense au cours de la chaîne relationnelle. La connaissance et l'écoute du client sont susceptibles d'accroître la durée du service. Si cette « valeur relationnelle » influence positivement la perception de la qualité de service (Lovelock et al, 2004), elle peut créer une insatisfaction « temporelle » à l'égard du service. On a défini le « temps psychologique » ou « acceptable » comme la durée de service perçue comme acceptable par les clients, c'est-à-dire qui soit suffisamment rapide, afin d'être efficace et de gagner (« ne pas perdre ») du temps, mais sans pour autant dégrader la qualité relationnelle du service s'il était perçu comme trop court. Ce temps est qualifié de psychologique car il s'agit d'un temps perçu par le client. Il est plutôt qualitatif et subjectif que quantitatif et objectif<sup>17</sup> (Hall, 1984 ;

<sup>16</sup> Zrelli (2010) estime nécessaire une approche relationnelle du « yield management » qui, dans l'une de ses acceptions, est un outil de gestion du temps dans le secteur des services.

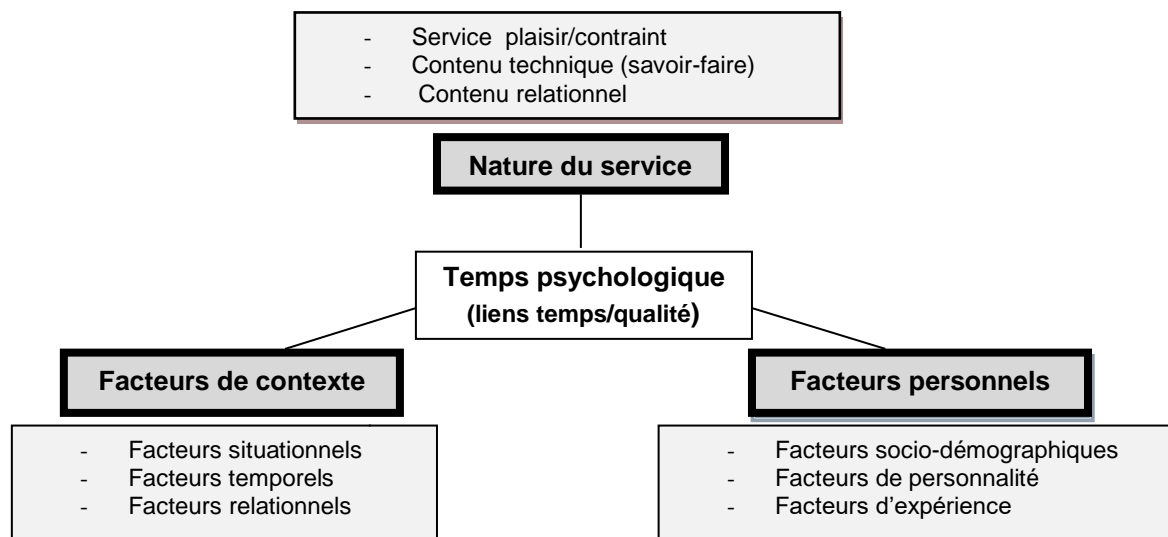
<sup>17</sup> Même si la question de la mesure du temps psychologique se pose et que le temps perçu peut être égal au temps physique réellement passé.



Lovelock, 2004). On distingue le temps d'attente acceptable ou raisonnable (Lovelock, 2004) et le temps global de service acceptable.

Toutefois, la relation entre temps et qualité n'est pas univoque. Les délais d'attente et les durées de réalisation du service sont tantôt associés à un gage de qualité tantôt à un signe de mauvaise qualité (Document 7). Le temps psychologique doit être contextualisé selon la nature du service<sup>18</sup>, des facteurs de contexte et des facteurs personnels (Document 7) (Figure 8).

**Figure 8. Un modèle de « temps psychologique »**



Source. L'auteur (Document 7)

Plus le service a de la valeur, plus les personnes attendront, moins le service crée de valeur, plus le temps acceptable sera faible. On retrouve ici le rôle de la dimension « expérientielle » de la consommation selon laquelle le principe de plaisir est primordial dans la satisfaction retirée de l'expérience vécue. Des facteurs contextuels sont susceptibles d'influencer l'appréciation du « temps psychologique ». Parmi eux, les facteurs relationnels comportent une dimension informationnelle (capacité à informer et à expliquer les « temps », notamment d'attente) et une dimension d'attitude et de comportement de la part du personnel (accueil, échanges, amabilité, attention, sourire...). Ce facteur relationnel intègre également la possibilité de rencontrer des gens, de discuter, d'échanger des idées et des « expériences ».

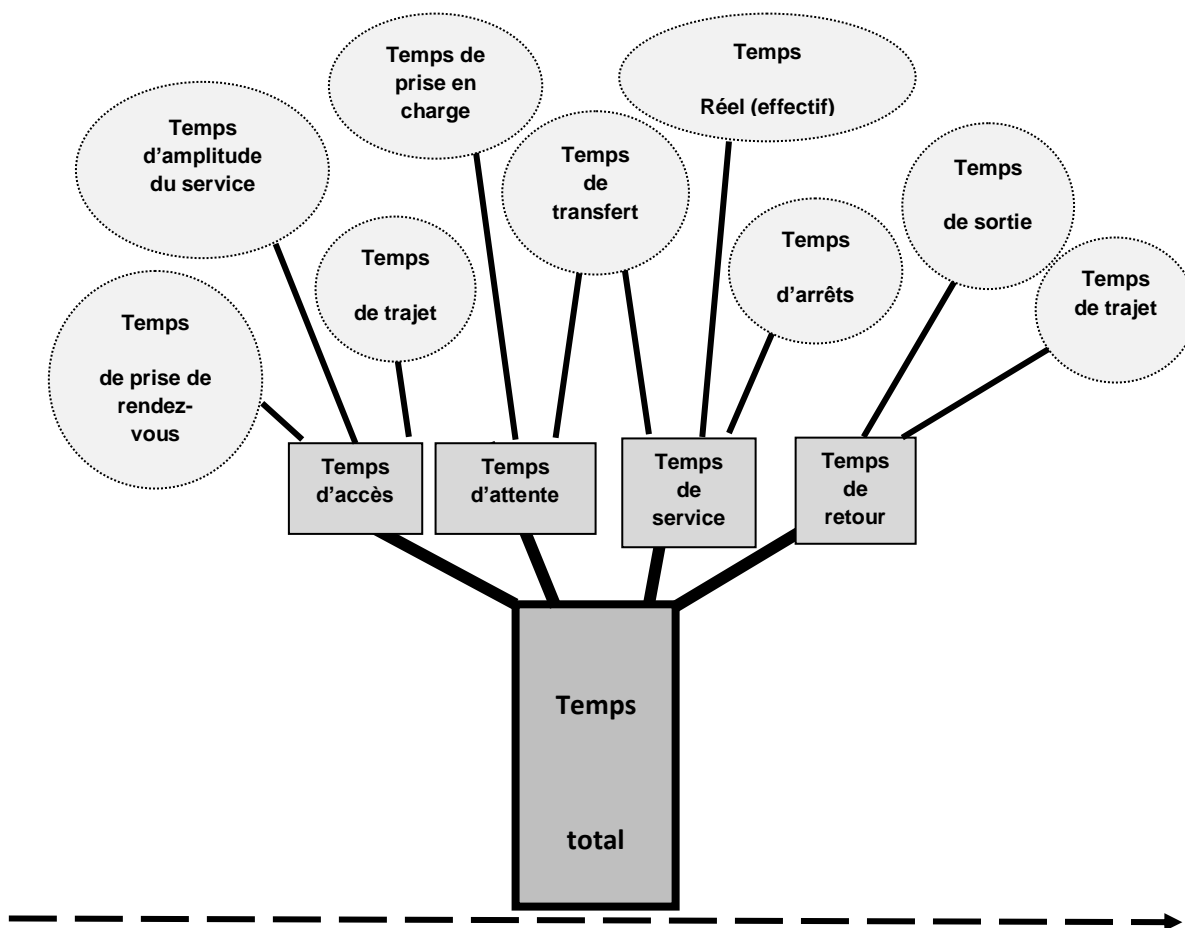
Notre second apport en matière de management temporel des services est « l'arbre temporel » (Document 8). Il s'agit d'un outil permettant de mesurer la durée de chacune des phases du processus de délivrance du service et d'identifier les phases critiques de création de valeur « temps » ou d'insatisfaction « temporelle » (Figure 9).

Le temps de prise en charge correspond au temps durant lequel le client, lors de son arrivée, attend avant d'être mis en relation avec un membre du personnel de contact ou un support matériel ou technique. Le temps du service est le temps effectif consacré

<sup>18</sup>Les services à forte relation, car continus, impliquant, variables en qualité et/ou complexes tels que les services médicaux, bancaires, d'assurance et de coiffure. Ce concept n'est pertinent que dans les services pour lesquels le critère temporel et le critère relationnel sont importants et liés.

directement à la réalisation de la servuction. Le temps de service peut être considéré comme le principal temps créateur de valeur aux yeux du client. Un *temps minimum* (et incompressible ?) est nécessaire au bon déroulement du service et à la réalisation de la servuction. L'arbre temporel conduit à imaginer des ratios temporels (par exemple : temps de service/temps total ; temps d'attentes/temps de service ; temps d'interruption/temps de service) dont la présence dans un tableau de bord « temps de service » constituerait un outil de pilotage. Les « temps de transfert » quant à eux permettent de souligner l'importance de la qualité de la coordination interne.

Figure 9. L'arbre de diagnostic temporel



Source. L'auteur (Document 8)

Soulignons que la réduction du temps de service ne constitue pas forcément la meilleure réponse aux préoccupations temporelles des clients. Elle risquerait de nuire à la perception de la qualité relationnelle du service. De plus, encore faut-il que le temps jugé comme acceptable par le client s'accorde avec le temps « juste nécessaire » et incompressible à la réalisation du service. Les entreprises ont à procéder à un arbitrage entre une réduction du temps de service et le risque d'une dégradation de la qualité relationnelle de service. On propose alors une double segmentation de la clientèle à la fois relationnelle et temporelle. Consécutivement différentes décisions de politique

relationnelle, temporelle mais aussi spatiale sont possibles. Selon le positionnement choisi les compétences nécessaires du personnel (productivité versus savoir-être) peuvent être différentes. Soulignons que de toutes les manières la planification totale de la qualité de la relation dans les services et son intégration dans les procédures de travail, notamment au travers les normes qualité du type « ISO 9001 », est impossible (Campinos-Dubernet et Jougleux, 2003).

La relation se noue dans un cadre temporel mais aussi spatial. D'une conception purement physique de l'espace, différents travaux en stratégie puis en marketing se sont orientés vers une approche relationnelle de l'espace notamment grâce à la notion de proximité.

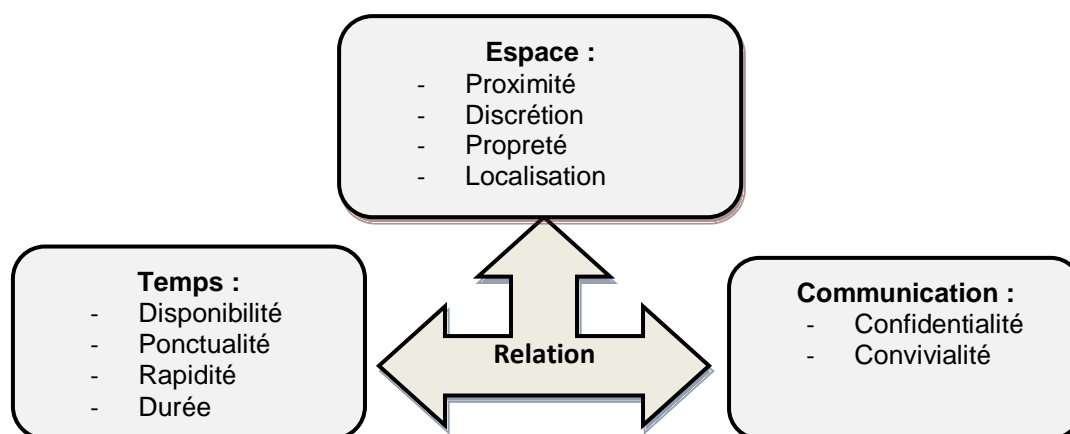
## 2.2. La relation : de l'espace à la proximité.

La dimension spatiale de la relation se décline sous divers angles. Si les dimensions physique et géographique de la relation sont incontournables, une approche plus large en termes proxémiques est souhaitable.

### 2.2.1. L'espace physique dans la relation

En marketing des services, nous avons déjà traité des interactions entre le temps, l'espace et la communication en milieu bancaire (Phanuel, 1996) sans toutefois nous préoccuper de géomarketing. Par exemple, la qualité de service sur le plan temporel (rapidité et disponibilité) et sur le plan relationnel (notamment le respect de la confidentialité) est largement tributaire de l'aménagement de l'espace et de la localisation du prestataire de service (Figure 10).

**Figure 10. La relation au centre du tryptique « T.E.C » (Temps.Espace.Communication) en milieu bancaire**

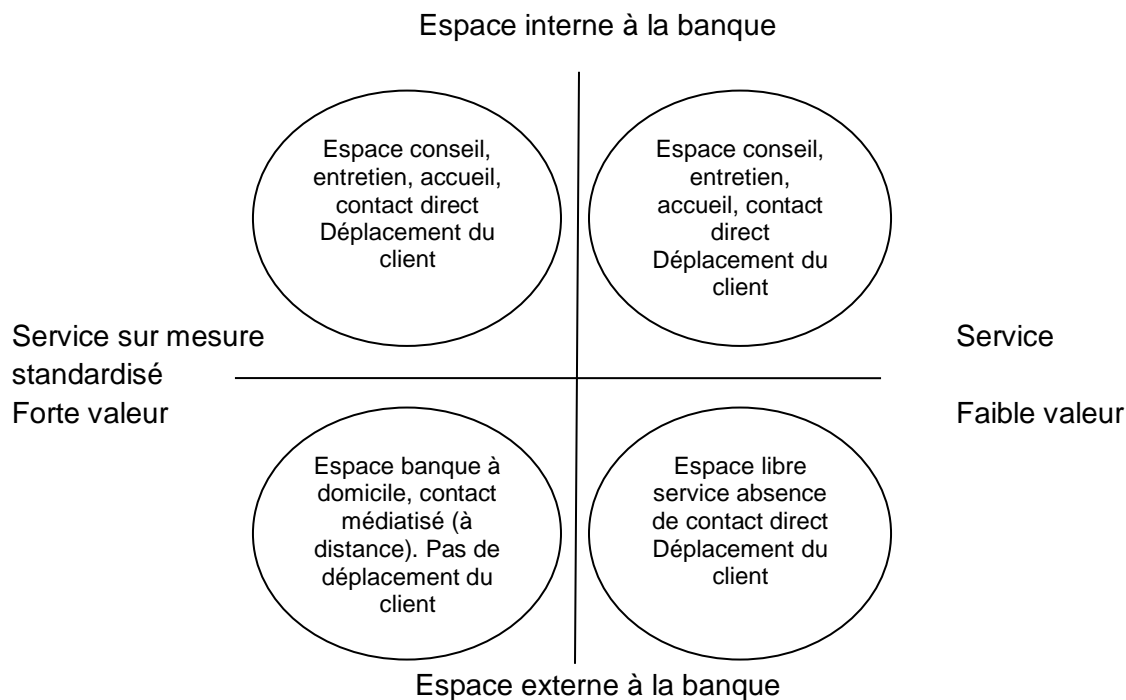


Source. Phanuel (1996)

Dans le domaine bancaire, malgré le développement des technologies de l'information et de communication (TIC), l'agence demeure un lieu de passage et de contact privilégié. Elle conserve une triple fonction de production, de distribution et de relation. Nous avons proposé une segmentation relationnelle fondée sur une différenciation spatiale. Les espaces sont organisés en fonction de la nature du service et de la valeur créée et du

caractère interne ou externe de l'espace mobilisé (Figure 11). La nature et la qualité de la relation vont résulter pour partie du cadre spatial dédié à tel ou tel service.

**Figure 11. Relation et différenciation spatiale : l'exemple de la banque**



Source. Phanuel (1996)

### 2.2.2. La proximité en marketing

Après les stratégies, notamment ceux qui s'intéressent à l'espace et aux territoires, les chercheurs en marketing se sont plus récemment emparés de la notion de proximité<sup>19</sup>. Pour Bergadaà (2006), la proximité semble plus opérationnelle que des concepts tels que celui de climat de la relation ou de confiance. Pour elle, la proximité présente l'avantage du pragmatisme et évite de contribuer à une lutte entre paradigmes. L'auteur estime que la relation doit se comprendre à l'intersection de trois facteurs déterminants : le facteur humain, le facteur temporel et le facteur de proximité. Le facteur de proximité se construit par la confiance et l'amitié lors des interactions. L'auteur distingue trois types de proximité des relations : la proximité des contacts, la proximité fonctionnelle et la proximité sociale. La proximité des contacts (les aspects liés à la structure des relations) informe sur l'intensité des échanges (facilité, accessibilité et fréquence des contacts). La proximité fonctionnelle informe sur le degré d'adaptation et de coordination lié à la tâche (actions de réciprocité, solidarité). La proximité sociale (aspects liés à la nature des relations) informe sur l'intensité du lien social (relation agréable, sympathie, dimension affective). Pour Damperat (2006) la notion de proximité, concept-clé de la relation client, permet une étude structurée des différentes dimensions de la relation client. Paradoxalement, cette approche de la proximité n'aborde pas la dimension spatiale. De plus cette notion de proximité ne tend-t-elle pas à être par trop englobante ? La proximité

<sup>19</sup> Précisons toutefois que Salerno (2001) évoquait déjà l'idée d'une proximité relationnelle (proche de l'amitié commerciale).

est-elle une condition d'une relation satisfaisante ou le résultat de la relation ? Est-ce alors un concept de plus à la mode, un « simulacre de proximité, éphémère nourri de recherche -d'habillage social - (Vernette et Filser, 2010) » qui ne ferait qu'apporter de la confusion ou au mieux de la complexité ou un concept véritablement utile à la compréhension et à l'analyse du phénomène relationnel ?

Pour l'essentiel, le thème de la proximité est aujourd'hui mobilisé dans le cadre de recherches sur l'espace et les territoires, notamment au sein d'un atelier spécifique de l'A.I.M.S (couplé au réseau et au capital social). Il l'est également par les chercheurs s'inscrivant dans une perspective proxémique de la PME-PMI (Torre, 2011).

### 2.2.3. De la relation de proximité entre l'organisation et ses parties prenantes au sein des territoires

Un courant de recherche s'est intéressé aux relations entre les organisations et leurs parties prenantes sur le plan local. La relation entre acteurs multiples (entreprises, collectivités locales, associations, services de l'Etat, chambre de commerce, université...) s'inscrit dans l'espace où les notions de stratégie, territoire, espaces et de proximité occupent une place centrale (Lauriol et al, 2008). Raulet-Croset (2008) distingue quatre dimensions du territoire (territoire spatial versus territoire symbolique ; territoire prescrit versus territoire construit). De même, plusieurs facettes de la proximité ont été proposées. Certains proposent une typologie duale entre proximité géographique et proximité organisée (organisationnelle et institutionnelle), tels Zimmermann (2008) et Torre (2010), tandis que d'autres repèrent jusqu'à cinq types de proximité (Boschma, 2005). Au-delà de leur existence et de leurs caractéristiques propres, ce sont leurs avantages et inconvénients ainsi que leur relation qui comptent (Tableau 9).

**Tableau 9. Les cinq formes de proximité selon Boschma (2005)**

	Key dimension	Too little proximity	Too much proximity	Possible solutions
Cognitive	Knowledge gap	Misunderstanding	Lack of sources of novelty	Common knowledge base with diverse but complementary capabilities
Organizational	Control	Opportunism	Bureaucracy	Loosely coupled system
Social	Trust (based on social relations)	Opportunism	No economic rationale	Mixture of embedded and market relations
Institutionnel	Trust (common institutions)	Opportunism	Look-in and inertia	Institutional checks and balances
Geographical	Distance	No social externalities	Lack of geographical openness	Mix of local « buzz » and extra-local linkages

Source. Boschma, 2005

Des phénomènes de compensation peuvent s'opérer. La proximité géographique favorise les interactions directes à travers des relations de face à face (Zimmermann, 2008). Si

elle est une condition favorable à l'action collective elle n'en demeure pas moins insuffisante (Loilier, 2010). La rencontre d'une proximité géographique et organisée est susceptible de créer des territoires dynamiques. Elle est une chance à mobiliser afin de faciliter l'ancrage territorial des activités collectives. Zimmermann (2008) résume cette opportunité de la façon suivante : « l'ancrage naît quand l'organisation territoriale – proximité géographique – s'avère capable de générer des effets de proximité organisationnelle et institutionnelle fondés sur l'interaction et la coopération entre unités dans une même proximité géographique ».

Plus que la proximité géographique, c'est la relation tissée entre parties prenantes proches, qui prime et imprime les actions collectives. Dit autrement la proximité géographique n'informe nullement sur la réalité des relations entre acteurs et leur coordination (Zimmerman, 2008). Ce dernier évoque le triptyque « proximité-interaction-coordination ». Les pouvoirs et acteurs publics locaux tentent d'attirer, d'acquérir, de conserver et de fidéliser des activités sur leur territoire. Les relations entre la ville et l'hôpital illustre ces proximités (Encadré 2).

#### **Encadré 2. L'exemple de la proximité entre ville et hôpital**

L'hôpital et la ville constituent pour chacun de leur dirigeant, directeur et maire, des ressources à mobiliser au service de la création de valeur. La conjonction d'une proximité géographique et organisée entre la ville et l'hôpital favorise l'exploitation coordonnée de ressources et contribue à la création croisée de valeur. La proximité organisée s'explique par la double fonction qu'exerce le maire : premier magistrat de la commune et encore souvent président du conseil d'administration de l'hôpital<sup>20</sup>. Le « maire-président » joue deux rôles essentiels : « relais » de la population et légitimé par elle et un rôle de « soutien » ou de « contre-pouvoir » face à la tutelle. Dans une perspective relationnelle, cet exemple original de proximité entre deux acteurs publics permet de s'interroger sur la question de l'éventuel conflit de rôle et ses conséquences sur l'action collective. Plus généralement encore, il doit inciter les chercheurs à identifier les parties prenantes en fonction de la diversité des rôles qu'elles jouent et leur impact sur leur relation avec l'organisation de référence et son environnement. Mais on peut aussi s'interroger sur les effets « freinants » de la proximité dans la création de valeur de réseau ville-hôpital. Notons que dans cette recherche nous avons interrogé les deux parties de la dyade (le « maire » et « maire-président ») et le directeur de l'hôpital).

Source. Phanuel (2000)

Le thème de la proximité n'est évidemment pas réservé aux relations entre deux organisations publiques. Il est par exemple mobilisé dans les recherches consacrées à l'ancrage local des PME-PMI dans les territoires. A ce titre, les pouvoirs publics locaux sont vigilants quant à la prise en compte du développement durable par les PME-PMI. Plus généralement se pose la question de l'initiation, du développement et du maintien des actions collectives dans les territoires. Quelles sont les parties prenantes à l'action collective territoriale durable ? Comment favoriser leur coopération et leur coordination afin de créer de l'action collective de proximité ? La mise en place d'un projet multi-acteurs à l'initiative des institutionnels afin de proposer un centre multi services partagés dans une zone d'activités constitue un exemple de terrain privilégié de construction de proximité (L'auteur et Renault, recherche en cours).

<sup>20</sup> Les ordonnances du 24 avril 1996 devaient permettre d'éviter cette « double casquette ». Le débat suscité autour de cette question pose plus globalement le problème de la gouvernance des hôpitaux.

En outre, certains chercheurs placent la proximité au centre des spécificités des PME-PMI (Torres, 2003, 2006). Cet auteur propose une approche des PME-PMI qu'il qualifie de « proxémique » et qui porte sur six aspects : le choix des pays d'exportation, le choix du successeur-repreneur, le choix stratégique, le choix de recrutement, le choix des modes de financement et le choix du réseau d'appui et de soutien. Il en déduit que la petitesse des entreprises implique un mode de décision proxémique, à fois dans son processus et son résultat, proxémique. Cette perspective impacte les relations tissées avec les parties prenantes. Plus elles seraient proches de la PME-PMI plus leurs intérêts seraient satisfaits par le dirigeant. Ainsi, elles se hiérarchisent de la manière suivante : acteurs éloignés (Etat), acteurs intermédiaires (clients, fournisseurs, concurrents) et acteurs proches (employés). Plus la proximité temporelle est forte, plus l'incertitude diminue (Torres, 2006). Ainsi, le dirigeant se préoccuperait plus de son environnement proche pour prendre des décisions à effets rapidement observables. Torres (2006) souligne qu'il pourrait être souhaitable de traiter aussi des effets négatifs de la proximité.

Si de près on se comprend mieux, viendrait-on de loin pour se voir et se parler ? Dans le même temps, il est possible de trouver les moyens de se rapprocher tout en restant éloignés au travers d'une proximité électronique. Par ces formules, nous voudrions souligner que la proximité est indissociable de la mobilité et qu'elle n'est pas seulement statique mais dynamique. Torre (2010) admet que même l'école des « Dynamiques de proximité » n'a que très faiblement traité de la dynamique au profit des typologies de la proximité. Il propose « de jeter les bases d'une approche dynamique des proximités » (p411). Partisan d'une approche duale de la proximité (géographique et organisée), il précise qu'elles ne constituent que des potentialités mobilisables par l'action et les représentations des acteurs humains et non humains. Pour Torre (2010), la proximité géographique est subie ou recherchée. Il précise que « la proximité géographique recherchée correspond à la quête d'acteurs cherchant à satisfaire une demande de proximité géographique par rapport à d'autres acteurs économiques ou sociaux, à des ressources naturelles ou artificielles, à des lieux ou à des objets techniques » (p414). Elle peut elle-même être temporaire ou permanente. Finalement, au travers la problématique de la proximité, c'est celle plus large du management de la proximité qui se pose. Comment les acteurs construisent, organisent, coordonnent et font vivre les proximités ? Poser ces questions constitue un autre angle d'approche de la dynamique des proximités nécessitant véritablement des recherches sur les processus à l'œuvre dans l'action collective territoriale.

Au travers ces développements on note que la proximité des relations en Sciences de Gestion peut être traitée sous des angles différents (proximité dans la relation de service, en marketing en général, proxémique de la PME-PMI, typologie des proximités dans les territoires).

Si traditionnellement, la recherche en marketing s'est plutôt intéressée à la création d'une relation de proximité du fournisseur vers ses clients, c'est la relation inverse qui mobilise maintenant notre attention.

### **2.3. Vers un marketing relationnel orienté fournisseur ?**

Dans leur synthèse de vingt ans de Recherche et Applications Marketing, Soulez et Guillot-Soulez (2006) notent que le mot fournisseur est un « mot porteur de sens », un des « éternels » sujets de marketing. Cependant il disparaît totalement de leur tableau récapitulatif des mots présents dans les recherches. Bien que la possibilité d'un marketing

relationnel orienté fournisseur soit aussi envisagée chez Morgan et Hunt (1994), la plupart des recherches n'a pas saisi cette opportunité. Pour notre part, nous l'avons saisie lors d'une recherche exploratoire grâce à l'étude de cas d'une petite entreprise de teillage de lin à l'occasion de laquelle de la sérendipité s'est présentée (Document 9). Toutefois, il nous faut garder un esprit critique à l'égard d'une telle transposition du marketing relationnel orienté client vers une orientation fournisseur.

### **2.3.1. Les signes avant coureurs d'un marketing relationnel orienté fournisseur**

Le marketing relationnel privilégie largement l'orientation client. Cependant, différents auteurs ont souligné, particulièrement en « B to B », le rôle de la réciprocité<sup>21</sup>, de la stabilité et de l'interaction de la relation entre fournisseur et client (Ford, 1990 ; Dwyer et Schurr, 1987 ; Bousque, 2006 ; Palmatier et al, 2007). Le renforcement d'une relation conjointe demande aux deux parties qu'elles se connaissent mieux, qu'elles s'offrent une confiance mutuelle, qu'elles coopèrent, et s'engagent à long terme l'une envers l'autre (Jallat, Stevens, Volle, 2006) dans une véritable co-production ou création conjointe de valeur. Plus récemment, Igalens et Point (2009, p105) estimaient que pour les fournisseurs comme pour les consommateurs, il existe un continuum entre une conception transactionnelle et une conception relationnelle de leurs relations<sup>22</sup>. Cette perspective contribue à souligner le rôle stratégique joué par la fonction achats (Calvi, Paché et Jarniat, 2010), qu'elle soit entre les mains d'un spécialiste ou du dirigeant de PME-PMI. Elle est potentiellement une source d'avantage concurrentiel de part la compétence relationnelle qu'elle est susceptible de développer. Ces auteurs précisent qu'elle repose sur des relations étroites et durables entre un acheteur et ses fournisseurs. Toutefois, les auteurs rappellent un paradoxe de la fonction achat : « le désir de mobilité qui pousse à refuser l'investissement spécifique dans une relation, et celui de la recherche d'exclusivité qui seule permettra de fournir à l'entreprise une valeur ajoutée inimitable » (p126). De futures recherches appuyées sur la « *relational view* » pourraient contribuer à combler la relative faiblesse académique de la recherche sur les achats dénoncée par Calvi et Paché (2010). La voie à un marketing relationnel orienté fournisseur est-elle pour autant ouverte ?

### **2.3.2. L'émergence du marketing relationnel orienté fournisseur**

Ce n'est pas la littérature qui nous a conduit vers cette idée mais le terrain et ce de façon imprévue (sérendipité). Au cours d'une recherche portant sur la compréhension globale de la vision stratégique du dirigeant (Document 9) nous avons identifié le savoir profane d'un dirigeant consistant à gérer ses relations avec ses fournisseurs comme le ferait un fournisseur à l'égard de ses clients. Pourtant à aucun moment le thème de la relation client ou fournisseur ne fut abordé par le chercheur. Cette pratique nous a conduit à suggérer une transposition du marketing relationnel orienté client vers un marketing relationnel orienté fournisseur. L'étude du cas d'une PMI de teillage de lin<sup>23</sup> (TEILIN) nous

<sup>21</sup> La littérature traite de la possibilité qu'un fournisseur soit client de son client

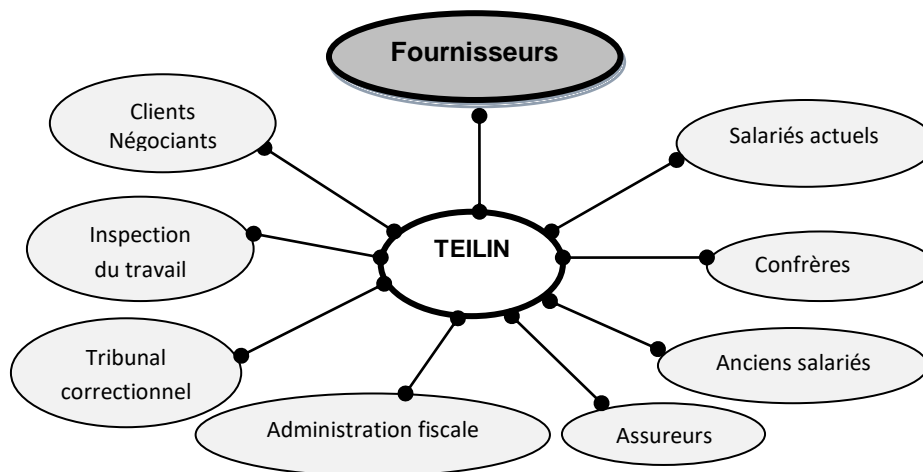
<sup>22</sup> De la même manière, la nécessité de gouverner avec les fournisseurs s'est considérablement renforcée parallèlement au développement des pratiques en relation avec le développement durable.

<sup>23</sup> Le teillage est une activité de transformation de paille de lin provenant de l'agriculture. Le teillage consiste en l'extraction de diverses parties d'une tige de lin dont les graines et la fibre longue. Les graines sont broyées pour en faire de l'huile. La fibre longue est destinée au marché du vêtement.



a permis de montrer, d'une part que ses fournisseurs constituent le cœur de son monde relationnel (Figure 12)<sup>24</sup> et, d'autre part qu'ils étaient « *traités comme des clients* » en déployant des investissements relationnels qui sont ceux traditionnellement mobilisés en faveur des clients. L'acteur qui fait des efforts relationnels est le client (TEILIN) afin de renforcer sa relation avec ses fournisseurs. Dès lors que les ressources en matières premières sont rares, la lutte pour leur acquisition est virulente. Les compétences à posséder afin d'acquérir ces matières premières représentent alors un enjeu stratégique majeur.

**Figure 12. Les parties prenantes de TEILIN et son « cœur relationnel »**



Source. L'auteur (Document 9)

TEILIN souligne la nécessité, à la fois, de conquérir de nouveaux fournisseurs par la prospection afin de les attirer et de fidéliser les fournisseurs actuels. TEILIN insiste sur la proximité et le contact tout au long du processus de culture du lin et tout au long de ses relations avec l'agriculteur. Il fait preuve d'engagement, au sens de « désir constant de maintenir de bonnes relations » avec ses fournisseurs, notamment afin de gagner leur confiance. La confiance est également centrale dans le processus de résolution de problèmes de façon coopérative. TEILIN estime que la transparence est source d'avantage concurrentiel. Les investissements relationnels de TEILIN (information sur l'intérêt à cultiver du lin, information sur le rendement de la matière, conseils tout au long de la culture du lin, proximité relationnelle -échanges, écoute, empathie...-, présentation des comptes, versement d'acomptes...), réduisent l'incertitude perçue par le fournisseur et contribueront à une relation de confiance et amélioreront la qualité de la relation. Il importe alors de faire fructifier ce capital.

Le marketing relationnel orienté fournisseur (MRF) constituerait une déclinaison du marketing relationnel. Nous avons proposé de le définir comme « *l'ensemble des efforts relationnels des clients destinés à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis avec leurs fournisseurs* ». Il s'agit bien pour le client d'attirer, de satisfaire et de fidéliser les fournisseurs afin de tisser des relations durables.

<sup>24</sup> D'autres parties prenantes interviennent dans la filière du lin. Comme sur beaucoup de marchés en « Business to Business », plutôt que de filière, il faudrait évoquer l'idée de réseau dans lequel interviennent de multiples acteurs (Institut du lin, la maison du lin, des blogs sur le lin, les associations de producteurs de lin, les constructeurs de matériels...).

### 2.3.3. Le marketing relationnel orienté fournisseur : regard critique

Plusieurs questions mériteraient à notre sens de futures recherches. Cette transformation, voire cet isomorphisme, peut-il être total et complet ? Par exemple, quel sens donner à une éventuelle mesure de la valeur à vie du fournisseur comme on la mène concernant les clients ? (Borle et Singh, 2008). Sur le plan théorique un examen plus fouillé serait nécessaire afin d'étudier la pertinence et les conditions de la transposition du marketing relationnel orienté client vers un marketing relationnel orienté fournisseur. Peut-on aussi transposer les pratiques managériales (constitution et exploitation de bases de données fournisseurs ; segmentation fournisseur ; SRM – Supplier Relational Management) ?<sup>25</sup> Au sein d'un même secteur, l'ensemble des clients adopte-t-il les mêmes pratiques à l'égard de leurs fournisseurs ? Quelles sont les facteurs susceptibles d'expliquer sa plus ou moins forte présence ? Cette pratique s'applique-t-elle à l'ensemble des fournisseurs ou seulement à quelques fournisseurs ? Selon quels critères de segmentation relationnelle ? Les facteurs clés de succès du marketing relationnel fournisseur sont-ils les mêmes que ceux du marketing relationnel client (Ivens, Mayhofer, 2003 ; Palmatier et al, 2006). Dans une logique dyadique, il semble également indispensable de s'interroger sur la perception des fournisseurs quant aux efforts relationnels menés par leur client. Enfin, plusieurs recherches en milieu industriel mettent l'accent sur le rôle modérateur du cycle de vie de la relation (exploration, développement, maintien et extinction) sur la confiance (Akrouf et Akrouf, 2010), et sur ses antécédents et ses conséquences (Bories, 2007). De la même manière, on se demande si la nature et l'intensité des investissements relationnels du client envers son fournisseur dépendent du cycle de vie de leur relation. Portier, Pardo et Salle (2010) doutent cependant de l'intérêt du rapprochement homothétique entre la fonction achats et la fonction marketing du fait notamment d'une « asymétrie marketing ».

#### Conclusion. Le marketing relationnel : une vision réductionniste de la relation ?

Quel regard critique porter sur la contribution du marketing relationnel à une approche relationnelle de l'organisation ?

La relation a pris un tel poids en marketing que la définition même du marketing management a récemment évolué afin d'adopter une « *stakeholders perspective* ». Contrairement à la théorie des parties prenantes, la relation envisagée n'est pas abstraite et générale mais clairement identifiée, personnalisée et durable.

Mais même si Morgan et Hunt (1994) indiquent que la conceptualisation du marketing relationnel requiert une définition susceptible de s'appliquer à toutes les formes d'échanges relationnels, l'essentiel des recherches a porté sur les relations entre l'organisation, en tant que fournisseur, et l'une de ses parties prenantes, ses clients. Pour Ivens et Mayrhofer (2003), le MR a introduit une réorientation de l'entreprise vers le client. Palmatier et al (2007) reconnaissent que la plupart des recherches et des pratiques managériales supposent que des efforts de marketing relationnel génèrent des relations plus fortes avec les clients. Si la fidélité des clients est recherchée, « (...) il n'existe pas d'écrits sur la réciprocité de cette fidélité (...). Or, dans la perspective d'un paradigme relationnel il convient de s'attacher à cet aspect bidirectionnel de la dyade » (Crié, 2002).

---

<sup>25</sup> Bousque (2006) souligne la difficulté de la mise en place des projets de GRP en milieu industriel et l'irremplaçable contact direct et personnalisé entre client et fournisseur.

Comme le soulignent Barnes et al (2007), une approche dyadique permettrait une vision holistique des relations et ainsi une identification des différences et des similarités dans la perception de leur relation<sup>26</sup>. De leur côté, Palmatier et al (2007) regrettent l'absence de mesure de réciprocité entre les partenaires de l'échange.

Dans le même temps, le marketing relationnel orienté client ou fournisseur n'est pas indépendant de relations de pouvoir (Morgan et Hunt, 1994). Bousque (2006) souligne qu'en filigrane de tous les travaux menés sur la relation client fournisseur dans un contexte industriel apparaissent les notions de pouvoir et de menace. Par conséquent, le conflit fait aussi partie intégrante de la relation.

Même si le marketing relationnel intègre de plus en plus la multiplicité des acteurs dans la relation, notamment par la prise en compte des réseaux sociaux, il se focalise encore grandement sur des relations client-fournisseurs dyadiques (Andersen et Kumar, 2006 ; Barnes et al, 2007 ; Claycomb et Frankwick, 2008), notamment non réciproques et mono rôle.

Certes incontournable, la relation client n'est finalement qu'une relation parmi d'autres pour une organisation. Une autre limite réside dans le doute émis sur la dimension affective du marketing relationnel. Plusieurs travaux, beaucoup moins nombreux que ceux qui vantent les vertus du marketing relationnel, commencent à traiter des limites de la « *relational view* ». Tour à tour, Ramkumar et Saravanan (2007) évoquent le côté sombre du marketing relationnel, Riggby et al (2002) traitent des périls du C.R.M, Kishore (2003) montre que des relations matures évoluent vers une orientation transactionnelle, Grayson (2007) souligne la difficulté de coupler « amitié » et « business » en marketing relationnel, enfin Grégoire et al (2009) notent que l'amour du consommateur peut se transformer en haine. N'goala (2010) évoque le côté sombre des relations de service ou pourquoi les relations durables exclusives s'autodétruisent. Il indique que dans un contexte de concurrence il est préférable de développer des échanges coopératifs et transparents avec les clients fondés sur la création d'un lien affectif plutôt que de favoriser des situations de captivité. A l'inverse d'autres estiment que le faible n'est pas toujours celui auquel on pense (...) <sup>27</sup> (Abbès-Sahli et Hetzel, 2005).

Jusqu'à présent la présentation de nos travaux s'est circonscrite aux relations bilatérales entre deux acteurs. Une troisième série de travaux et une troisième source de contribution à une approche relationnelle de l'organisation est maintenant envisagée : le réseau et le capital social. Ils contribuent à une extension du territoire de la relation.

---

<sup>26</sup> Barnes et al (2006) trouvent que les vendeurs tendent à avoir des perceptions plus positives que celles des acheteurs.

<sup>27</sup> L'entreprise et non pas le client.

**3.****De l'extension du territoire de la relation : réseau et capital social**

La multiplication des parties prenantes et leurs influences croisées conduisent de plus en plus à raisonner en termes de réseau de relation. Sobczak et Antal (2010, p121) rappellent que les organisations devraient développer une « capacité d'interagir de manière bilatérale et multilatérale, puisqu'elles sont insérées dans des réseaux de parties prenantes ». De leur côté, Lecoutre et Lièvre (2008, p 17), indiquent que « la capacité de faire, le pouvoir d'agir des individus et des organisations deviennent (...) tributaires de leurs réseaux de relations ». Le réseau et le capital social sont d'autres angles d'appréhension des relations tissées entre une organisation et ses parties prenantes. Il ne s'agit pas d'en réaliser un état de l'art complet<sup>28</sup> mais d'en retenir l'essentiel et de synthétiser nos apports en lien avec la problématique de la relation. Ils concernent d'une part le domaine de l'intelligence économique (ou plutôt stratégique) et celui de la construction collective de la vision stratégique.

### **3.1. Du réseau et du capital social dans les activités collectives**

Le réseau présente une forte diversité dans son champ d'action et dans ses avantages. De son côté le capital social fait l'objet de plusieurs approches et se décline en plusieurs dimensions. Il est notamment constitué de liens plus ou moins nombreux et denses.

#### **3.1.1. Diversité du champ d'action et des avantages du réseau**

La coopération et les alliances entre entreprises tiennent une part importante dans la recherche sur l'entreprise relationnelle. Dumoulin et al (dans Froehlicher et al, 2001) rappellent que la « firme-réseau » est un réseau d'échanges verticaux tandis que le réseau de firmes est un réseau d'échanges horizontaux avec des concurrents ayant une logique de partage ou de mise en commun de ressources identiques. Ils qualifient le mixage de ces deux situations de réseau d'alliances. Donada et Nogatchewsky (2007), à l'occasion de leur état de l'art sur le rôle des antécédents et des conséquences de la confiance dans les relations interentreprises, rappellent que l'approche relationnelle des échanges repose sur une responsabilité partagée qui s'inscrit dans un climat de confiance. Il ne concerne pas seulement les entreprises, privées ou publiques, mais également la coopération intercommunale au sein de laquelle les déterminants relationnels sont importants. Plus généralement, le réseau peut largement être mobilisé sur le plan local où, avec le territoire et la proximité, il forme un triptyque porteur de nouvelles recherches notamment dans le champ des PME-PMI. L'une des raisons de ce potentiel réside dans la part importante que représentent les réseaux territoriaux dans la production totale. Les réseaux sociaux contribuent à l'enracinement dans les territoires (Chollet et Chauvet, 2010).

Sur le plan intra-organisationnel, différentes formes d'action collective contribuent à ce que la relation au sein de l'organisation soit moins hiérarchique et cloisonnée mais au contraire devienne plus transversale, collective et partagée. Ces formes de coopération intra-organisationnelle concernent potentiellement l'ensemble des activités de la chaîne de valeur (mise en place de groupes semi autonomes, de groupes de projet, organisation réticulaire (voir par exemple le cas de l'entreprise Hervé, -Hervé et al, 2008-), des groupes de résolution de problème, de progrès, d'amélioration continue, de plate-forme

---

<sup>28</sup> Le réseau est une configuration particulière de relations. Dans le même temps, les configurations possibles de réseau sont multiples. Le réseau peut prendre de multiples formes, (club, GIE, coopérative...) formelles et informelles. Cette profusion conduit Chauvet et Chollet (2010) à craindre un risque de confusion qui guette cette approche si transversale.

métier, de communautés virtuelles, de travail collaboratif...). Le capital de confiance ou relationnel, qui peut en résulter, est immatériel, intangible.

Toutes ces formes de coopération tendent à s'instaurer afin de bénéficier des avantages reconnus des solutions à mi chemin entre le marché et la hiérarchie. Le spectre des possibilités est vaste entre les deux extrémités de ce continuum (accord de licence, franchise, quasi-intégration...). On attribue au réseau et à la coordination réticulaire plusieurs vertus : relations durables, circulation de l'information facilitée, partage de compétences, économies d'échelle, réduction de l'opportunisme et des coûts de transaction... En principe, dans un réseau, le comportement de passager clandestin ou de stratégie opportuniste est rapidement sanctionné. Dès lors qu'il s'écarte des normes communes assurant le fonctionnement régulé du réseau, il s'exclut du tissu relationnel. Non seulement la sanction est sévère (Donada et Nogatchewsky, 2007) mais sa réputation est entachée.

### 3.1.2. Approches et dimensions du capital social

Les différentes approches du capital social (Tableau 10) peuvent être synthétisées dans la définition qu'en donne Rousseau (2008).

**Tableau 10. Les trois approches du capital social**

Auteur	Pierre Bourdieu	James Coleman	Robert Putman
Définition	« ensemble des ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance (...) » (1980)	« Il s'agit de certains aspects de la structure sociale qui facilitent les actions des individus dans la structure » (1990)	« Caractéristiques de l'organisation sociale telles que les réseaux, les normes, la confiance, qui facilitent la coordination et la coopération » (1993)
Conception	Instrumentale	Fonctionnaliste	Fonctionnaliste
Composants	Réseau Ressources	Réseau Nature des relations (normes, confiance...)	Réseau Nature des relations (normes, confiance...)
Niveau d'analyse	Niveau collectif (Groupe social)	Niveau individuel	Niveau collectif (Nation)

Source. Rousseau et al (2008), p 374 dans Lecoutre et Lièvre, (2008).

Pour Rousseau (2008), « le capital social est l'ensemble des relations qui se nouent dans le cadre d'une action collective, au sein desquelles circulent confiance, normes partagées, inter-reconnaissance et possibilités d'échanges, c'est-à-dire une production collective à usage individuel, résultant d'un processus temporel, correspondant à une configuration sociale particulière à un moment donné impliquant tels groupes de personnes, et prenant valeur de capital social pour telle action spécifique, à la fois intentionnelle et contingente ». Le capital social est aussi l'ensemble des ressources que les individus peuvent obtenir par la connaissance d'autres individus en faisant partie d'un réseau social

avec eux, ou simplement en étant connu d'eux ou en ayant une bonne réputation. Le réseau relationnel n'est créateur de capital social que si il permet d'obtention de ressources et/ou d'atteindre certains buts. Plus largement, le réseau relationnel contribuera au capital social s'il sert les intérêts directs ou indirects de l'organisation. Concernant les PME-PMI, leur ancrage local implique que leur réseau et donc leur capital social est à rechercher pour l'essentiel, mais pas exclusivement, dans leurs proximités géographiques et territoriales.

Nahapiet et Goshal, (1998) distinguent trois dimensions du capital social : structurelle, cognitive et relationnelle (Tableau 11). A la lecture de ce tableau, nous estimons que la relation est en réalité abordée dans chacune des dimensions et non pas dans la seule dimension qualifiée de « relationnelle ».

**Tableau 11. Les trois dimensions du capital social chez Nahapiet et Goshal (1998)**

Dimension structurelle	Dimension cognitive	Dimension relationnelle
Caractéristiques impersonnelles Connexions entre acteurs (configuration du réseau) Densité, connectivité, hiérarchie, diversité	Système d'interprétations commun, langage, vision partagée, représentations partagées	Histoire, sentiments d'obligations, confiance, normes, sanctions, identité, identification

Source. A partir de Rousseau et al, p 374 dans Lecoutre et Lièvre, (2008).

### 3.1.3. L'intensité des liens relationnels

Le capital social est un ensemble de stock de liens plus ou moins intenses, plus ou moins forts (Paturel, Richomme-huet, De Freyman, 2005).

Pour Granovetter (1983) les liens faibles, c'est-à-dire ceux noués plus occasionnellement avec un plus faible niveau de proximité et ne s'inscrivant pas dans un long passé interactionnel, génèrent plus d'informations utiles, nouvelles et variées. Ces liens faibles faciliteraient plutôt l'innovation, les nouvelles relations et la connexion avec d'autres réseaux. Avec la croissance de la diversité croît le degré d'intelligence collective mais diminue le degré de collectivisation des connaissances. Inversement pour Burt (1992), les liens forts entre acteurs, c'est-à-dire présentant une importante proximité, favorisent l'accès à une information de qualité, le partage, la confiance, la solidarité, la coopération et le contrôle social. L'activité du réseau est liée à la densité du réseau c'est-à-dire au nombre et à la fréquence des échanges entre ses différents acteurs. Plus le collectif est homogène, plus le niveau de partage de connaissances sera élevé mais avec un degré d'intelligence faible. La fermeture du réseau génère de l'écho, de la résonance (...) (Lièvre et Lecoutre, 2008).

Les trous structuraux (Burt, 1992) renvoient à l'absence de liens entre deux nœuds d'un réseau. Les acteurs connectés à d'autres acteurs qui eux-mêmes tissent peu ou pas de relations entre eux bénéficient de ressources ou d'avantages plus variés et donc plus intéressants. Ces acteurs peuvent collecter des informations plus variées, voire jouer les uns contre les autres.

Chollet (2010) précise que dans son dernier ouvrage Burt (2010) rappelle qu'il est plus performant de disposer dans un réseau d'un plus grand nombre de trous structuraux que

de nouer des liens avec des acteurs proches. Il insiste également sur le fait que les avantages de réseau sont le résultat du portefeuille personnel de relations directes et non l'intégration dans une structure sociale d'un niveau plus élevé, les avantages du réseau résultent de processus locaux.

En résumé, la capacité à solliciter simultanément des liens forts et des liens faibles, associés à la présence de « trous structuraux » au sein d'un réseau constitue une ressource stratégique. Toutefois, les résultats de Chollet et Géraudel (2010) montrent que dans le cas de l'accès aux informations de marché les trous structuraux dans le réseau personnel du dirigeant de PME-PMI ne sont pas favorables. Etre en relation avec des acteurs eux-mêmes sans lien ne présente pas d'intérêt en termes d'informations. Par contre, l'existence de relations avec des acteurs « alter » mais éloignés géographiquement est bénéfique. En revanche, la distance sectorielle a un impact défavorable sur la collecte d'informations sur les marchés. Chollet (2010), s'appuyant sur l'ouvrage de Burt, souligne l'importance de distinguer la perception, la motivation et les capacités des individus à construire et mobiliser des réseaux. Il regrette que Burt ne développe pas plus la dimension psychosociologique des réseaux qui constitue pour lui le prochain défi dans ce champ de recherche.

En résumé, le réseau social peut être abordé à la fois comme une ressource contextuelle, un principe organisationnel (mode de coordination) et un mode de gouvernance (Lecoutre et Lièvre, 2008, p17). Nos travaux peuvent être situés à des degrés divers selon ces trois axes (Tableau 12).

**Tableau 12. Positionnement de nos travaux en relation au réseau**

Ressource contextuelle	Principe organisationnel	Mode de gouvernance
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les ressources relationnelles mobilisées dans une activité d'intelligence économique</li> <li>• Le réseau de « S.P.I.N.S » des dirigeants et des parties prenantes comme ressource</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordination réticulaire de la pratique de l'intelligence économique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mode de gouvernance réticulaire de la démocratie locale</li> <li>• Management stratégique par la co-construction d'une vision stratégique commune par les « S.P.I.N.S »</li> </ul>

### **3.2. La relation au cœur de l'intelligence économique : la mobilisation du réseau et du capital social.**

Jusqu'au milieu des années 2000, un quasi consensus existait pour affirmer que les PME-PMI, par rapport aux grandes entreprises (Bournois et Romani, 2000), enregistraient un retard dans le domaine de l'intelligence économique (Document 10). Depuis quelques années, sous l'impulsion de l'Etat (Carayon, 2003), des chambres de commerce et d'industrie et des collectivités locales, les expériences d'intelligence économique se multiplient dans les PME-PMI<sup>29</sup>. Si la recherche en intelligence économique se développe

<sup>29</sup>Par exemple le programme interrégional (Auvergne, Limousin, Languedoc-Roussillon), Cybermassif 2010 de sensibilisation et d'accompagnement des entreprises aux enjeux de l'I.E. Organisation en 2008 par la D.R.I.R.E du Nord Pas de Calais de douze projets associant 80 PME-PMI. Mise en place d'un portail consacré à l'intelligence économique



(Phanuel, 2008), Lebraty (2008) constate encore la faiblesse de la recherche française en Sciences de Gestion en la matière. Il estime que les ancrages théoriques de l'intelligence économique viennent pour l'essentiel du management stratégique et du management de l'information. Pour notre part, il nous semble que le management des ressources humaines est également incontournable.

**Tableau 13. Définitions de l'intelligence économique<sup>30</sup>**

Auteurs	Définitions
Martre (1994)	L'intelligence économique est l'ensemble des actions coordonnées de recherche, de traitement et de distribution en vue de son exploitation.
(Paturel, Levet, 1996)	L'intelligence économique comprend la collecte et l'interprétation de l'information économique en vue d'une action économique, immédiate ou ultérieure, individuelle ou collective
Bournois et Romani (2000)	Démarche organisée, au service du management stratégique de l'entreprise, visant à améliorer sa compétitivité par la collecte, le traitement d'informations et la diffusion de connaissances utiles à la maîtrise de son environnement ; ce processus d'aide à la décision utilise des outils spécifiques, mobilise les salariés, et s'appuie sur l'animation de réseaux internes et externes.
Larivet (2006)	L'intelligence économique est la combinaison de trois fonctions informationnelles : le renseignement (anticiper les menaces et les opportunités, réduire l'incertitude), la protection (protéger les informations détenues et émises) et l'influence (modifier l'environnement par des pressions informationnelles).

### 3.2.1. De l'ambivalence relationnelle de l'intelligence économique...

La mobilisation de réseaux de parties prenantes internes et externes contribue très largement à la pratique de « l'intelligence économique »<sup>31</sup>. La dimension rétilogique se réfère à la fois aux échanges indispensables au sein de l'entreprise et avec l'extérieur (Tableau 14) ainsi qu'aux mécanismes de coordination inter et intra-organisationnelle (Bournois et Romani, 2000). Julien et al (2004) ainsi que Watson (2007) montrent l'intérêt de la mobilisation de réseaux relationnels pour les PME-PMI qui disposent souvent de ressources limitées. Chollet et Geraudel (2010) rappellent que les informations issues de l'environnement constituent des ressources importantes pour les PME-PMI.

dans région centre. Notons aussi l'existence d'une recherche-action : Brouard (2007). Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME, *Revue Internationale P.M.E.*, Vol. 20, n°1, p. 9-40.

<sup>30</sup> L'intelligence économique implique le dépassement des actions partielles désignées par les vocables de documentation, de veille, de protection du patrimoine, d'influence.

<sup>31</sup> Elle sert à surveiller et à se protéger de la concurrence et mais aussi à l'attaquer. La « coopération », reflet d'une stratégie-réseau, est également une dimension importante de l'intelligence économique. Toutefois Salvétat et Le Roy (2007) montrent que les pratiques d'intelligence s'inscrivent plutôt dans une conception agressive des relations entre concurrents. En outre, la veille stratégique peut elle-même s'organiser de façon coopérative entre PMI.

**Tableau 14. Les ressources relationnelles : réseau interne et réseau externe**

Réseau interne	Réseau externe
Le réseau interne se compose des dirigeants, des salariés, cadres et non cadres, des groupes d'experts. Les fonctions prioritairement sollicitées correspondent aux personnes qui sont en position favorable pour l'observation de l'environnement en raison de leur activité spécifique (Reix, 1995).	Le réseau externe peut être composé des acteurs de marché (clients, fournisseurs, distributeurs, concurrents), des acteurs hors marché qui contribuent à la coordination des activités économiques (décideurs administratifs, organisations professionnelles) <sup>32</sup> . Parmi les acteurs institutionnels, certains sont spécifiques à l'intelligence économique (préfet, trésorerie générale, gendarmerie...). Certaines PME-PMI, classées comme « sensibles » sont suivies de façon personnalisée par un référent institutionnel. Les réseaux personnels du dirigeant sont le résultat à la fois de relations professionnelles et de relations amicales. Les déplacements à des salons, foires, colloques et expositions créent des occasions uniques d'obtenir des informations adéquates, diversifiées et concentrées en un même lieu à un moment donné afin de créer ou d'entretenir des réseaux professionnels (Pacitto, Julien, Bizeul, 2006).

Source. L'auteur, (H.D.R 2011, à partir de Document 10)

### **Encadré 3. Quelques résultats d'enquête sur l'«intelligence économique » en PME-PMI**

Les PME-PMI ont prioritairement recours aux acteurs économiques avec lesquels elles tissent des relations de marché privilégiées tels que les fournisseurs et les clients. D'autres acteurs placés à un moindre rang (avocats, organismes consulaires, organismes publics, concurrents et distributeurs, consultants) sont également sollicités. 77% des répondants déclarent faire partie d'un syndicat professionnel, d'un club ou d'une association, autant d'organisations favorisant le rapprochement des dirigeants avec les acteurs de la politique et de l'administration. Ils y jouent un rôle variable : 30% estiment être un membre actif, 35% être un simple adhérent et 13% font partie des instances dirigeantes de ces organisations (position de centralité). Le rôle perçu par les dirigeants, au sein de ces organisations, et la pratique de l'intelligence économique sont liés. Le réseau interne est restreint, sélectif et centralisé. Seuls 22,5% des dirigeants estiment que l'ensemble du personnel de leur entreprise joue un rôle essentiel en matière d'information.

Source. L'auteur (dans Guilhon, 2004)

Les références faites au réseau sont plus nombreuses que celles renvoyant au capital social dans la pratique de l'intelligence économique. Lebrument et de La Robertie (2010) estiment qu'en définitive la place et le rôle des ressources relationnelles des dirigeants de PME-PMI restent flous. Les rendre plus explicites passe, à juste titre, par la mobilisation des travaux sur le capital social. Lors d'une étude quantitative sur des PME-PMI électroniques, informatiques et de télécommunication, ces auteurs confirment l'influence du capital social sur les pratiques de l'intelligence économique (Tableau 15). On notera l'absence de prise en compte de l'impact de la pratique de l'intelligence économique sur la prise de décision stratégique alors qu'elle en constitue une dimension fondamentale.

<sup>32</sup> Ajoutons les acteurs institutionnels chargés de l'intelligence économique dans les territoires. Les entreprises, notamment les PME-PMI jugées comme sensibles, peuvent être en relation directe avec un « référent IE ». L'étude de cette relation fut un projet de recherche qui échoua faute de l'accord des instances nationales concernées.

**Tableau 15. Capital social et pratique d'intelligence économique**

Capital social	----->	Pratique d'intelligence économique
Actifs relationnels (connaissances personnelles) Actifs de participation (fréquence de participation des dirigeants à des associations, réseaux...) Actifs de confiance		Surveillance de l'environnement Protection du patrimoine immatériel Influence sur l'environnement Gestion des connaissances

Source. A partir de Lebrument et de La Robertie (2010)

Les acteurs de l'intelligence économique peuvent être organisés en fonction de deux critères : selon leur dimension interne ou externe (c'est-à-dire l'espace d'action mobilisé) et selon l'attitude des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis de ces acteurs (perçus plutôt comme « pourvoyeurs d'informations » - opportunités - ou « pilleurs d'informations » - menaces-). Ces deux catégories de parties prenantes internes et externes sont potentiellement et simultanément « pourvoyeur/pilleur » d'informations, source d'opportunités et de menaces. Consécutivement, nous avons proposé quatre configurations ou « idéaux types » de pratique de l'intelligence économique (Encadré 4).

#### **Encadré 4. Les quatre configurations de pratique de l'intelligence économique**

\* Configuration « C » (« Courant d'air ») : il s'agit d'une approche ouverte, mobilisant les réseaux tant internes qu'externes, fondée sur la coopération, le partage, la confiance. Les dirigeants se rendent à des salons, expositions, congrès, font partie de clubs, d'associations voire les dirigent. Sur le plan interne, ils favorisent l'écoute et la participation de leurs salariés, font appel à des experts internes. Par contre cette configuration ne doit pas faire oublier que l'information est un enjeu stratégique qu'il faut aussi protéger, contrôler et diffuser avec prudence. Les acteurs, qu'ils soient internes ou externes, peuvent aussi capter, déformer, faire sortir de l'information de l'entreprise.

\* Configuration « P » (« Paranoïaque ») : Elle est révélatrice d'organisations classiques, fermées, tayloriennes, centralisées, cloisonnées qui redoutent l'ouverture, le partage de l'information et la coopération. Elle est le reflet d'une culture du secret et de la méfiance tant vis-à-vis de l'intérieur que de l'extérieur. La priorité est donnée à la sécurité, au contrôle, à la confidentialité. Aucune stratégie de réseau n'est mise en œuvre. La relation est considérée comme une perte de temps, un coût, voire dangereuse. Son principal handicap réside dans l'absence de capacité à glaner, à mobiliser et à faire fructifier les informations et les connaissances des acteurs autres que celles détenues par les dirigeants. Au final, dans cette configuration, l'entreprise ne pratique pas réellement l'intelligence économique.

\* Configuration « B » (« Bunker ») : cette configuration repose sur une forte culture d'entreprise. Le salut de l'organisation viendra de l'organisation elle-même. Autant la confiance, l'écoute, la coopération seront fortes en interne, autant les dirigeants développeront une grande méfiance à l'égard de leur environnement qu'ils percevront plus comme une menace qu'une opportunité. Les mesures de sécurité physique et immatérielle concerneront plus l'environnement tandis qu'à l'intérieur, le partage, l'autonomie et la confiance seront à l'œuvre. Un risque de sous-estimation de l'intérêt de l'environnement en tant que sources d'informations stratégiques guette. Le risque de fuite d'informations de l'intérieur de l'organisation peut également être sous-estimé.

\* Configuration « D » (« c'est mieux Dehors ») : elle s'appuie plus sur l'environnement de l'entreprise que sur elle-même. Ses dirigeants s'ouvrent sur l'extérieur en se rendant dans des expositions, salons et conférences, en participant à des associations, à des clubs... Par contre, ils éprouvent une certaine méfiance à l'égard de leurs salariés.

Source : L'auteur à partir de (Document 10)

La configuration (« D ») est celle qui semble essentiellement pratiquée par les PME-PMI (Document 10). En effet, elles ont tendance à considérer les acteurs externes comme des opportunités et les acteurs internes comme des menaces. Les PME-PMI exploitent un nombre très restreint d'acteurs internes. La prééminence de cette configuration peut être problématique. Elle nous conduit à nous interroger sur la réalité de la dimension humaine de la proxémique de la PME-PMI (Encadré 5). Elle pose le problème de la dimension psychosociologique (Bournois et Romani, 2000) de l'intelligence stratégique, c'est-à-dire celle se référant à la sensibilisation de l'ensemble du personnel, aux jeux de pouvoir liés à la détention de l'information.

#### **Encadré 5. Intelligence économique, effet de grossissement et proximité en PME-PMI**

En matière d'intelligence stratégique, le phénomène de grossissement (Mahé de Boislandelle, 1998) lié à la taille des PME-PMI est double. La plus grande proximité vis-à-vis du terrain, peut être appréhendée à la fois comme une meilleure garantie d'identification des signaux faibles mais aussi comme un risque plus grand de fuite d'informations sensibles. Les connexions entre les différents membres de l'organisation dans les PME-PMI sont moins nombreuses, bilatérales, plus courtes et directes. La circulation de l'information peut s'en trouver améliorée. Dans le même temps, les menaces de pillage de l'information et les opportunités de s'approvisionner en informations sont aussi amplifiées dans les PME-PMI. Toutefois, les PME-PMI ne forment pas un tout homogène (Julien, 1997). L'absence de fonction dédiée à l'une et à l'autre peut-elle expliquer des pratiques d'intelligence stratégique partielles ou polyvalentes et a fortiori l'absence d'une dimension humaine de l'intelligence stratégique ? Selon Marchesnay et Fourcade (1997), la GRH dans les PME-PMI est très centralisée, informelle et peu développée ; trois qualificatifs également applicables à la pratique de l'intelligence stratégique<sup>33</sup>. Comme l'indique Parlier (2006) : « Rien ne se fait contre ni sans le dirigeant principal ; c'est là une force. Il confère au projet toute l'ambition qu'il marque pour son entreprise. C'est aussi une faiblesse : que faire lorsqu'il ne considère pas ses collaborateurs comme un levier indispensable à la réussite de son entreprise » ?

Comment alors inciter les individus à collecter de l'information dans l'intérêt de l'organisation si eux-mêmes ne disposent que d'un accès réduit à l'information ? (Prescott, 2001). N'y-a-t il pas un paradoxe entre la nécessité de mobiliser l'ensemble du personnel en matière d'information stratégique et la rétention d'information dont on fait preuve à leur égard et les risques issus du personnel vis-à-vis desquels on se protège ?

Chacune de ces configurations emporte des conséquences sur le plan des pratiques managériales. Elles s'orienteront vers des politiques plutôt défensives ou offensives.

La pratique de l'intelligence économique semble plus féconde si elle est « administrée » de façon réticulaire plutôt que de façon strictement hiérarchique et centralisée. La mise en relation des individus (et des services) préfèrent la transversalité et le partage de l'information au sein de l'entreprise.

Toutefois la diffusion des informations à tous les niveaux de l'organisation constitue aussi un risque (Bouchet et al, 2007 ; Alquier, 2007). La détection des malveillances, la protection et la sécurité des réseaux sont recherchées. Elles passent par le cloisonnement, le secret, la rétention d'informations (Akoka et al 1998). Une stratégie réseau se doit de mettre en place des procédures de sécurité. Cependant certaines fuites sont inévitables (Salvetat et Le Roy, 2007).

L'existence de relations entre les acteurs ne suffit pas pour affirmer l'existence d'une stratégie réseau. Elle suppose la présence d'un but, d'une volonté, d'une organisation. La

<sup>33</sup> Mahé de Boislandelle (1998) note l'émergence progressive d'un service RH à partir de la tranche 50-100 salariés, puis de façon plus nette à partir de 150.

notion de réseau induit celle de projet commun autour duquel se fédèrent des acteurs travaillant ensemble. En résumé, ces développements insistent sur l'ambivalence relationnelle des acteurs et des politiques en matière d'intelligence économique (Tableau 16).

**Tableau 16. L'ambivalence relationnelle en matière d'intelligence économique**

	Approche défensive : du contrôle des « pilleurs »	Approche offensive : de la confiance dans les pourvoyeurs
But	Déjouer les attaques potentielles (désinformation, intrusion dans les systèmes informatiques, infiltration dans les locaux, manipulation du personnel dans un cadre privé... protéger les ressources matérielles (produits, bâtiments, stocks...) et immatérielles (marque, réputation, logiciels, savoir-faire, compétences...).	Concevoir et mettre en place des manœuvres pour récupérer, exploiter ou faire circuler les informations qui vont nuire directement ou indirectement aux concurrents.
Les mots d'ordre	« ne pas dire », « ne pas montrer », « ne pas exposer »	« écouter », « observer », « noter », « diffuser ».
Questions types	Que faut-il protéger ? Que ne faut-il pas dire ou montrer ou diffuser ? A qui ?	Que faut-il écouter ? Regarder ? Que faut-il rapporter ? Par qui ?
Organisation	Centralisée	Décentralisée/réseau
Mots clés	Secret, confidentialité, discrétion, cloisonnement, rétention, protection, méfiance, surveillance, sélectivité	Transversalité, confiance, transparence, partage, échanges
Actions	Mesures de contrôle: contrôle d'accès, codes informatiques, vidéosurveillance, sensibilisation des salariés aux risques qu'ils encourent en cas de diffusion d'informations confidentielles à l'extérieur de l'entreprise (sanctions possibles : de la simple mise en garde au licenciement pour faute grave) <sup>34</sup> ; réseaux d'experts, de sécurité. Les dirigeants privilégient un mode de traitement oral de l'information lors de réunions en créant de l'opacité.	Réseaux d'influence ou de connaissance mobilisation des technologies de l'information et de la communication (exemple : forum dédié à l'IE, internet, intranet, bases de données) Mise en réseau physique ou virtuelle des acteurs impliqués dans l'activité d'IS.

Source. L'auteur, (H.D.R, 2011)

On retrouve un autre type d'ambivalence relationnelle dans le management en réseau d'une structure communale (Encadré 6).

<sup>34</sup> De ce point de vue l'exemple d'actualité concernant Renault (2011) interpelle.

### Encadré 6. L'ambivalence relationnelle du management en réseau de la structure communale

La démocratie est en partie affaire d'organisation et d'utilisation potentielle de dispositifs institutionnels existants. Chaque élu local peut exercer un mode de management différent de la citoyenneté. Le management de la citoyenneté a pour objet de concilier l'intérêt individuel et l'intérêt collectif, responsabilité individuelle et collective. "Comment garantir la reconnaissance sociale mutuelle des uns et des autres, conforter le vivre ensemble" ? Trois modes de management de la citoyenneté locale ont été identifiés : le mode autocratique (démocratie représentative ou de majorité), le mode consultatif (démocratie participative) et le mode en réseau (démocratie active).

#### Les modes de management de la démocratie locale

	Le mode autocratique	Le mode consultatif	Le mode réticulaire
Démocratie	De majorité ou Représentative	De consultation ou participative	Active ou médiatisée
Management et régulation	Hierarchisé Centralisé	Consultatif Centralisé	Informel, décentralisé, réduction des intermédiaires (secrétaire général, services municipaux)
Nature de la citoyenneté	Passive, juridique (vote), fragmentée	Passive, « commerciale », fragmentée	Active, sociale, Fédérée
Liens entre citoyens et maire	Absence Descendants	Descendants Ascendants	Transversaux, Réciprocité, Proximité, confiance
Liens entre les individus	Non sollicités	Peu sollicités	Sollicités (créativité et action collective)
Rôle du maire	Décide	Décide, informe, écoute, consulte	Décide, consulte, facilite, mobilise, anime, coordonne
Exemple	Ville « A » du nord ouest de la France (50000 habitants)	Meylan	Parthenay

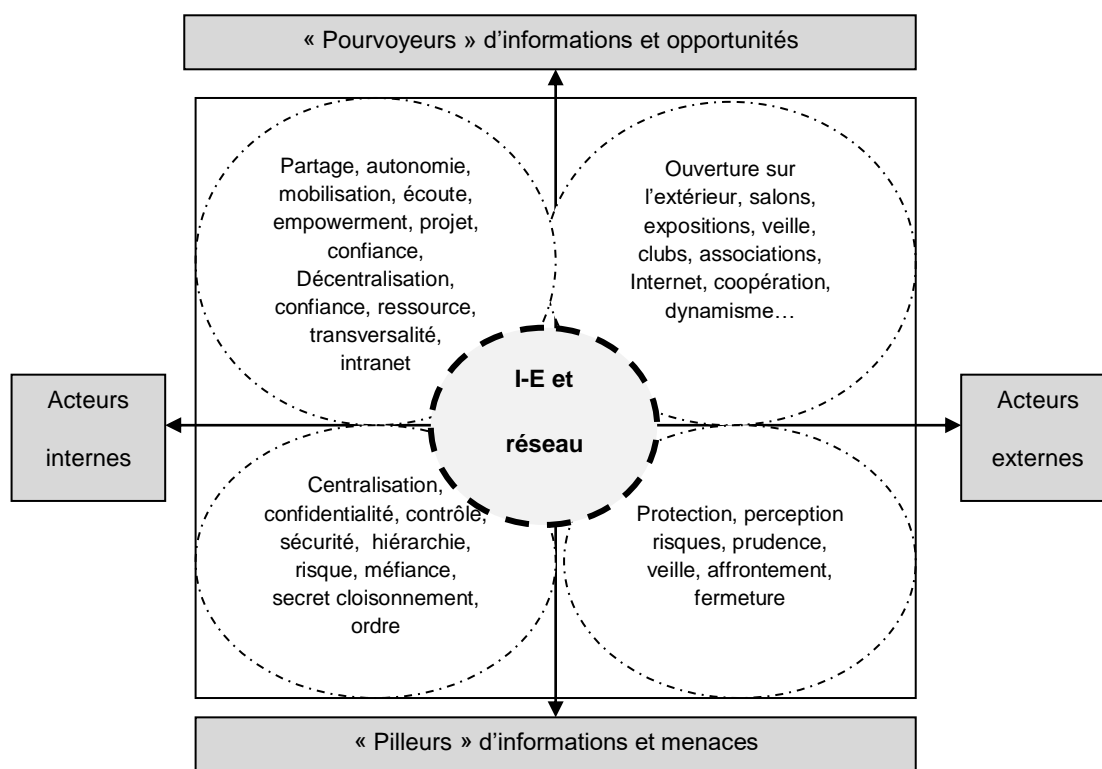
La citoyenneté peut également permettre de créer du lien social entre les individus et de créer des activités collectives au service de la population locale. La démocratie active, le management en réseau est le reflet d'une démocratie de relations. Elle implique de nouveaux rôles pour le maire. En tant que pivot, il peut impulser et organiser le réseau par la création de structures de concertation ou en décentralisant certaines fonctions et tâches. L'animation du réseau devient la fonction essentielle de l'équipe municipale en position de facilitateur et de coordonnateur de la citoyenneté active. L'un des outils privilégiés est l'adoption de nouvelles technologies de l'information et de la communication. Le management en réseau est une source de stabilité par la complémentarité et l'interdépendance des membres, mais également une source d'instabilité à cause de l'autonomie des acteurs. Ces modes de gouvernement sont certainement plus complémentaires que véritablement contradictoires. Nous retrouvons ici les idées d'ambivalence et d'enchevêtrement relationnels.

Source : Assens et Phanuel (2000)

### 3.2.2....à l'enchevêtrement des configurations de pratique de l'intelligence économique

Les pratiques d'intelligence économique sont « polyvalentes » (composites et parcellaires) et encastrées dans des activités de l'entreprise non forcément dédiées (Lebrument et de La Robertie, 2010). Ces derniers soulignent un résultat qu'ils jugent comme inattendu et contre-intuitif, à savoir l'impact du capital social sur le niveau de développement des pratiques de protection. Ils estiment que la littérature est muette à ce sujet. Ils formulent l'hypothèse d'une plus grande sensibilité des dirigeants à fort capital social au risque. Selon nous, ce résultat confirme plutôt l'ambivalence et l'enchevêtrement des pratiques d'intelligence économique. Chaque acteur présente une ambivalence. Il peut à la fois être une source d'informations et d'opportunités mais aussi une source de « pillage » d'information. Chacun dispose d'un potentiel de collecte, d'analyse, de diffusion et de partage de l'information stratégique. Le personnel est potentiellement « pourvoyeur » d'informations pertinentes et dispose aussi d'un capital social potentiellement utile à l'entreprise. Une pratique d'intelligence économique enchevêtrée (Figure 13) éviterait une vision monolithique voire manichéenne du rôle des acteurs. La combinaison de ces dimensions en tension en vue d'une pratique « enchevêtrée » de l'intelligence économique est complexe (cercle central de la figure 13). Elle sollicite inmanquablement le management des ressources humaines.

**Figure 13. Réseau et « intelligence économique » : l'enchevêtrement des configurations**



Source. L'auteur (Document 10)

### 3.2.3. L'implication de l'intelligence économique pour le management des ressources et des relations humaines

Les questions de management des hommes et l'intelligence stratégique sont liés (Bournois, 2006). Comme on ne peut pas concevoir de stratégie générale sans stratégie RH, il est difficile d'imaginer mettre un place une stratégie d'intelligence économique sans stratégie RH d'intelligence économique<sup>35</sup>. Il n'y a pas d'intelligence économique sans mobilisation des ressources humaines (Document 12). Il s'agit de mobiliser « toutes » les ressources humaines dans le quotidien de chacun (Ghoshal et Kim, 1986, Hannon, 1997). Paradoxalement, très peu d'articles et d'ouvrages se focalisent sur la dimension sociale de l'intelligence économique (Hannon, 1997 ; Prescott, 2001 ; Bournois, 2000, 2001, 2006). Nous avons proposé plusieurs stratégies de ressources humaines d'intelligence stratégique et une synthèse des politiques RH en faveur de l'IS (Document 12). Une stratégie RH d'IE « enchevêtrée » tendrait à inclure fortement et simultanément une orientation défensive, afin de gérer le risque de « pillage » d'information, et une orientation plus offensive, destinée à favoriser les « pourvoyeurs » d'informations. Les politiques RH en faveur de l'intelligence stratégique peuvent se structurer selon trois orientations : les types d'actions, défensives versus offensives (Bournois, 2001, 2006), la nature des barrières à soulever qui nuisent à l'identification, au traitement et à la diffusion de l'information, et les différents axes RH mobilisés (Tableau 17).

**Tableau 17. Les politiques de ressources humaines d'intelligence économique**

Nature des « barrières »	Orientation de l'IS Politiques RH	Actions défensives	Actions offensives
« Barrières de prise de conscience »	. Recrutement, intégration . Organisation et fonction . Ressources humaines et IS		
« Barrières d'attention »	. Information, . Sensibilisation . Formation		
« Barrières de motivation »	. Rémunérations . Gestion des compétences et des carrières . Performances . Contrôle et discipline		
« Barrières de communication structurelle »	. Communication . Valorisation . Réseau, utilisation des TIC . Audit social		

Source : L'auteur (Document 12)

Les dirigeants doivent sensibiliser, informer et former le personnel aux enjeux et aux résultats attendus de l'intelligence stratégique (Bournois, 2006). Pour Salvetat (2008), la notion de légitimation de la démarche d'IS envers les employés est essentielle. Comme toute stratégie, elle doit être impulsée, soutenue et valorisée par les dirigeants et éventuellement par le responsable RH s'il existe dans l'entreprise. Mais encore faut-il que

<sup>35</sup> La fonction RH devient progressivement un « business partner », un agent de changement, un créateur de valeur. L'idée de « comportements appropriés ou favorables » (Haines et Lafleur, 2008) à la compétitivité de l'entreprise est adaptée à ce que le management des ressources humaines peut apporter à l'intelligence stratégique. L'existence de liens entre stratégie, stratégie de l'information et stratégie RH créent un besoin de cohérence et d'intégration.



le responsable RH et les dirigeants des PME-PMI soient eux-mêmes sensibilisés à l'intelligence stratégique. Bournois (2006) suggère également de débattre de l'IS avec les partenaires sociaux afin que le sujet cesse d'être tabou<sup>36</sup>.

De multiples actions RH, défensives et offensives devront être coordonnées au sein d'une véritable stratégie RH d'intelligence stratégique en phase avec la stratégie globale de l'entreprise, la stratégie d'IS et la stratégie RH (Bournois, 2006). De multiples questions sur les liens entre intelligence économique, ressources humaines et vision stratégique restent particulièrement ouvertes en PME-PMI (Phanuel, 2009).

### **3.3. La mise en relation des parties prenantes par leurs « S.P.I.N.S » : construire une vision et un projet partagé**

Lors de nos plus récentes recherches (Phanuel, 2008 et 2010) nous avons apporté trois contributions concernant la vision stratégique des PME-PMI. Premièrement, nous avons proposé de définir la vision stratégique du dirigeant à partir d'un réseau de « S.P.I.N.S » (Souhaitables.Possibles.Impossibles.Non Souhaitables). Deuxièmement, nous avons suggéré que cette vision stratégique est le résultat des interactions des « S.P.I.N.S » des parties prenantes de l'organisation (Document 11). Troisièmement, nous avons adapté la cartographie cognitive afin de représenter la vision stratégique par les « S.P.I.N.S » (Document 9).

#### **3.3.1. La vision stratégique des dirigeants : un réseau de « S.P.I.N.S »**

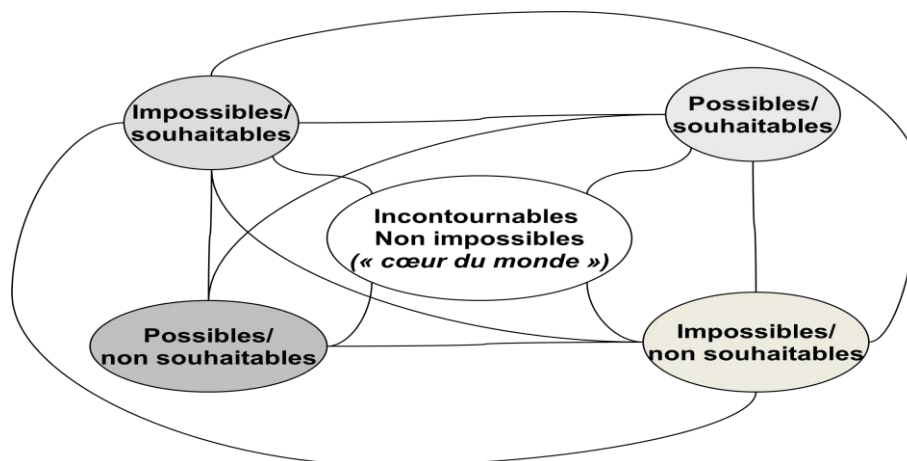
La vision stratégique est l'ensemble des représentations générales qu'un décideur peut avoir de son entreprise et qui guide ses choix (Cossette, 1994). Il s'agit d'une représentation schématique et simplifiée de la réalité du dirigeant. Dans le champ de la PME-PMI, une approche cognitive de la vision stratégique en PME-PMI est d'autant plus pertinente qu'elle présente plusieurs particularités au rang desquelles on retrouve la centralisation et une stratégie intuitive et peu ou pas formalisée (Julien, 2002). Plusieurs auteurs évoquent l'idée de possibles et de souhaitables dans leur définition de la stratégie (Mounoud, 2004 ; Wiltbank et al, 2006 ; Lemoigne, 2007)<sup>37</sup>. Il en est de même dans les définitions de la vision stratégique (Bennis et Nanus, 1985 ; Carrière, 1991). Plus récemment, dans une perspective de « *strategic project view* », Bréchet et al (2010) évoquent également l'idée d'exploration des possibles en management stratégique. Les actions ou les décisions possibles ou impossibles n'impliquent pas qu'elles soient, à priori, souhaitables ou non souhaitables Ceci nous a amené à définir la vision stratégique comme « la représentation mentale du dirigeant d'un ensemble de décisions, actions, événements en interaction jugés comme possibles, impossibles, incontournables, souhaitables et non souhaitables »<sup>38</sup> (Figure 14).

<sup>36</sup> « Malgré une proximité reconnue au sein de la PME-PMI, favorisant les relations interpersonnelles, le dialogue social y est souvent absent » (P Louart, Directeur du réseau des IAE, AGRH, Toulouse, 2009, intervention orale en atelier).

<sup>37</sup> Dans le domaine de la prospective, on retrouve l'idée d'avenirs probables, possibles et souhaitables (Godet, 1991, 2007 ; Smida, 1995). En outre, des tentatives de rapprochement entre prospective et approche cognitive existent (notamment, Barrant et Goy, 2005).

<sup>38</sup> « Individuellement comme en groupe, les gens font des choix quant aux choses qu'ils veulent (ou doivent) faire, et, dans une situation donnée, ils choisissent ces choses parmi un large éventail de choses qu'ils auraient pu choisir de faire ».

**Figure 14. La vision stratégique du dirigeant : un réseau de « S.P.I.N.S »**



Le possible relève de l'ordre du faisable, du permis, de l'imaginable. Les possibles sont les actions, décisions ou événements potentiellement réalisables. Ils peuvent exiger l'existence d'opportunités et/ou la possession de ressources et de compétences pertinentes. Pour leur part, Bréchet et al (2010) distinguent les possibles réalisables des possibles non réalisables (donc impossibles) et les possibles réalisés et non réalisés.

A l'inverse, les impossibles ne peuvent être atteints ou réalisés, ne peuvent se produire ou tout simplement exister soit objectivement soit dans l'esprit de celui qui les qualifie ainsi. Ils ne sont pas imaginables.

Les non impossibles (Solé, 2000, 2007) sont les incontournables, c'est-à-dire les événements que l'individu ne peut pas ne pas imaginer. Ce sont des évidences qui s'imposent à l'individu, des nécessités absolues auxquelles il ne peut échapper.

#### **Encadré 7. Les possibles et les incontournables chez Becker (2002)**

« Individuellement comme en groupe, les gens font des choix quant aux choses qu'ils veulent (ou doivent) faire, et, dans une situation donnée, ils choisissent ces choses parmi un large éventail de choses qu'ils auraient pu choisir de faire. Certains de ces autres choix correspondent à des choses qu'ils connaissent et qu'ils savent être du domaine du possible, et qu'ils n'ont pas choisi de faire pour des raisons dont ils sont parfaitement conscients et qu'ils pourraient expliquer. D'autres peuvent être des possibilités auxquelles ils ont pensée de manière si fugace, et qu'ils ont rejetées si rapidement qu'ils ne s'en souviendront même pas comme choix potentiels. Enfin, d'autres correspondent à des choses qui ne leur ont jamais semblé pouvoir entrer dans le domaine du possible » p 56

Dans un contexte différent, il suggère : « Face à une nécessité, un incontournable, poser la question - sinon quoi- » ? (p155)

Pour autant, les possibles et les impossibles sont-ils souhaitables ?

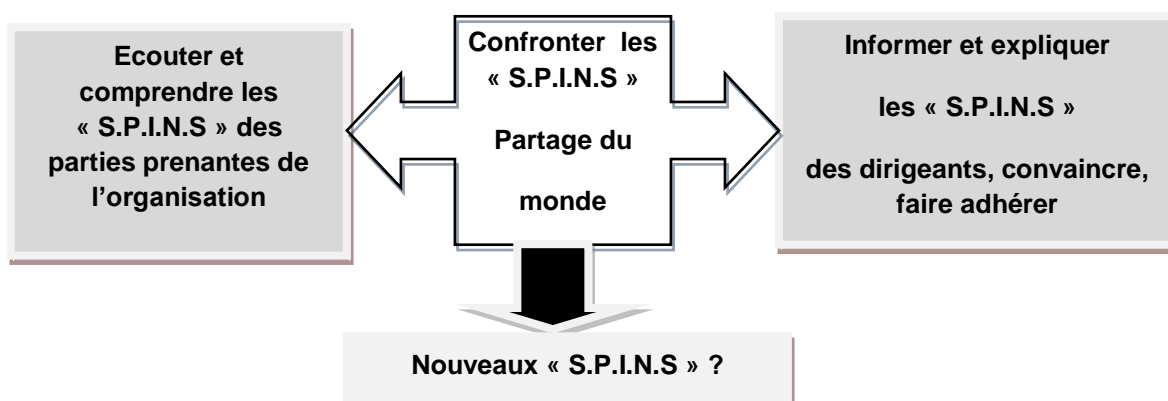
Les souhaitables sont les décisions, actions et événements jugés comme positifs c'est-à-dire « bons », nécessaires et utiles pour l'entreprise. Leur désirabilité peut s'expliquer par leur conformité aux valeurs, aux croyances, aux buts et aux objectifs des dirigeants, au métier de l'entreprise, au contexte du moment. A l'inverse, on définit les non souhaitables d'un dirigeant comme les décisions, actions et événements jugés comme négatifs, inutiles ou peu favorables pour l'entreprise.

Mais à quoi serviraient les « S.P.I.N.S » du dirigeant s'ils n'étaient pas partagés par ses parties prenantes ? N'est-ce pas une partie de leur responsabilité, de leur légitimité ? Les « S.P.I.N.S » du dirigeant peuvent le conduire vers une logique de biais de perception sélective et une obstination dans ses « S.P.I.N.S » du moment. Il peut aussi s'en construire de nouveaux, s'ouvrir à ceux des autres. La co construction de possibles, d'impossibles, de souhaitables et de non souhaitables avec ses parties prenantes constitue un levier de management stratégique (Document 11).

### 3.3.2. La vision stratégique : co-construire un réseau de « S.P.I.N.S » avec les parties prenantes

La confiscation de la stratégie et de la prise de décision par les dirigeants et les managers crée une distance, voire une rupture avec les hommes qui la composent. Chanal et Tannery (2007) rappellent que si la communication de la stratégie est indispensable, l'un de ses risques réside dans son utilisation comme véhicule idéologique et instrument de contrôle social. La réussite de la stratégie de l'entreprise est conditionnée par la co-construction<sup>39</sup> et le partage d'un minimum de « S.P.I.N.S » avec les parties prenantes (Figure 15).

**Figure 15. Les « S.P.I.N.S » : levier de management stratégique**



Source. L'auteur à partir de (Document 11)

Les différentes parties prenantes de l'organisation auront des « S.P.I.N.S », au moins en partie, divergents, voire conflictuels, de ceux des dirigeants de l'entreprise<sup>40</sup>. En outre, les « S.P.I.N.S » se construisent collectivement au cours d'interactions formelles et informelles entre acteurs au sein de l'entreprise où se mêlent des jeux relationnels complexes.

Les « S.P.I.N.S » des dirigeants doivent être communiqués, compris et acceptés par les partenaires de l'organisation et les leur doivent être suscités, entendus et exploités. L'échange de « S.P.I.N.S » est l'occasion de pratiquer la conversation stratégique, les conférences sur le futur ou encore les ateliers stratégiques (Joffre et al, 2006). Dans tous les cas, il s'agit de faire participer les parties prenantes de l'organisation à un projet ou/et

<sup>39</sup> L'organisation (...) est construite par les acteurs qui débattent en son sein des choix possibles (Fulconis et Leymarie, 2007)

<sup>40</sup> Il en va de même des projets et des contre projets des acteurs (Joffre et al, 2006)

à la stratégie. Dans cet esprit, la vision est plus un outil de mobilisation qu'un véritable cadre décisionnel (Joffre et al, 2006). Dans l'hypothèse où un accord se dégagerait sur les « S.P.I.N.S » du collectif, ils feraient figure de règles à respecter, notamment sur ce qu'il ne faut pas faire (impossible-non souhaitable ?) et sur ce qu'il faut faire (possible-souhaitable ?).

La question de la vision stratégique et des parties prenantes concernées peut également se poser dans le cadre d'un projet d'autant que certains chercheurs prônent de « repenser la stratégie autour de la figure du projet » (Joffre et al, 2006, p 47) puisque « la définition de projets est consubstantielle à toute réflexion stratégique » (ibid., p 69) et que les projets incluent divers acteurs tant internes qu'externes générant des relations multiples et complexes (Joffre et al, 2006). Cette perspective est mobilisée dans une recherche en cours (Encadré 8).

**Encadré 8. La quête des « S.P.I.N.S » des parties prenantes : l'exemple du projet « création d'un bouquet de services partagés au sein du pôle d'activités 45 »**

Contexte : Volonté institutionnelle de créer un ensemble de services à destination des entreprises et de leurs salariés au sein d'un pôle d'activités en région centre.

Pilotage : Le projet est piloté par une structure de rattachement (Nékoé). Le comité de pilotage est animé par le responsable de projet et se compose des diverses parties prenantes

Objet de la recherche « participante » : identifier les convergences et les divergences de la vision stratégique des acteurs vis-à-vis de ce projet

Processus de la recherche :

Phase 1. Participation au comité de pilotage en tant que chercheurs

Phase 2. Prise de contact avec le pilote du projet pour « exposé du projet –S.P.I.N.S- (avec expression des « S.P.I.N.S » du pilote vis-à-vis du projet)

Phase 3. Validation du projet par le directeur de la structure d'accueil

Phase 4. Analyse et synthèse et validation des « S.P.I.N.S » du pilote du projet

Phase 5. Préparation du comité de pilotage (pour la partie « S.P.I.N.S ») avec le pilote

Phase 6. Mise en œuvre du projet au cours d'un comité de pilotage (explication et collecte des S.P.I.N.S des acteurs du projet)

Phase 7. Synthèse des « S.P.I.N.S » des parties prenantes (par les deux chercheurs en « aveugle » puis échanges favorisant ainsi la fiabilité de la recherche)

Phase 8. Confrontation des « S.P.I.N.S » du pilote du projet et des membres du comité de pilotage

Phase 9. Première synthèse présentée au pilote du projet

Phase 10. Communication d'une synthèse des résultats au COPIL

Phase 11. Réactions des membres du comité de pilotage

...

Source. L'auteur (recherche en cours avec Sophie Renault)

Se posera la question du « comment » et par conséquent des méthodes à choisir afin de se mettre en quête des « S.P.I.N.S » des acteurs. Au sein de l'organisation, cette quête peut s'opérer à différents niveaux, dans divers contextes et selon diverses méthodes (Tableau 18). Ces différents moments et lieux de confrontation des « S.P.I.N.S » constituent autant d'occasion d'apprentissage collectif. Leur synthèse permettra de se forger une idée de la convergence ou de la divergence de la vision des acteurs, d'identifier l'existence d'un réseau de « S.P.I.N.S » dans l'entreprise et de repérer des groupes d'acteurs qui, dans l'entreprise, partagent certains « S.P.I.N.S » (« cliques »).

**Tableau 18. Les différents niveaux et méthodes de quête des « S.P.I.N.S »**

«S.P.I.N.S» de... concernant...	Individu	Service/groupe	Dirigeant
Individu	Entretien individuel		
Service/groupe	Entretien individuel ou de groupe « Boîte à idées » Intranet	Réunion de service « Brainstorming » Cartographie cognitive collective	Entretien individuel
Entreprise	Questionnaire	Réunion de service Brainstorming Cartographie cognitive collective	Entretien individuel ou comité de direction Cartographie cognitive individuelle

Source. L'auteur (Document 11)

Une situation de blocage peut particulièrement apparaître lorsque les incontournables des uns s'opposent à ceux des autres. Pour Bréchet et al (2010) c'est l'exploration des possibles qui peut conduire à la révélation de blocages, freins, difficultés de l'engagement dans l'action ou de la coordination.

Une manière de visualiser ces « S.P.I.N.S » et leurs relations est de recourir à la cartographie cognitive.

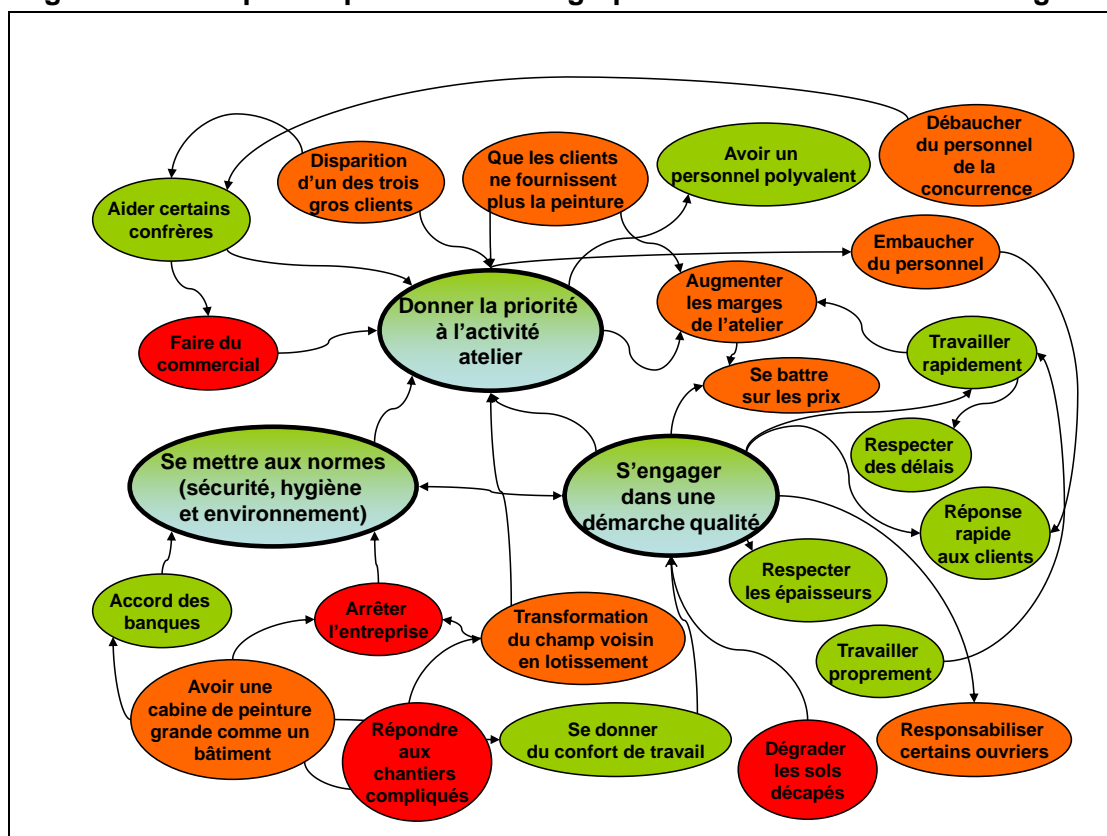
### **3.3.3. La cartographie cognitive : une méthode de mise en relation des « S.P.I.N.S »**

Si tous les travaux portant sur la vision stratégique des dirigeants de PME-PMI ne mobilisent pas systématiquement la cartographie cognitive (Carrière, 1991), elle en constitue un outil privilégié. Une carte cognitive est une représentation graphique de la représentation mentale que le chercheur se fait d'un ensemble de représentations discursives énoncées par un sujet à partir de ses propres représentations cognitives, à propos d'un objet particulier (Cossette, 1994). Cette approche constitue, malgré la forte croissance passée de ces travaux, l'une des voies encore possibles (Cossette, 2008). Nous l'avons utilisée à une fin de compréhension globale de la vision stratégique du dirigeant-propriétaire de PME (Huff, 1990, Cossette, 1996).

Dans une perspective interprétative ou subjectiviste (Cossette, 1996, 2008), l'accès à la vision stratégique du dirigeant exige le respect de son territoire cognitif. Il implique de ne pas imposer un cadre rigide de questions et de réponses prédéterminées. Les « S.P.I.N.S » permettent « d'organiser » le monde du dirigeant sans présager du contenu qu'il leur donnera. Les concepts ne sont pas déterminés a priori mais ils font l'objet d'une catégorisation générale permettant de « pré-structurer » sa vision stratégique. A aucun moment les mots de « stratégie », de « vision stratégique », ne sont prononcés par le chercheur. Il s'agit bien de se focaliser sur les représentations que l'acteur se forge de sa réalité en faisant directement référence au vocabulaire reflétant sa « théorie en usage » (Cossette, 1994). Les « S.P.I.N.S » du dirigeant sont mis en tableau puis en cartes. Cela

permet de structurer et de visualiser le monde du dirigeant<sup>41</sup>. Lorsque l'on croise les « S.P.I.N.S » on aboutit à quatre situations : possibles/souhaitables, possibles/non souhaitables, impossibles/souhaitables, impossibles/non souhaitables. La carte cognitive est constituée de chacun des « S.P.I.N.S » (les concepts) et des liens les unissant. Ces liens sont matérialisés par des flèches reflétant les relations d'influence, du type « implique », « nécessite », « suppose » (Eden, 1988 ; Cossette, 1994 ; Allard-Poesi, 1996). Ces liens sont à la fois « intra S.P.I.N.S » (relation entre deux « possible-souhaitable » par exemple) et « inter S.P.I.N.S » (relation entre un « possible-souhaitable » et « souhaitable-impossible » par exemple). Les incontournables du dirigeant constituent le « cœur » de sa vision stratégique. Dès lors, ils sont placés au centre de la carte. Ils forment une « clique » de « cognition centrale » (Figure 16). L'intérêt est de les confronter et de les faire interagir. La carte prendra tout son sens dans les relations que tissent des « S.P.I.N.S » entre eux.

**Figure 16. Exemple simplifié de la cartographie des « S.P.I.N.S » d'un dirigeant**



Légende : bleu/vert = Incontournables ; vert = Souhaitables/possibles ; rouge = Non Souhaitables/Impossibles ; Orange = Non souhaitables/Possibles

Source. Phanuel (2011) – (article en cours d'évaluation dans la revue Sciences de Gestion).  
Remarque : pour des raisons de simplification et de lisibilité les Souhaitables/Impossibles ne figurent pas.

<sup>41</sup> Un second entretien avec le dirigeant est nécessaire afin qu'il les valide (Ellouze-Karray, 2006). Ce retour sur le terrain, pour confirmation de la part du dirigeant de l'interprétation du chercheur, contribue à la validation interne de la recherche.

Elle permet de visualiser les concepts clés du discours stratégique, les logiques principales et les justifications de la vision stratégique des dirigeants. Lorsque le nombre de concepts et de liens est élevé, la carte risque de devenir illisible (Cossette et Audet, 1994). Afin de faciliter sa lecture nous suggérons une légende colorisée des « S.P.I.N.S » (Figure 16).

En résumé, l'approche par les « S.P.I.N.S » présente un intérêt théorique, managérial et méthodologique (Tableau 19).

**Tableau 19. Apports de l'approche « S.P.I.N.S »**

Sur le plan théorique	Sur le plan managérial	Sur le plan méthodologique
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elle permet d'appréhender et de structurer la vision stratégique du dirigeant.</li> <li>• Elle favorise la prise en compte de la dimension subjective et cognitive du dirigeant. Elle répond à un souci de visée holiste et systémique.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les « S.P.I.N.S » aident à expliciter, à organiser et à analyser la vision stratégique du dirigeant</li> <li>• Ils contribuent au diagnostic stratégique et deviennent ainsi une aide à la décision</li> <li>• Ils contribuent à échanger sur les visions des différentes parties prenantes voire à co construire une vision commune</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les « S.P.I.N.S » permettent d'explorer la stratégie des dirigeants sans aborder de front les thèmes stratégiques tout en les « pré-structurant ».</li> <li>• L'approche développée est simple, peu technique et compréhensible par les acteurs.</li> <li>• Cette « pré-structuration » et la légende grisée (ou colorisée) des « S.P.I.N.S » améliorent la lisibilité des cartes cognitives.</li> <li>• L'explicitation de la procédure « S.P.I.N.S » peut permettre au chercheur d'éviter de réaliser un entretien en face à face avec le dirigeant avec les avantages que cela peut engendrer (neutralité, coût, ampleur du terrain...).</li> <li>• Possibilité d'élargir son utilisation à d'autres thèmes</li> </ul>

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

L'analyse de la carte des « S.P.I.N.S » conduit à s'interroger à la fois sur la cohérence interne du monde du dirigeant et sur le décalage éventuel entre la vision stratégique du dirigeant et ses comportements. Toutefois la présence d'une ambiguïté (Cossette, 1994) ou d'un certain antagonisme (Martinet, 2001) ne remet pas pour autant en cause la cohérence de la vision stratégique du dirigeant. La logique stratégique du dirigeant peut cohabiter pour une certaine période avec le mouvement stratégique précédent et encore en action<sup>42</sup>. L'approche par les « S.P.I.N.S » laisse à penser qu'elle est statique<sup>43</sup>. Tel

<sup>42</sup> Dit autrement le monde des origines, le monde dominant et le monde émergent (Collin et al, 2001).

<sup>43</sup> Ce schéma (la vision stratégique) détermine ce qui est souhaitable et possible pour son organisation *en un temps donné* (Carrière, 1991)

n'est pas le cas. Ce qui est impossible aujourd'hui peut devenir possible demain. Plus généralement, comment évolue un « S.P.I.N.S » ? Quels sont ceux qui sont devenus réalité ou advenus ? Voient-ils leur « statut » se modifier ? De nouveaux « S.P.I.N.S » intègrent-ils la vision stratégique du dirigeant ? Les réponses à ces questions permettraient d'analyser le degré de stabilité ou de changement de la vision stratégique du dirigeant. Sous l'impulsion de quels déterminants, le dirigeant modifie-t-il ses « S.P.I.N.S » ? En tant que représentations stables, les « S.P.I.N.S » seraient-ils des freins au changement ? La réponse à cette question dépendra des prédispositions cognitives du dirigeant (tolérance à l'ambiguïté et acceptabilité du changement). Il s'agit là d'autant de pistes de recherche à explorer.

La connaissance et le partage des « S.P.I.N.S » peuvent rendre le présent et l'avenir plus explicites et moins incertains et finalement rassurer les parties prenantes tout en sachant qu'ils seront amenés à évoluer peu ou prou.

L'étude des « S.P.I.N.S » peut porter sur des objets différents (sur la stratégie du dirigeant en général, sur un domaine d'activité stratégique, sur une thématique stratégique en particulier), sur des niveaux différents (individu, groupe, entreprise), en mobilisant des méthodes différentes (entretien, réunion, « boîte à idées »...). Nous pourrions par exemple envisager d'identifier et d'analyser les groupes stratégiques des entreprises composant un secteur en comparant les « S.P.I.N.S » de leurs dirigeants.

Bien entendu, nous nous devons d'avoir en tête les limites de la cartographie cognitive : problème des niveaux de représentations successives, réduction et simplification de la réalité, problème de l'enchaînement des causes et des conséquences.... Les individus ont tendance à remarquer ce qui est dans leur intérêt de remarquer. Ils privilégieront certains « S.P.I.N.S » plus que d'autres (les plus valorisants et ceux sur lesquels ils ont le plus prise notamment). Cossette (1996) se demande également si la cartographie est un outil approprié à certains profils de dirigeants, notamment compte tenu de leur capacité d'introspection et de leur habilité à s'exprimer.

### **Conclusion. Le réseau et le capital social : une approche relationnelle élargie ?**

Quel regard critique peut-on porter sur la contribution du réseau et du capital social à une approche relationnelle de l'organisation ? La position de ces approches, ni sous-socialisées ni sur-socialisées, est souvent louée. Toutefois, à l'image de la théorie des parties prenantes, la relation ne s'incarne pas dans une dyade. Le réseau met plus l'accent sur les structures relationnelles que sur les acteurs (les nœuds) relationnels eux-mêmes. Les relations personnalisées entre acteurs s'en trouvent sous-exploitées.

De même, l'intégration des facteurs de personnalité des individus dans leurs pratiques relationnelles nous semble importante.

En outre, la place accordée au conflit dans les relations au sein des réseaux pourrait être accrue (Lazega, 1998). De par la contrainte qu'ils font peser, le capital social et le réseau, peuvent aussi enfermer (Lecoutre et Lièvre, 2008, p 17). Les risques d'un capital social élevé, fondé sur des liens forts, ne doivent pas être négligés (Labaki, Pallas-Saltiel, 2008, pp 159-160) : fermeture vis-à-vis de l'extérieur, moindres occasions de nouveauté et immobilisme, tensions relationnelles, prise de décision de faible qualité, dysfonctionnement dans les structures de pouvoir, cooptation et clonage des membres.



## Conclusion 1<sup>ère</sup> Partie. Pour une intégration des approches relationnelles de l'organisation

Les approches théoriques mobilisées dans cette première partie traitent toutes, mais de manière différente et fragmentée, des relations que nouent certains acteurs avec d'autres. De manière générale les trois approches ont une orientation essentiellement instrumentale, peu conflictuelle, plutôt non dyadique et mono rôle. Concernant le conflit, Pesqueux (2006, p31) souligne que, le concept de partie prenante se trouve pourtant au cœur de la trilogie rôle-jeu-stratégie. Au-delà des critiques formulées à l'égard des parties prenantes, du marketing relationnel et du réseau (Tableau 20), ces approches, certes fragmentées, peuvent contribuer à notre quête d'une vision intégrée d'une approche relationnelle de l'organisation.

**Tableau 20. Principales limites des approches relationnelles de l'organisation**

Théorie des parties prenantes	Marketing relationnel	Réseau et capital social
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Théorie sans « visages »</li> <li>• Prédominance de la thématique du développement durable</li> <li>• Peu de place accordée au conflit</li> <li>• Pas ou peu de place pour les acteurs multi-rôles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Très forte prédominance de l'orientation client</li> <li>• Orientation méthodologique le plus souvent quantitative (peu contextualisée)</li> <li>• Peu de place accordée au conflit</li> <li>• Au mieux relations dyadiques</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Accent mis sur les structures relationnelles</li> <li>• Moindre place accordée au conflit</li> <li>• Peu de perspectives critiques</li> <li>• Peu de place à la personnalisation des relations et aux interactions dyadiques</li> </ul>

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

A l'image des réseaux, il s'agit dans ce travail de contribuer à réunir des « trous structuraux » entre connaissances, disciplines, théories<sup>44</sup>. Finalement leur dialogue permettra peut-être, plus que chacune prise individuellement, de contribuer à une approche relationnelle intégrée de l'organisation. Jusqu'ici, ce dialogue a été peu appréhendé et approfondi. On peut voir dans notre travail un début de réponse possible au vœu de rapprochements entre la théorie des parties prenantes et d'autres paradigmes et théories (Mercier, 2006). Comme l'indiquent Calvi, Paché et Jarniat (2010, p 125), « les tenants de la «-Relational View- invitent à une lecture partenariale (...) des parties prenantes de l'entreprise (...) ».

Nous retrouvons dans la littérature quelques propos laissant supposer que des convergences entre la théorie des parties prenantes, le marketing relationnel, le réseau, le capital social et les approches de la proximité sont possibles (Tableau 21). Ils nous confortent dans notre ambition.

<sup>44</sup> Le progrès dans la recherche ne passe-t-elle pas par le rôle de « broker » que peut jouer le chercheur ?

**Tableau 21. Les sources de convergence entre théorie des parties prenantes, marketing relationnel et réseau/capital social : exemples de verbatim<sup>45</sup>**

Liens	Illustrations
Liens parties prenantes et marketing relationnel (ou marketing management)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Créer de véritables relations avec les parties prenantes prend du temps et les déterminants d'une bonne relation restent la confiance et le respect mutuel » (Igalens et Point, 2009)</li> <li>• « L'influence de multiples parties prenantes dans la création de marché » (Humphreys, 2010)</li> <li>• « S'engager dans un –mégamarketing- afin d'enclencher un processus de légitimation par coordination de multiples parties prenantes intéressées » (Humphreys, 2010)</li> <li>• « (La) question des dimensions constitutives du concept d'orientation marché a été reconsidérée par l'intégration des parties prenantes » (Gotteland et al, 2007)</li> </ul>
Liens parties prenantes et réseau/capital social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « La nouvelle gouvernance souligne l'attention portée aux réseaux d'acteurs » (Igalens et Point, 2009, p 15)</li> <li>• « (Le) recours à la notion de parties prenantes pour fonder la validité politique d'une société réticulaire (Pesqueux, 2006, p34)</li> <li>• Dans sa vision normative de la théorie des parties prenantes Lepineux (2006) propose l'idée de cohésion sociale qu'il rapproche du capital social de Putman</li> <li>• « Stratégies d'engagement des réseaux de parties prenantes » (Andriof et Waddock, 2002 cité par Sobczak et Antal (2010)</li> </ul>
Liens parties prenantes et proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Il s'agit de développer une plus grande proximité avec les parties prenantes actuelles et émergentes » (Igalens et Point, 2009)</li> </ul>
Liens marketing relationnel et proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « La proximité semble plus opérationnelle que des concepts encore mal cernés tels que celui de climat de la relation ou de confiance » (Bergadaà, 2006)</li> <li>• « La relation doit se comprendre à l'intersection de trois facteurs déterminants : le facteur humain, le facteur temporel et le facteur de proximité » (Dampérat, 2006)</li> </ul>
Liens entre réseau, capital social et proximité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « La proximité géographique augmente la probabilité et la facilité pour deux personnes de se rencontrer et d'échanger des informations » (Chollet et Geraudel, 2010 reprenant Breschi et Lissoni, 2001)</li> <li>• « Proximité et capital social : le cas des parcs industriels fournisseurs » (Adam-Ledunois, Baudasse, Renault, 2010)</li> </ul>
Liens marketing et réseaux	<ul style="list-style-type: none"> <li>• « Création de marché à travers un réseau d'acteurs sociaux » (Humphreys, 2010)</li> <li>• « La tendance dans les études concernant les relations entre client et fournisseurs est de plus considérer la complexité dynamique de réseaux relationnels » (Wu et Choi, 2005)</li> <li>• « Le marketing relationnel constitue une partie du paradigme des réseaux » (Morgan et Hunt, 1994).</li> </ul>

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Certaines de ces convergences font l'objet de débats très actuels. Par exemple, Harker et Egan (2006) discutent dans leur analyse du passé, du présent et de l'avenir du marketing relationnel, de la pertinence d'inclure dans la définition même du marketing management, les parties prenantes comme l'avait déjà suggéré Grönroos (1991). En 2004, l'American Marketing Association" (A.M.A) a proposé une nouvelle définition du marketing:

<sup>45</sup> Remarque. La question de l'éthique se pose naturellement pour la TPP ; pour le marketing relationnel, potentiellement ; pour les réseaux, c'est le cas (par exemple : Relations de confiance et éthique dans le réseau (Bornarel et Leymarié, 2008 pp146-155, dans Lecoutre et Lièvre, 2008).

« marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organizational and its stakeholders ». Certes cette définition est un progrès puisque les parties prenantes y figurent mais au titre d'acteurs « impactés » et non comme acteurs impliqués. Pourtant Gummesson (2003) soulignait déjà que les relations dépassent celles de face à face entre client et fournisseur. Une nouvelle étape est franchie en 2007 puisque l'A.M.A redéfinit le marketing comme « activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large ». L'expression « stakeholder » disparaît de la définition de 2007 au profit d'une liste de parties prenantes concernées. Précisons que les recherches portant sur l'orientation marché ont également favorisé la prise en compte de parties prenantes (Maignan et Ferrel, 2004) croissantes comme les distributeurs. Il existe bien aujourd'hui un courant de « Stakeholder Marketing » (Gundlach et Wilkie, 2010). Pour notre part, nous retiendrons plutôt l'idée d'un management relationnel incluant l'ensemble des parties prenantes en interaction. La confiance, le respect mutuel, la réciprocité, la proximité sont des exigences communes reconnues par ces théories afin de nouer et d'entretenir des relations durables entre l'organisation et ses parties prenantes favorisant des actions coordonnées et de coopération.

La seconde partie de ce mémoire essaiera de poser quelques repères exploratoires pour une approche relationnelle intégrée de l'organisation. Il s'agit au sens de Charreire et de Durieux (2003, p 68) d'une exploration théorique qui « consiste à opérer un lien entre deux champs théoriques au minimum ».

Notre point de départ est une idée force : l'organisation est fondamentalement, ontologiquement, relationnelle.

**II.**  
**Vers une approche relationnelle intégrée**

## Sommaire détaillé.

### II. Vers une approche relationnelle intégrée

<b>1.</b>	<b>Repères théoriques : l'organisation relationnelle.....</b>	<b>p 70</b>
	<b>1.1. Du marché a-relationnel à l'organisation relationnelle.....</b>	<b>p 71</b>
	1.1.1. Du marché a-relationnel...	
	1.1.2. ...à l'organisation relationnelle	
	<b>1.2. Le couplage du savoir et de la relation dans l'action collective : l'intelligence relationnelle.....</b>	<b>p 72</b>
	1.2.1. La relation et le savoir comme invariants de l'action collective	
	1.2.2. Le couplage de la relation et du savoir : l'intelligence relationnelle	
	<b>1.3. L'action collective comme projet relationnel de « S.P.I.N.S ».....</b>	<b>p 75</b>
	1.3.1. L'action collective : interaction et activation de relations situées	
	1.3.2. L'action collective : combiner « Relational view » et « Project View »	
	<b>Conclusion. Le risque d'un angélisme relationnel.....</b>	<b>p 78</b>
<b>2.</b>	<b>Contribution à un management relationnel intégré.....</b>	<b>p 81</b>
	<b>2.1. Du réseau relationnel de valeur à la valeur relationnelle de réseau.p</b>	<b>82</b>
	2.1.1. Le réseau relationnel de valeur	
	2.1.2. La valeur relationnelle de réseau	
	<b>2.2. Le portefeuille relationnel de l'organisation.....</b>	<b>p 84</b>
	2.2.1. Le portefeuille de relations	
	2.2.2. Le portefeuille de compétences relationnelles	
	<b>2.3. Les stratégies relationnelles.....</b>	<b>p 89</b>
	2.3.1. Décider d'un portefeuille relationnel	
	2.3.2. La veille relationnelle	
	2.3.3. Engagements et investissements relationnels	
	<b>Conclusion. Définition du management relationnel intégré.....</b>	<b>p 91</b>
<b>3.</b>	<b>Implications épistémologiques et méthodologiques.....</b>	<b>p 94</b>
	<b>3.1. Proposition d'un guide de recherche en relation.....</b>	<b>p 95</b>
	3.1.1. Les enjeux et les acteurs de la relation	
	3.1.2. Le contexte spatio-temporel et instrumental de la relation	
	<b>3.2. Posture épistémologique.....</b>	<b>p 103</b>
	3.2.1. Interprétativisme	
	3.2.2. Subjectivisme et interactionnisme	
	3.2.3. Contextualisme	
	<b>3.3. Orientation méthodologique.....</b>	<b>p 107</b>
	3.3.1. Privilégier le qualitatif : une implication de la posture épistémologique	
	3.3.2. Les moyens qualitatifs mobilisés	
	3.3.3. Limites et précautions à prendre dans une recherche relationnelle	
	<b>Conclusion.....</b>	<b>p 113</b>
	<b>Conclusion générale.....</b>	<b>p 115</b>

## **Introduction**

Pour Pesqueux (2006) la théorie des parties prenantes s'inscrit dans un projet de compréhension de la relation « organisation-groupes » à trois niveaux : comme fondement (essence de l'organisation), comme norme (« persévérance à exister ») et comme théorie de l'action (stratégies relationnelles). L'organisation est relationnelle car la relation est constitutive de toute action collective. Une fois ce postulat accepté, se pose la question du management de l'organisation relationnelle ou du management relationnel et par conséquent de la structuration de la recherche en Sciences de Gestion sur la thématique de la relation. La réponse à ces questions fait figure de synthèse programmatique pour de futures recherches sur la relation. Cette seconde partie s'organisera donc en trois chapitres. Le premier s'attachera à reconnaître le caractère ontologiquement relationnel de l'organisation. Le second tentera de définir les contours d'un management relationnel global (ou intégré). Enfin, le troisième en tirera des implications épistémologiques et méthodologiques.

La structure de cette seconde partie est par conséquent la suivante :

- 1. Repères théoriques : l'organisation relationnelle.....p 70**
- 2. Contribution à un management relationnel global.....p 81**
- 3. Implications épistémologiques et méthodologiques.....p 94**

**1.**  
**Repères théoriques : l'organisation relationnelle**

Reconnaître que l'organisation est intrinsèquement relationnelle, c'est finalement élever la relation au rang d'invariant de l'action collective au même titre que le savoir. En cela elle s'oppose au marché que l'on qualifie de « a-relationnel ». Proposer une approche relationnelle de l'organisation nous conduit à redéfinir l'action collective dans une perspective normative fondée sur le partage de « S.P.I.N.S » au sein d'un projet. Toutefois, mettre en exergue une approche relationnelle de l'organisation peut présenter le risque d'un certain angélisme relationnel.

### 1.1. Du marché a-relationnel à l'organisation relationnelle

Contrairement au marché, que nous qualifions de a-relationnel, l'organisation qui structure et coordonne l'action collective est relationnelle. Plusieurs critères permettent d'effectuer la distinction entre le marché a-relationnel et l'action collective relationnelle : un critère temporel, un critère spatial, un critère comportemental et enfin un critère qui intègre les acteurs (Tableau 22).

**Tableau 22. Marché a-relationnel versus action collective relationnelle**

Du marché a-relationnel... (Interaction transactionnelle)	...A l'action collective relationnelle (Interaction relationnelle)
Court terme ; instantanéité Développement non durable (Performance=efficacité et efficacité « restrictives »)	Moyen et long terme ; Durée Développement et excellence durables (« Performance globale »)
A spatial ; distance	Espace, lieux et territoires, proximité
Opportunisme ; asymétrie ; intérêt individuel et économique ; « égoïsme réciproque »	Confiance ; transparence ; intérêt partagé ; lien social ; réciprocité ; « vivre ensemble »
Peu d'acteurs : entrepreneur et subordonné ; demandeur/offreur ; actionnaire/manager (mandant/mandataire ou principal/agent) ; relations bipolaires et dyadiques	Elargissement du nombre et de la qualité des acteurs ; ensemble des parties prenantes ; réseau d'acteurs ; Relations multipolaires au moins triadiques Multi rôles

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

#### 1.1.1. Du marché a-relationnel...

Le marché est un mécanisme de coordination a-relationnel. Le marché, au sens économique classique, est le lieu de rencontre abstrait et instantané de l'offre et de la demande. La transaction entre deux agents est impersonnelle, instantanée, non répétitive et exclusivement économique. Elle s'inscrit dans la recherche de l'intérêt individuel pour chacune des parties pouvant conduire sous certaines conditions (petit nombre, asymétrie informationnelle, actifs spécifiques), à des comportements opportunistes. Suite à l'article fondateur de Ronald Coase (1937), Williamson (1975, 1979) explique l'existence des organisations par la présence de coûts de transaction sur le marché. La reconnaissance d'une « atmosphère de la transaction » (à l'image de l'atmosphère industrielle évoquée par Marschall) n'a pas réellement permis d'ouvrir la voie à l'intégration d'une dimension relationnelle au sein du marché. Zimmermann (2008) rappelle que le territoire est abordé par Marshall (1920) par le biais des économies externes. Il ouvrirait selon lui la voie à la reconnaissance de l'existence de relations non transactionnelles entre les agents. « La



théorie du marché, tout comme le comportement des marchands, ont construit un monde qui ne connaît aucune forme d'empathie » (Le Duff et Orange, 2002). Seul l'égoïsme réciproque et les intérêts des agents sont à l'œuvre. Le marché exclut de fait la relation et a fortiori le lien social (Cova, 1996). « La logique du marché est un modèle incapable d'accueillir des préoccupations portant sur les relations entre les hommes » (Le Duff et Orange, 2002). La transaction ne s'inscrit ni dans le temps ni dans l'espace. Le temps n'est ni durée, ni répétition, ni fréquence. Il est instant transactionnel. Quant à l'espace « il n'a pas d'épaisseur, il est espace-point où se localise l'entreprise selon certains critères mais toujours dans une optique de maximisation du profit » (Zimmermann, 2008). Le champ de l'action collective se réduit aux échanges avec un petit nombre d'acteurs à satisfaire : les actionnaires et les clients dont les rôles sont clairement définis et spécialisés. Le marché est a-relationnel car aussi a-contextuel.

### **1.1.2... à l'organisation relationnelle**

Cependant, comme le soulignait Mintzberg (1989) nous sommes en réalité dans une société d'organisations, certes, mais des organisations que l'on qualifie de relationnelles, tant du point de vue intra-organisationnel qu'inter organisationnel. Fondamentalement, et contrairement au marché, l'organisation est relationnelle. L'action collective, par nature relationnelle, inclut un nombre croissant d'acteurs et de facteurs, en particulier ceux s'exprimant en faveur d'un « développement durable ». Le passage du marché à l'organisation implique que la hiérarchie est le mécanisme de coordination central des actions des membres de l'organisation. La relation y est essentiellement hiérarchique et formelle une fois que les transactions sur le marché du travail ont été conduites. La hiérarchie est un mode de coordination spécifique fondé sur le lien de subordination que formalise le contrat de travail. Le pouvoir formel, l'autorité, est ainsi fondé sur le statut et la fonction et non sur le savoir et les relations. Toutefois, l'intégration relationnelle traduit le rôle croissant des interactions fonctionnelles et obliques au sein de l'entreprise, prémisses de relations plus transversales, plus informelles et en réseau. Si le marché peut être qualifié de a-relationnel et que l'organisation hiérarchique l'est encore bien peu, une troisième voie, à mi chemin entre le marché et la hiérarchie, s'est progressivement développée. Sous l'impulsion de Thorelli (1986) et Jarillo (1988), des situations hybrides ont été identifiées. L'entreprise deviendrait, de par les possibilités de coopération avec d'autres organisations, relationnelle (Froehlicher, et al 2001). L'externalisation ou le partage de tout ou partie d'activités de la chaîne de valeur (Porter, 1997) nécessite une plus ample coordination avec les fournisseurs, les sous-traitants, les concurrents, les distributeurs... Au final, Assens et Baronchelli (2004) identifient trois idéaux types organisationnels, le marché, le réseau et la hiérarchie, qu'ils associent à trois modes de coordination que sont le contrat, la confiance et l'autorité. S'ils apparaissent comme fragmentés et alternatifs, les auteurs estiment qu'ils peuvent s'enchevêtrer.

Postuler que l'organisation est relationnelle c'est reconnaître que la relation est un des deux invariants des sciences de l'action collective susceptible d'être couplée au savoir. Ce couplage contribue à ce que l'on qualifie « intelligence relationnelle ».

## **1.2. Le couplage du savoir et de la relation dans l'action collective : l'intelligence relationnelle**

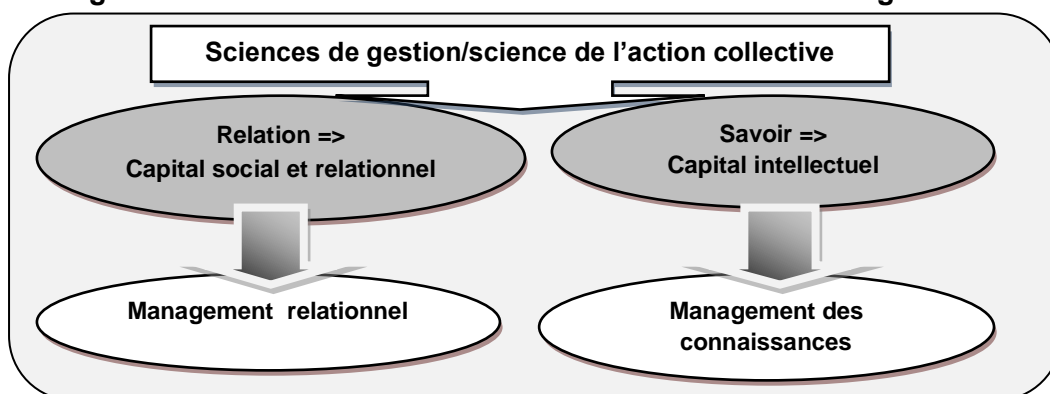
L'organisation répond au problème de l'action collective (Crozier, Friedberg, 1977). La gestion est une science dont l'objet est "une classe de problématiques constitutives de toute action collective" (David, Hatchuel, Laufer, 2000). Nous appelons « intelligence relationnelle », le couplage des deux invariants de l'action collective, le savoir et la relation. S'il accroît le potentiel d'action collective, il exige certaines conditions afin de s'activer.

### 1.2.1. La relation et le savoir comme invariants de l'action collective

La relation n'est pas seulement au cœur de disciplines de gestion (stratégie, marketing, GRH) mais au cœur des Sciences de Gestion et de ses fondations, au même titre que le savoir –comme invariants (ou opérateurs) inséparables d'une théorie de l'action collective-» (Hatchuel, 2000, 2005, 2007). Les Sciences de Gestion peuvent ainsi devenir « sciences de reliance » (Le Moigne, 2007), de l'action collective où il y a encastrement de relations sociales (Granovetter, 1985), où l'organisation est un réseau d'interactions entre les acteurs qui la constitue.

Maïsseu et Le Duff (1988) proposent d'inclure le savoir comme quatrième facteur de production en complément du travail, du capital et de la terre. Aujourd'hui, que deviendrait une « fonction de production » sans y inclure la relation ? Plutôt que de proposer un cinquième facteur de production ne doit-on pas substituer le travail à un facteur composite associant le savoir et la relation ? Le savoir et la relation apparaissent tous deux comme des facteurs de plus en plus reconnus de compétitivité. Pour Léonard (2007), le savoir intègre aussi, en plus du « know what, why et how », le « know who » (réseau interpersonnel). Pour Lecoutre et Lièvre (2008), il semble acquis que le capital social est un élément favorisant la performance des actions collectives organisées. Selon Michaux (dans Retour et al, 2009, p29), « la capacité collective semble toujours fondée sur deux grandes catégories de facteurs : des facteurs cognitifs (apprentissage collectif, répertoire des savoirs et savoir-faire partagés...) et des facteurs coopératifs (solidarités identitaires liées aux réseaux, normes de réciprocité, confiance...) ». Dès lors « dans un contexte d'action collective multi acteurs, la construction des relations et des savoirs qui favoriseront les voies d'action collective renouvelées devient un enjeu » (Bréchet et al, 2010, p 22). L'action collective dépend de la capacité à mobiliser des réseaux de relations et de savoir. Cependant, les recherches consacrées au capital intellectuel se sont plutôt développées en parallèle à celles consacrées au capital social (Figure 17).

**Figure 17. Des invariants de l'action collective à leur management**



Source. L'auteur, (H.D.R, 2011)

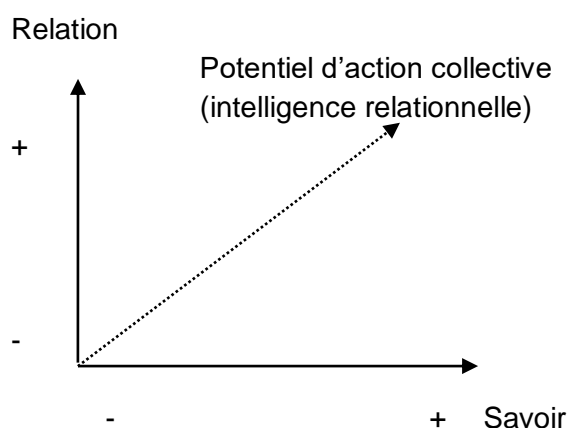
Comme le notent Lièvre et Lecoutre (2008, p 371), « se pose la question de la relation et de l'articulation entre gestion des connaissances et capital social ».

### 1.2.2. Le couplage du savoir et de la relation : l'intelligence relationnelle

Dans son épistémologie de l'action collective, Hatchuel (2007) explicite le lien existant entre le savoir et la relation : « par symétrie, si l'on postule que tout peut-être ramené au seul savoir des agents, il n'est plus possible d'introduire un concept de relation entre soi et les autres ; si tout est pensé comme relation alors il n'est plus possible de penser la formation des savoirs individuels » (p63). Les sujets sont connaissant et relationnels, cognitifs et affectifs. D'invariants à l'action collective, le savoir et la relation deviennent des objets à gérer dans et par les organisations. Rousseau et al (2008, p 378) émettent deux propositions concernant les interrelations entre gestion des connaissances et capital social : « le capital social contribue à déterminer la pertinence et l'efficacité de la logique et des pratiques de gestion des connaissances dans une organisation » et « les pratiques de gestion des connaissances contribuent à faire évoluer les composants du capital social et à ce titre contribuent à son développement ». Il n'y a alors rien d'étonnant à ce que des recherches récentes portent sur les liens entre la gestion des connaissances et le capital social. Ces deux thématiques reflètent le pont existant entre le savoir et la relation. En effet, le capital social contribuerait au processus de création des connaissances notamment par les échanges qu'il initie (Nahapiet et Goshal, 1998). Story et al (2009) montrent, par exemple, le rôle des ressources et compétences relationnelles dans l'innovation radicale de produit, à la fois en interne mais surtout avec les relations externes en lien avec la chaîne de valeur.

Nous proposons de qualifier le couplage des savoirs et des relations, « d'intelligence relationnelle ». Toutefois leur existence crée uniquement un potentiel d'action collective (Figure 18), elle ne présage pas de la nature et de la qualité de l'action collective.

**Figure 18. Le couplage savoir-relation : développer l'intelligence relationnelle**



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Le management des savoirs et le management des relations constitueraient les deux composantes complémentaires du « management de l'intelligence relationnelle ». La mobilisation de l'intelligence relationnelle nécessite des conditions favorables (confiance, proximité...) permettant coordination et coopération dans le cadre d'un projet partagé.

Quelles conditions doivent remplir les relations et les savoirs afin de construire et d'implémenter l'action collective ? Comment doivent s'organiser les relations et les savoirs afin de développer les potentialités de l'action collective ?

Nous formulons plusieurs propositions :

- Proposition 1 : L'accroissement simultané et le couplage du savoir et de la relation (intelligence relationnelle) renforce le potentiel d'action collective
- Proposition 2 : Afin d'être mobilisée au service de l'action collective, l'intelligence relationnelle nécessite coordination et coopération
- Proposition 3 : La mobilisation simultanée savoir-relation sera d'autant plus favorable à l'action collective qu'elle le sera dans le cadre d'un projet ou d'une vision partagés
- Proposition 4 : Le recours au réseau constitue une réponse privilégiée à l'activation organisée de l'intelligence relationnelle.

### **Encadré 9. Exemples de couplage du savoir et de la relation**

Exemple 1. La fertilisation croisée des champs théoriques et des concepts favorise l'innovation. Par exemple, Roy, Berger-Douce et Audet (2008) montrent, dans une étude menée auprès de 136 PMI, que les ressources, compétences et activités de veille sont positivement associées à leur engagement environnemental. Ce dernier est lui-même relié aux compétences en matière d'innovation et de gestion de la qualité. Ces résultats illustrent l'intérêt du croisement de connaissances développées en management stratégique, de l'information, de l'innovation, de la qualité et de l'environnement.

Exemple 2. L'intelligence économique constitue un exemple d'action collective dans laquelle la mobilisation croisée du savoir et des liens relationnels à l'intérieur de l'organisation et entre l'organisation et ses parties prenantes s'opère dans des actes. « Les pratiques d'intelligence économique sont consubstantielles aux pratiques de gestion des connaissances de telle sorte qu'elles apparaissent insécables et créatrices d'une dynamique d'organisation apprenante » (de La Robertie et Lebrument, 2010). David (2010) évoque la « synergie entre le Knowledge management et l'intelligence économique » notamment par la recherche collaborative dans le processus d'intelligence économique. L'intelligence économique se situe au carrefour du management relationnel et du management des connaissances. De futures recherches pourraient l'aborder de la sorte en lui fournissant ainsi une assise théorique plus forte.

En nous appuyant sur les propositions précédentes, nous proposons d'affiner notre perspective relationnelle de l'organisation ou de l'action collective comme la construction d'un projet relationnel de « S.P.I.N.S ».

### **1.3. L'action collective comme projet relationnel de « S.P.I.N.S »**

Les relations viendraient en quelque sorte constituer la « substance » organisationnelle (Pesqueux, 2006). Dès lors la propension à l'action doit être définie relationnellement (Bernoux, 2004), temporellement et spatialement dans le cadre d'un projet ou d'une vision commune.

### 1.3.1. L'action collective : interactions et activation de relations situées

L'action collective suppose la présence et l'intervention de plusieurs acteurs (individus, groupes ou organisations) en interaction dans un contexte donné. Ils s'expriment et agissent au milieu, parmi, avec d'autres individus ou groupes ou organisations. Le collectif est bien plus que la somme des parties le constituant. Il s'en nourrit, les dépasse. Au milieu du collectif, l'acteur n'est plus tout à fait le même. Il est à la fois lui-même, singulier, et un autre, social, relationnel. La relation n'est jamais neutre. Comme l'indique Bertoz (2004), « ce que j'éprouve, mes façons de faire et de dire, se combinent et se recombinent toujours à nouveau avec ce que d'autres éprouvent, avec leurs façons de faire et de dire, en une trame de sens qui tient ensemble ce tout et le consolide de manière à composer un monde commun ». La relation modifie les acteurs et le comportement des acteurs change la relation.

Les éléments de l'échange et de l'interaction ne sont pas seulement les compétences, les résultats, les rémunérations (ou plus largement les contributions et les rétributions) mais aussi le lien et la réciprocité dans la recherche de l'intérêt commun. L'affectif présent dans toute relation permet à une organisation de tenir et de durer (Bernoux, 2004). Pour Blau (1964), les échanges sociaux sont des actes volontaires d'individus motivés par les retours que ces actes sont supposés apporter et qu'ils apportent effectivement de la part des autres. Cette relation mue par une norme de réciprocité, suppose et crée à la fois de la confiance. La confiance et le lien social sont les conditions du maintien de l'action collective au sein des organisations.

Plus la diversité au sein du collectif est forte plus son potentiel de richesse est élevé. Les différences sont sources à la fois de fécondité et d'incompatibilités (Le Duff, Orange, 2002). En même temps, cette diversité implique des mécanismes d'intégration afin d'éviter la désagrégation du collectif (Lawrence et Lorsch, 1967). Le collectif est d'autant plus complexe qu'il est lui-même imbriqué dans d'autres collectifs. Un « participant » à un collectif peut également participer à un autre collectif. La contribution de l'individu à chacun des collectifs auxquels il appartient sera influencée par sa multi appartenance (« l'homme multiple »). L'inclusion d'un acteur à un collectif peut-être non seulement partielle (Pfeffer, Salancik, 1978) mais aussi « multi rôles ».

L'action collective est toujours située dans un couple espace-temps mettant en présence (réellement ou virtuellement ; temporairement ou durablement) au moins deux acteurs<sup>46</sup> (Raulet-Croset, 2008) qui interagissent, coproduisent et co- interprètent des actions en mobilisant des ressources et des compétences. L'action collective est une situation de gestion (Girin, 1990) définie grâce à trois éléments : des participants, une extension spatiale (les lieux) et une extension temporelle (début, fin, déroulement, périodicité). Les acteurs interagissent dans le cadre d'encastresments (Granovetter, 1985) spatiaux-temporels et relationnels. L'action collective suppose d'imaginer des lieux et des moments afin de « vivre ensemble » dans lesquels le plaisir remplacerait la contrainte (Le Duff et Orange, 2002).

A quelles conditions ce « vivre ensemble » est-il possible dès lors qu'il apparaît comme souhaitable, voire incontournable ? Pour Pesqueux (2006) la théorie des parties prenantes constituerait un fondement possible d'une démocratie délibérative autorisant les acteurs à délibérer sans être représentatifs afin d'organiser la coexistence et le vivre ensemble dans le respect des intérêts individuels tout en aboutissant à un intérêt collectif.

<sup>46</sup>Alvarez et Oriot (2007) distinguent l'individu comme « acteur » c'est-à-dire individu en action ou agissant et l'individu comme « sujet », c'est-à-dire individu interprétant doté de facultés réflexives (p 142).

### 1.3.2. L'action collective : combiner « *Relational view* » et « *Project view* »

Pesqueux (2009) propose un modèle organisationnel en « confiance-coopération » ou modèle relationnel en « confiance-coopération » dans lequel l'action collective exige à la fois cohésion (solidarité des parties ; maintenir l'union ; compromis) et coordination (harmoniser les activités dans un souci d'efficacité). Il souligne le rôle fondamental de la coopération et de la confiance qui diminueraient le coût de contrôle et le risque<sup>47</sup>. La confiance crée les bases d'une collaboration constructive où il y a mise en commun de ressources et de savoir-faire, échange d'actions compétentes, où se révèlent progressivement les potentialités de l'action collective.

Pesqueux (2006, p 37) évoque aussi l'idée de « (...) projet s'inscrivant alors dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes ». Dans le même sens, pour Bessire (2006, p 54) « il s'agit de cesser de penser l'entreprise en termes de face-à-face entre catégories d'acteurs et de la comprendre comme une communauté de sujets, parties prenantes à un projet partagé (...) et tous également responsables ». Nous retrouvons ici la proposition de Bréchet et Desreumaux (2009) d'appréhender, de façon théorique, l'action collective comme un projet, c'est-à-dire un processus de conception et de régulation de l'action dans lequel les acteurs concernés construisent des relations et des savoirs. Nous disposons là des ingrédients d'une approche relationnelle intégrée de l'organisation.

En effet, dans la même perspective que Follet (cité par Bessire, 2006), l'émergence de « S.P.I.N.S » peut contribuer à sortir du cadre du compromis et à rechercher un nouveau point de vue intégrateur. « Vivre ensemble » n'est-ce pas vouloir et pouvoir ensemble, avoir la capacité et la volonté d'agir ensemble ? Le collectif agit dans une ou plusieurs directions plus ou moins clairement affirmées, ayant fait l'objet plus ou moins explicitement de délibérations sans présager à priori du niveau d'adhésion des acteurs (Bréchet et al, 2010).

A ce stade, on propose de définir l'action collective comme « le résultat de l'interaction située –spatialement et temporellement- entre différentes parties prenantes qui nouent des relations et mobilisent leurs savoirs afin de vivre ensemble dans le cadre d'une co-construction de -S.P.I.N.S- permettant de partager une vision commune ou/et de participer à un projet commun » (Figure 19).

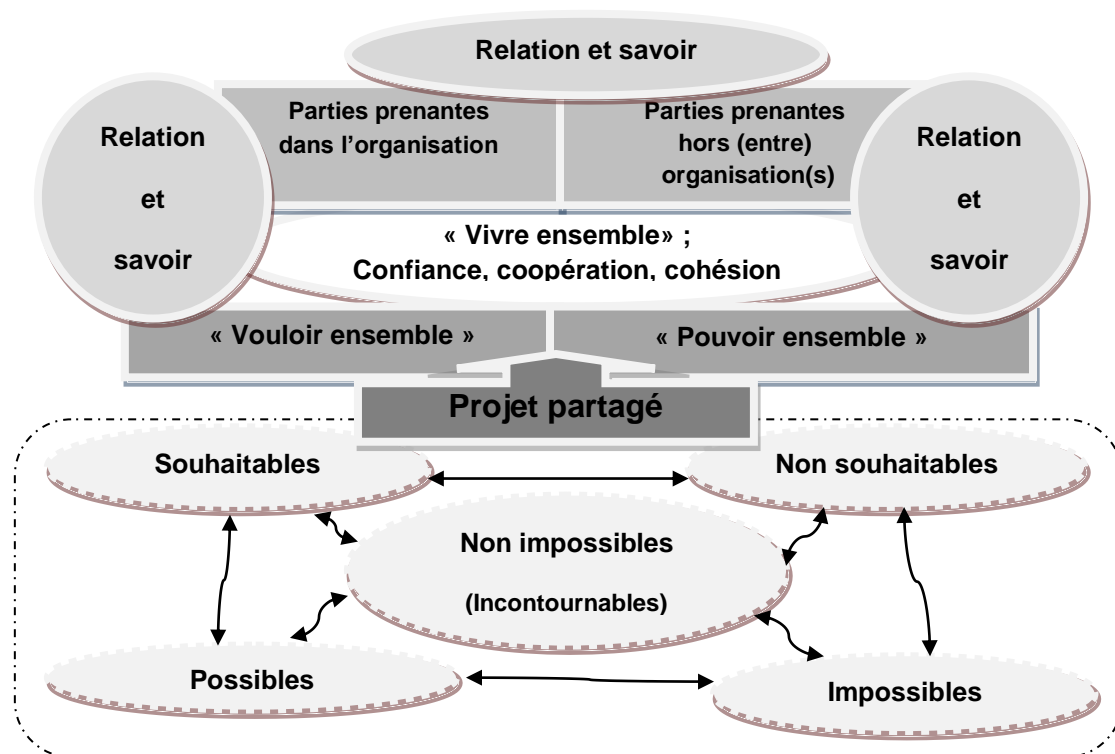
L'émergence de ces « S.P.I.N.S » aura elle-même favorisé la mise en relation des acteurs et la création de savoirs. Selon Bréchet et al (2010), « la restitution des possibles réalisés ou expérimentés par les acteurs (...) nourrit déjà une démarche de constitution de savoirs » (p 22). Lepineux (2006) propose quant à lui de mobiliser la notion de cohésion sociale afin d'ancrer plus avant la dimension normative de la théorie des parties prenantes. Il y inclut le « vivre ensemble », le respect, la solidarité et l'épanouissement des personnes.

Les « S.P.I.N.S » des parties prenantes constituent à la fois des ressources pour l'entreprise, un objet à manager et un facteur de cohésion sociale, de « vivre ensemble » et de démocratie. Nous sommes peut-être ici en présence d'une opportunité de rapprocher la vision descriptive, normative et instrumentale de la théorie des parties prenantes.

---

<sup>47</sup> Selon lui, le contrôle sur les résultats et une certaine vigilance sur les processus suffiraient dans cette perspective.

Figure 19. L'action collective : un projet partagé de « S.P.I.N.S »



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

### Conclusion. Le risque d'un angélisme relationnel

Au début de ce mémoire nous évoquons un risque de réductionnisme relationnel du fait de la concentration de la relation sur deux dyades : les échanges entre le fournisseur et son client, et entre l'actionnaire et les managers.

Un autre réductionnisme relationnel guette : celui du « tout relationnel » ou/et d'un « relationnel de surface » (superficiel) ou/et d'un « angélisme relationnel ». Il est entretenu par le discours et la rhétorique sur la relation. Ne deviendrait-elle pas envahissante, voire totalisante ou finalement absente dans ce qu'elle a de plus affectif, désintéressé ? A force de prôner la relation et la proximité n'aboutirait-on pas à une relation par trop « fusionnelle »<sup>48</sup> et créatrice de promiscuité ? Mise en exergue, elle constituerait ainsi une sorte d'injonction attitudinale et comportementale. La relation serait une manière « bien pensante et bien ressentante » d'être ensemble. Elle émergerait alors comme la dernière des techniques de ravissement (Marion, 2002) ou une manière de plus de manipuler les acteurs ou d'alimenter le contrôle social. L'approche relationnelle est au moins le reflet d'une perspective idéologique, d'un volontarisme managérial venant ignorer le conflit (Pesqueux, 2009) et l'opportunisme (Fulconis et Paché, 2008)<sup>49</sup>. Tout ce qui viendrait contrarier la confiance serait à bannir : la défiance, le conflit, la menace, l'intérêt

<sup>48</sup> Au sens de négation de l'altérité, de la singularité de l'autre.

<sup>49</sup> Ces deux chercheurs essaient de montrer, contrairement à la littérature majoritaire, qu'un opportunisme ponctuel et modéré peut avoir des effets positifs sur les relations au sein des réseaux d'affaires.

individuel, l'opportunisme, le mensonge (Pesqueux, 2009). La distance, l'isolement ou l'intimité, seraient à écarter au nom de la proximité et de la transparence.

En résumé, la relation se pare de toutes les vertus et tout ce qui ressemblerait à son contraire apparaîtrait comme des vices. Une telle vision va pourtant à l'encontre d'une approche ambivalente et enchevêtrée des interactions. Si la relation peut être appréhendée comme une vertu, elle peut aussi (parfois) devenir un vice lorsqu'elle s'installe au rang de rationalité relationnelle (Phanuel, 2006). Le principe de « rationalité relationnelle » de la décision signifie qu'un acteur ou un groupe prendra une décision (ou ne prendra pas de décision) en fonction de considérations essentiellement ou exclusivement relationnelles : la décision ne doit pas modifier ou ne doit pas nuire aux liens établis entre les acteurs ; le lien peut alors parfois primer sur l'efficacité organisationnelle. Pour Holcman (2008), la « dysorganisation » est un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs et qui les satisfait notamment sous l'effet d'une recherche d'autonomie. Il nous semble qu'il réduit injustement cette « dysorganisation » au pouvoir et à l'intérêt en oubliant la dimension affective de la relation. En effet, la « rationalité relationnelle » est un « encastrement » d'intérêt et de lien, de stratégie (Crozier et Friedberg, 1978), d'empathie, de sympathie<sup>50</sup> et de séduction, de loyauté et de prise de parole. On assiste à une « valorisation positive de la sympathie relationnelle » (Pesqueux, 2009, p271). Elle répond à un besoin d'estime de soi et des autres, au « désir originel de plaire et à une répugnance originelle à offenser ses frères humains » (Bertoz, 2004).

Cette « rationalité relationnelle » peut déboucher sur des actions ou des décisions relationnelles éloignées de l'efficacité organisationnelle (Tableau 23)<sup>51</sup>. Un excès de rationalité relationnelle peut emporter des conséquences et des risques pour le fonctionnement des organisations et leur efficacité : raréfaction des occasions d'apprentissages organisationnels et d'innovation, peu d'actions et peu de projets nouveaux, inadaptabilité de l'organisation, excès de « mou organisationnel », clientélisme, gaspillage de ressources, découragement des membres les plus actifs, les plus imaginatifs, démotivation, désimplification et démission. Si la « sortie » est impossible, la prise de parole peut être rendue difficile, la marginalisation est alors proche. Eviter « le maintien en protestant » et au contraire favoriser « le maintien en silence » (Hirschman, 1972) engendrent une loyauté pouvant conduire à un attachement excessif et au conformisme par mimétisme (Pesqueux, 2008).

Pour autant que les « maladies » de la rationalité relationnelle soient plus ou moins graves, doit-on les « soigner », peut-on les soigner ? Il ne s'agit en aucun cas, ni d'aller à la recherche de la rationalité absolue introuvable ni de nier l'absolue nécessité d'une dimension affective de tout fonctionnement organisationnel. La décision devrait favoriser l'action collective, la création de nouvelles connaissances et de nouvelles occasions d'échanges (événements, activités, « des choses à vivre » et à partager ensemble). La « bonne » décision est alors peut-être celle qui crée du mouvement, mais sans rupture afin de ne pas remettre en cause les logiques relationnelles en place.

---

<sup>50</sup> L'empathie est la capacité à ressentir et à se représenter les émotions et les sentiments. Elle consiste à se mettre à la place de l'autre sans forcément éprouver ses émotions ; la sympathie consiste inversement à éprouver les émotions de l'autre sans se mettre nécessairement à sa place. On retrouve l'hyper empathie (forte approbation, exemple du syndrome de Stockholm) à la totale désempathie ou désapprobation/distanciation totale (exemple : autisme et narcissisme). L'empathie n'est pas unilatérale mais crée une réponse à l'image du don et du contre don (accord, respect, admiration...). L'empathie s'explique aussi par la ressemblance, par l'identification à l'autre, par la proximité entre acteurs.

<sup>51</sup> Par exemple, le processus de détection et de punition qui consiste à ne pas détecter certaines personnes ou à ne pas punir certaines de celles qui ont été détectées (Becker, 2002, p192)



**Tableau 23. Les décisions relationnelles**

Des décisions relationnelles	Caractéristiques
La décision mimétique	Sa justification vient de l'extérieur. On l'admet car elle est devenue une solution « éprouvée » dans d'autres organisations. Elle évite toute négociation. Les relations ne sont pas mises en jeu puisque la décision s'impose comme une évidence venant de l'extérieur.
La décision minimaliste	Micro (ou « pseudo ») décision qui n'emporte aucune réelle modification des actions de l'organisation. Elle donne l'illusion d'une prise de décision dès lors qu'elle s'accompagne de nombreux échanges lors de son élaboration. Elle reflète une forme de gesticulation organisationnelle. Elle permet de ne pas traiter les véritables sujets qui nécessiteraient une recherche d'informations, des débats et des argumentations. Cette décision « homéopathique » est proche de ce que Mintzberg (1989) appelle le « management superficiel ».
La décision mémorisée	Est une décision éprouvée qui par le passé a fait ses preuves de son « acceptabilité relationnelle ». La décision est par conséquent reproduite selon les conventions établies quelque soit ses effets. Elle évite d'introduire tout nouveau critère de décision.
La décision militante	Reflète l'impérieuse nécessité de décider au nom de valeurs suprêmes et a priori incontestables (par exemple l'égalité). Ce principe permet un fort degré d'acceptabilité relationnelle. Le consensus est absolument recherché, le compromis ne satisfaisant réellement personne, toujours trouvé.
La décision « morte née »	Est celle qui concerne un sujet posant problème mais qui, pour des raisons multiples, ne doit pas être prise. Elle opère lorsque les remises en causes tant organisationnelles, collectives que personnelles sont susceptibles de déstabiliser les routines. L'esprit de corps, voire clanique, est assez prégnant pour repousser les sujets dérangeants. Ainsi, les relations tissées ne sont pas mises sous tension.
La décision « mystère »	Reflète l'impérieuse nécessité de ne pas dire que l'on décide. L'absence de communication de la décision peut être légitimée dans une perspective stratégique (« décision masquée »).

Source : Phanuel (2006)

Peu de recherches portent sur les inconvénients, les risques ou les coûts de la relation alors que celle-ci peut aboutir à un risque d'épuisement relationnel et d'hypocrisie relationnelle<sup>52</sup> ?

L'organisation est ontologiquement relationnelle, emprunte à la fois, de confiance et d'opportunisme, d'intérêt individuel et d'intérêt collectif, de vice et de vertu. Les sciences de l'action collective étant des sciences du management, l'organisation relationnelle implique que l'on réfléchisse à l'existence, aux contours, au contenu et aux processus de management relationnel qu'il soit interne ou externe. Le management relationnel devient « global » et repose sur une perspective intégrée. Notre contribution au management relationnel s'inscrit par conséquent dans une perspective instrumentale et stratégique.

<sup>52</sup> Pesqueux (2008) évoque l'hypocrisie organisationnelle à laquelle peut conduire la qualité (p92). Pour nous le dogme de la relation peut conduire à une « hypocrisie relationnelle ».

**2.**  
**Contribution à un management relationnel intégré**

La reconnaissance de l'organisation relationnelle implique de reconsidérer la manière dont la création de valeur se réalise. Elle ne résulte pas seulement d'une chaîne de valeur de l'organisation mais d'un réseau de relations intra et inter-organisationnelles. La mobilisation de ce réseau crée elle-même de la valeur de nature relationnelle (2.1). Elle participe au capital relationnel de l'organisation. Afin de le développer encore faut-il être en mesure de bâtir et d'analyser le portefeuille relationnel de l'organisation (2.2). Ce développement exigera lui-même la définition de stratégies relationnelles et de politiques d'investissements relationnels (2.3). Ces différents éléments nous conduiront en conclusion à proposer une définition et un modèle processuel de management relationnel intégré (M.R.I).

## **2.1. Du réseau relationnel de valeur à la valeur relationnelle de réseau**

L'organisation vue comme un réseau de relations amène à une autre configuration de la chaîne de valeur plus en phase avec ce postulat. La création de valeur est le fruit du réseau d'activités collectives d'acteurs internes et externes. On parlera de réseau relationnel de création de valeur. En outre, la valeur créée, grâce au portefeuille relationnel et au réseau relationnel, est aussi de nature relationnelle (Phanuel, 2001 ; Akrouit et Akrouit, 2010). La valeur relationnelle contribuera à la valeur globale.

### **2.1.1. Le réseau relationnel de valeur**

Cette perspective permet de mettre en évidence la dimension systémique de la création de valeur. Chacune des activités de soutien peut être en relation avec l'autre. Les activités principales peuvent également être en relation entre elles et avec les activités de soutien (portefeuille relationnel interne). De même, chacune d'elles est en relation avec diverses parties prenantes de l'organisation (elles-mêmes en lien entre elles). La relation est une interaction entre au moins une des activités de la chaîne de valeur de l'organisation et l'une de ses parties prenantes (Figure 20)<sup>53</sup>.

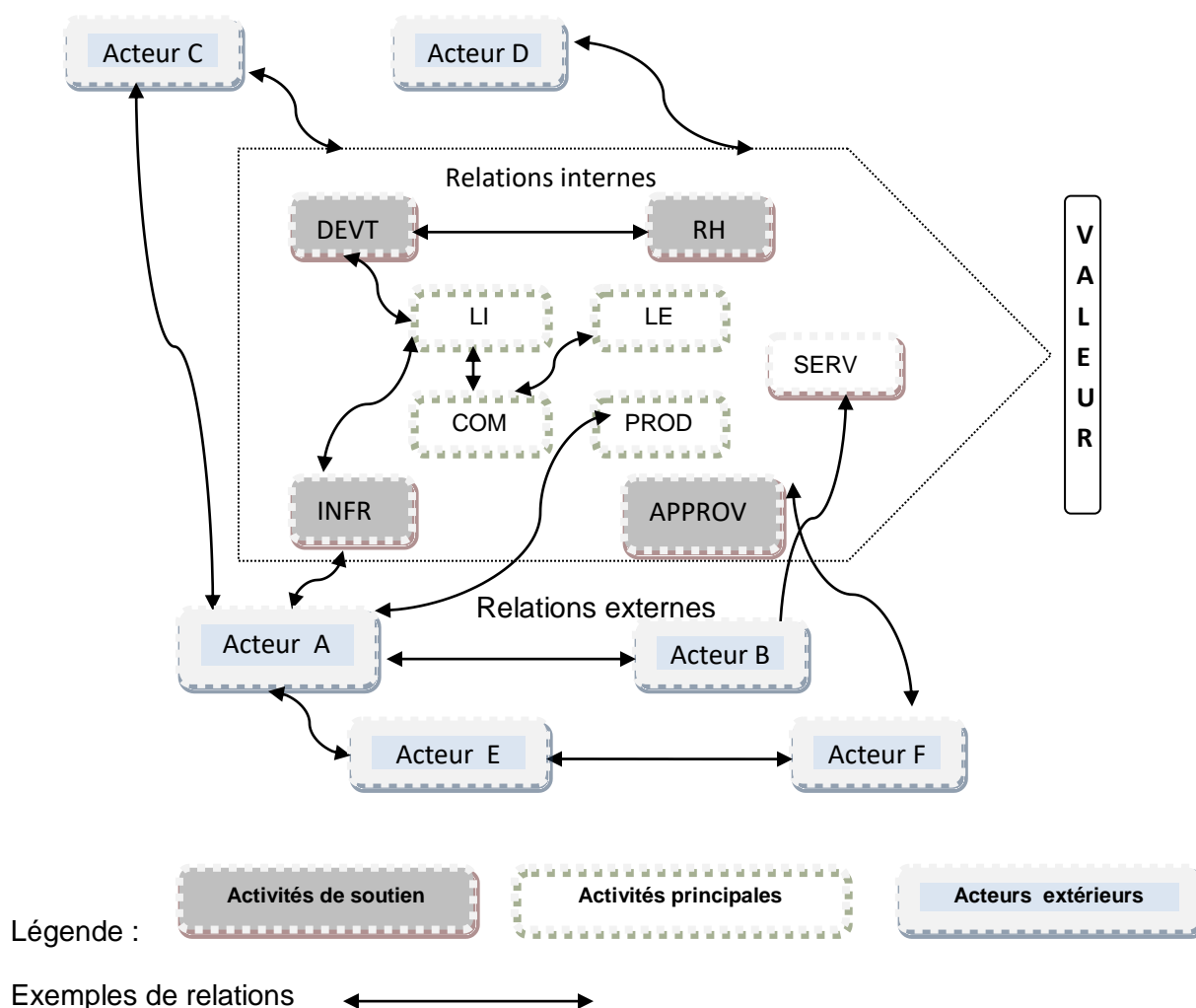
A partir de cette chaîne relationnelle de valeur, on peut formuler plusieurs interrogations : quelles sont les relations au sein de la chaîne relationnelle de valeur qui créent de la valeur, quelles relations sont véritablement stratégiques à la fois d'un point de vue dyadique et d'un point de vue réticulaire ? Ce fut le cas des relations entretenues entre l'entreprise TEILIN et ses fournisseurs (Document 9). Certaines relations sont plus centrales que d'autres sans qu'il s'agisse nécessairement de celles entretenues avec les clients ou les actionnaires.

L'entreprise mobilise l'ensemble de ses ressources pour atteindre ses objectifs et répondre à ses missions grâce aux processus qui produisent des résultats jugés plus ou moins satisfaisants par l'ensemble des parties prenantes. La performance ne peut pas se définir exclusivement comme la capacité à satisfaire les demandes des clients grâce à la création de valeur obtenue par la mise en place de processus adéquats utilisant des ressources spécifiques.

---

<sup>53</sup>Dans une perspective de Supply Chain Management, Dewitt et al (2001) évoquent l'idée de coordination interfonctionnelle, de coordination inter-entreprises dont la gestion des relations. De même Rodriguez-Diaz et Espino-Rodriguez (2006).

Figure 20. De la chaîne de valeur<sup>54</sup> au réseau de création de valeur



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Résultats, processus et ressources ont également des implications pour les autres partenaires de l'entreprise. La mission essentielle de l'entreprise est de créer de la valeur pour l'ensemble des parties prenantes avec lesquelles elle est en relation. L'entreprise devra s'interroger sur la façon dont elle partagera la valeur créée entre ces différents partenaires. Le problème de la diversité des demandes des partenaires peut, selon Herriau (1999), être posé différemment, si dans une perspective dynamique, on envisage les partenaires comme participant à une coalition organisationnelle sur plusieurs périodes. L'entreprise devra s'intéresser en priorité aux résultats et surtout aux processus qui jouent un rôle fondamental pour plusieurs partenaires à la fois et qui produisent des résultats multiples et conjoints. Peut-on reconfigurer ces processus ? Parmi les résultats produits et ne contribuant pas à la création de valeur chez les partenaires y-a-t-il possibilité de réduire l'utilisation de certaines ressources, de les substituer, de les combiner différemment ? L'excellence relationnelle devient un facteur clé de succès. Le lien entre performance relationnelle et performance économique semble admis.

<sup>54</sup> Légende : DEVT (Développement technologique) ; RH (Ressources Humaines) ; INFR (Infrastructure) ; APPROV (Approvisionnement) ; SERV (Services) ; LI (Logistique Interne) ; LE (Logistique Externe) ; COM (Commercialisation) ; PROD (Production). Des relations entre acteurs au sein d'une même activité de la chaîne de valeur existent aussi.

### **2.1.2. La valeur relationnelle de réseau**

Au-delà de la création relationnelle de valeur, c'est de la valeur relationnelle qui est créée pour l'organisation et ses parties prenantes. Quelle est sa nature et son contenu aux yeux des relations de l'organisation ? Quelle est la valeur relationnelle perçue par chacune des parties prenantes de l'organisation ? Dit autrement, l'organisation satisfait-elle les besoins relationnels de ses parties prenantes ? La création de valeur relationnelle contribuera au capital relationnel de l'organisation, c'est-à-dire à la valeur de son portefeuille relationnel. Elle sera supérieure à la somme de la valeur de chacune des relations dyadiques tissées séparément. L'organisation ne peut alors se contenter de gérer la valeur de son portefeuille de clients, de fournisseurs...séparément. Si chacune des relations dyadiques tissées entre l'organisation et ses parties prenantes est potentiellement stratégique, la valeur du capital relationnel repose sur l'ensemble du portefeuille de relations. Ce qui importe est la valeur globale du portefeuille relationnel. Si l'organisation est capable de construire et de développer la valeur globale de ses relations alors son capital relationnel prendra de la valeur. L'enjeu stratégique est l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel relationnel durable en phase avec la vision stratégique. Pour Paturel et al (2005, p3) la question est de passer d'un avantage concurrentiel ponctuel (via le capital social) à un véritable management relationnel incitatif et accumulateur de stock de capital social.

## **2.2. Le portefeuille relationnel de l'organisation**

Passer au crible les relations entretenues entre l'organisation relationnelle et ses parties prenantes revient à examiner son portefeuille relationnel. Comme le soulignent Homburg et al (2009), les méthodes de portefeuille sont des techniques bien établies dans la pratique managériale. Elles furent utilisées afin d'évaluer les activités, les produits, les marques et de plus en plus les clients. De son côté la théorie des parties prenantes propose diverses cartographies des parties intéressées. Il s'agit ici de prendre en compte le portefeuille des parties prenantes avec lesquelles l'organisation est en relation. Toutefois, on propose de distinguer deux composantes dans le portefeuille relationnel d'une organisation : d'une part, le portefeuille de relations, et d'autre part, le portefeuille de compétences relationnelles. Le portefeuille de compétences relationnelles permet d'alimenter et d'exploiter le portefeuille de relations de l'organisation.

### **2.2.1. Le portefeuille de relations**

Le capital relationnel est une ressource stratégique qui se compose à la fois du portefeuille de relations et du portefeuille de compétences relationnelles de l'organisation. Comment bâtir et analyser le portefeuille relationnel d'une organisation, à partir de quels critères ? Des réponses peuvent être recherchées soit du côté du marketing relationnel soit du côté de la théorie des parties prenantes soit de l'analyse structurelle des réseaux. L'examen exhaustif de ces différentes réponses dépasse le cadre de ce mémoire. Dans un premier temps, nous en retiendrons trois issus du marketing (Bories, 2007 ; Tangpong, Michalisin et Melcher, 2008 ; Homburg et al, 2009) puis nous mobiliserons les apports de la théorie des parties prenantes. Bories (2007) propose d'utiliser le cycle de vie relationnelle afin de segmenter le portefeuille de clients. Tangpong, Michalisin et Melcher (2008) proposent une typologie des relations acheteur-vendeur selon un critère de

dépendance (pouvoir, obtention de ressources, atteinte d'objectifs) et un critère relationnel (efforts de coopération, normes relationnelles, confiance) (Tableau 24). Pour leur part, Homburg et al (2009) soulignent l'importance de la dimension dynamique du portefeuille de clients. Ils définissent l'analyse de portefeuille clients comme une classification des clients en fonction de leur valeur présente et future.

**Tableau 24. Une typologie des relations acheteur-vendeur**

		Degree of supplier dependance	
		Low	High
Degree of relationalism	Low	Market	Power
	High	Autonomous link	Constraints link

Source. Tangpong, Michalisin et Melcher (2008), p584

Ces diverses propositions pourraient éventuellement être adaptées (voire généralisée ?) à l'ensemble du portefeuille des parties prenantes de l'organisation.

Dans la théorie des parties prenantes, on parle de cartographie. Igalens et Point (2009) rappellent que de nombreuses matrices à double entrée existent afin de segmenter les parties prenantes mais que les plus connues sont celles qui croisent : dynamisme et pouvoir ; pouvoir et intérêt ; menace et coopération... Igalens et Point (2009) retiennent une segmentation des parties prenantes en fonction d'un critère de proximité ; proximité ici entendue comme l'implication directe des parties prenantes vis-à-vis des actions de l'entreprise. Mitchell, Agle et Wood (1997) ont proposé une classification des parties prenantes à partir de trois critères : l'influence des parties prenantes, leur légitimité et l'urgence de la demande de celles-ci. Cette segmentation doit permettre de définir des priorités en termes d'attention et d'action.

En phase avec nos développements sur la relation, certains « binômes de critères » (matrice à double entrée) nous semblent pouvoir être retenus prioritairement afin de construire le portefeuille de relations (Encadré 10).

#### **Encadré 10. Critères de construction d'un portefeuille de relations**

Matrice valeur actuelle/valeur potentielle  
 Matrice réciprocité perçue/réciprocité espérée  
 Matrice ancienneté/qualité de la relation entretenue  
 Matrice ancienneté/fréquence de la relation entretenue  
 Proximité ressentie/investissements relationnels  
 Matrice fréquence des tensions/fréquence de la relation  
 Matrice pouvoir de nuisance/pouvoir de nuire  
 Attachement affectif/intérêt stratégique  
 Réseau professionnel/réseau amical

...

Remarque. Une autre possibilité est d'aborder le portefeuille de relations comme un portefeuille de « S.P.I.N.S » des différentes parties prenantes.

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Quoiqu'il en soit, ces matrices potentielles de portefeuille relationnel restent à affiner et à discuter.

Quelle analyse faire du portefeuille de relations ? Leur analyse, pour indispensable qu'elle soit, pose de nombreuses questions : est-il souhaitable et possible de chercher à mesurer une valeur relationnelle, à chiffrer le capital relationnel de l'organisation ? Quelle que soit la méthode utilisée, il semble que le portefeuille relationnel d'une PME-PMI soit plus restreint que celui d'une grande entreprise. Pour nous ce constat n'enlève rien à son intérêt<sup>55</sup>. D'ailleurs, nos futures recherches se positionneront de façon privilégiée sur ce terrain. Quelle est la densité (nombre) et la diversité (richesse) du portefeuille relationnel de l'organisation ? Le portefeuille est-il homogène ? Y trouve-t-on un type de relation centrale (une dyade centrale) ? Certaines des relations jouent-elles plusieurs fonctions et rôles ? (un client à la fois actionnaire et concurrent ou l'ouvrier/chef d'équipe/actionnaire d'une SCOP par exemple). Ross et Robertson (2007) conseillent d'inclure la multitude des rôles que peut jouer un partenaire même si certaines relations sont dominantes. En quoi cette situation va impacter la relation tissée avec l'organisation ? (Pesqueux 2006). Quels sont les relations entre mes relations ?

L'ensemble de nos développements nous conduit à proposer un guide d'analyse des interactions avec les parties prenantes permettant d'appréhender les relations de manière hybride, c'est-à-dire en associant plusieurs dimensions à des degrés variables de transaction et de relation. Ainsi ce guide (Tableau 25) apparaît très proche de celui de Lefaix-Durand et Kozak (2009).

**Tableau 25. Les dimensions de la qualification d'une interaction**

<b>Orientation relationnelle de l'interaction</b>	<b>Continuum</b>	<b>Orientation transactionnelle de l'interaction</b>
Proximité	-----	Distance
Interdépendance		Dépendance
Réciprocité		Unilatéralité
Coopération		Conflit, affrontement, concurrence
Loyauté		Opportunisme
Moyen/long terme		Court terme
Fidélité		Défection
Partage, transparence, information		Asymétrie ; information cachée
Attachement ; implication		Détachement ; non implication
Affectif ; empathie ; lien social		A-affectif ; apathie ; absence de lien social
Forte fréquence		Faible fréquence
Récence forte		Récence faible
Multi rôle		Mono rôle
Réputation en jeu		Réputation non en jeu
<i>Qualité relationnelle : confiance, engagement et satisfaction de l'interaction</i>		

Remarque 1. La confiance est à la fois un antécédent et une conséquence de la relation

Remarque 2. La « récence » (date de la dernière relation) et la fréquence s'inspirent du modèle « R.F.M » (Récence. Fréquence.Montant) en marketing relationnel.

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

<sup>55</sup> A l'inverse Pesqueux (2006) estime que le réseau des parties prenantes est beaucoup trop nucléarisé pour ce qui concerne les PME pour que l'analyse en vaille la peine.

L'appréciation de chacune des dimensions devrait idéalement s'opérer par les deux acteurs de la dyade, c'est-à-dire l'organisation de référence et la partie prenante (« son représentant »). Cette perspective enchevêtrée contribue à limiter le risque de réductionnisme relationnel. Cette proposition converge également avec la pratique du « stakeholder 360 » que rapportent Igalens et Point (2009). Il s'agit d'un questionnaire rempli par l'organisation et ses parties prenantes afin d'identifier leurs perceptions respectives sur les relations qu'elles entretiennent. Ces analyses devront permettre de qualifier le portefeuille de relation.

La constitution d'un portefeuille relationnel créateur de valeur ne s'opère pas ex-nihilo mais exige la maîtrise d'un « savoir-faire relationnel » ou de compétences relationnelles (Phanuel, 2001 ; Persais, 2002, 2006 ; Melkonian et Roussillon, 2009). L'examen du portefeuille de compétences relationnelles constitue le second volet de l'analyse du portefeuille relationnel.

### **2.2.2. Le portefeuille de compétences relationnelles**

Si le portefeuille relationnel de l'organisation est peu développé, l'une des causes possibles est l'insuffisance du portefeuille de compétences relationnelles. Persais (2002) définit une compétence relationnelle comme la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement. Il indique que la continuité de ces liens exige la mise en œuvre de compétences relationnelles. De solides compétences relationnelles permettent d'exploiter les liens qu'une organisation entretient avec ses parties prenantes.

Beaucoup de questions se posent : qu'est-ce qu'une compétence relationnelle, comment émerge une compétence relationnelle, comment se maintient-elle, se développe-t-elle ? Pour Persais (2002), l'acquisition de compétences relationnelles se fonde sur trois facteurs clés : une très bonne connaissance des acteurs clés de l'environnement (savoir), un savoir-faire reconnu dans la gestion des relations avec ses interlocuteurs et un savoir-être révélateur d'une attitude et d'un souci d'intégrer les exigences de ces acteurs dans les décisions de l'entreprise.

Plus généralement, en matière de gestion des compétences, pour Retour et al (2009), l'ambition est de décrire et de comprendre les interactions entre trois niveaux de compétences : individuel, collectif<sup>56</sup> et organisationnel (voire stratégique). L'une des voies possibles est la mobilisation du capital humain (compétences individuelles) et du capital social (normes de réciprocité, partage de valeurs confiance, facilitant la coopération et la coordination). De la même manière, ces trois niveaux de compétences se retrouvent en matière relationnelle (Figure 21). Pour Grimand (2009) aussi les ressources humaines englobent les compétences individuelles et collectives ainsi que le capital social et relationnel détenu par le personnel.

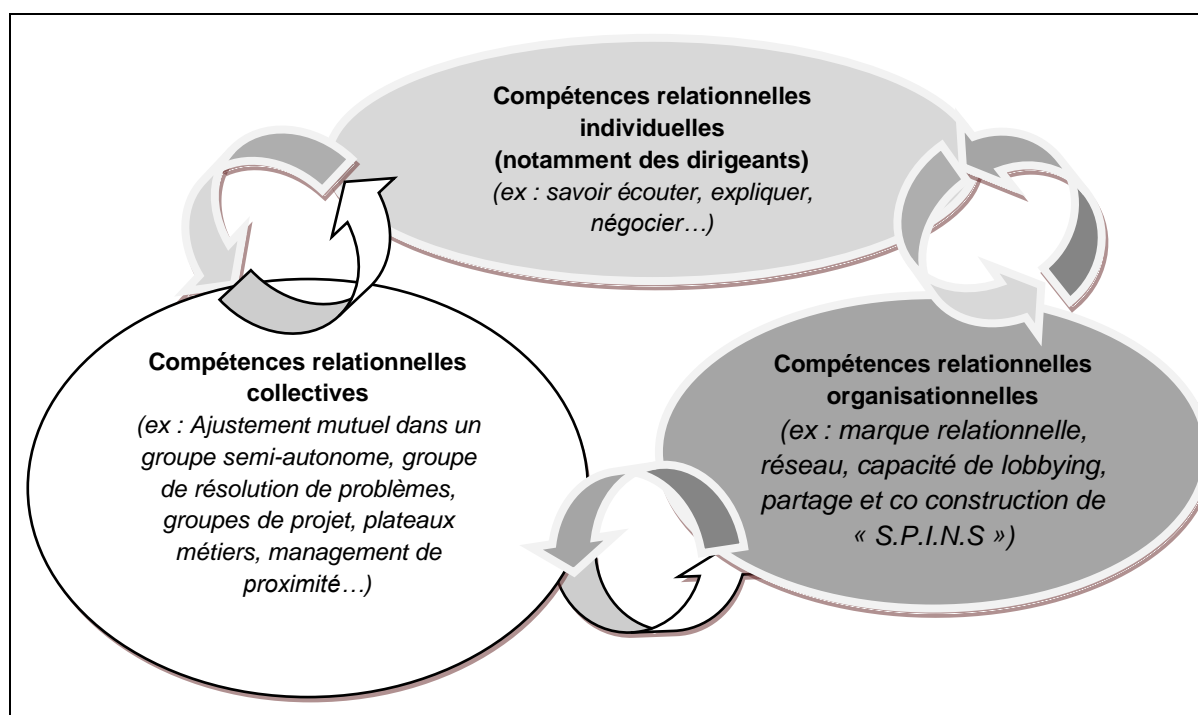
A nos yeux, le management relationnel constitue lui-même une compétence potentiellement distinctive. Il fait du/des dirigeant(s) un coordinateur/intégrateur de relations devant lui-même maîtriser des compétences relationnelles. D'où la nécessité de développer des compétences relationnelles de coordination (Loufrani et Angué, 2009).

---

<sup>56</sup> Retour et Krohmer (2006) identifient plusieurs attributs à la compétence collective (existence d'un référentiel commun, d'un langage partagé, d'une mémoire collective, et d'un engagement subjectif).



**Figure 21. Les trois niveaux de compétences relationnelles**



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

L'exploitation des capacités relationnelles de l'entreprise constitue aussi un enjeu important dans le développement de coopérations à l'international (Yan et al, 2010).

La capacité à co-construire un réseau de « S.P.I.N.S » avec son portefeuille de relations constitue une autre de ces compétences relationnelles managériales, voire organisationnelles. Puisque l'organisation est un réseau relationnel, elle peut avoir intérêt à se poser la question suivante : quelles sont les compétences de mes parties prenantes (compétences environnementales selon Retour et Khromer, 2006 ; Grimaud, 2009), notamment sur le plan relationnel ? Ainsi il faut ajouter les compétences relationnelles inter-organisationnelles dont celles qui participent aux compétences territoriales. L'une des compétences clés des territoires (Mendez et Mercier, 2006) n'est-elle pas une compétence relationnelle ? Finalement on débouche sur l'idée de compétence d'un réseau de valeur (Defélix et Mazzilli, 2009), notamment relationnelle.

Le diagnostic du portefeuille de compétences relationnelles implique alors plusieurs questions : dispose-t-on dans l'organisation de chacun de ces trois niveaux de compétences relationnelles ? Comment les identifier ? Pour chacun de ces niveaux, quel est le contenu de ces compétences relationnelles ? Quel est leur degré de performance respectif ? Comment s'articulent-ils ?

A partir du moment où l'organisation relationnelle aura analysé son portefeuille relationnel, quelle stratégie doit-elle définir et mettre en oeuvre ?<sup>57</sup>

<sup>57</sup> On aura compris que nous restons dans une démarche stratégique classique où la conception de la stratégie précède sa mise en œuvre. Ce choix résulte plus d'un souci pédagogique que d'un positionnement défendu.

## **2.3. Les stratégies relationnelles**

Il s'agit à ce stade de développer les stratégies relationnelles les plus aptes à maintenir ou accroître la valeur de ce portefeuille relationnel, c'est-à-dire le capital relationnel de l'organisation. On distingue trois types de décision ou d'activité structurant une stratégie relationnelle : le choix du portefeuille relationnel, la mise en place d'une veille relationnelle et la définition d'engagements relationnels.

### **2.3.1. Décider d'un portefeuille relationnel**

Les stratégies relationnelles portent sur la détermination et l'évolution du portefeuille de relations et des compétences relationnelles de l'organisation pour l'avenir. Quelles décisions prendre dès lors que l'on dispose d'une meilleure visualisation du portefeuille relationnel ? Plusieurs préconisations peuvent être formulées :

- L'acquisition, la conquête de nouvelles relations et/ou compétences relationnelles
- Le maintien sans effort des relations existantes (« continuité relationnelle » ; « Eviter les trous relationnels »)
- Le développement des relations (renforcement des investissements relationnels : fréquence, coopération, projet commun) afin de renforcer les liens dans le temps (fidélisation, améliorer la qualité relationnelle)
- L'abandon de relations (ruptures relationnelles avec ou sans conflit, notamment juridique), en fonction notamment d'éventuelles barrières relationnelles à la sortie ? (synergie réseau...)
- Le changement de nature de la relation (passer du conflit à la coopération ; du conflit à l'évitement ; faire preuve d'opportunisme...)

### **2.3.2. La veille relationnelle**

Sobczak et Antal (2010, p121) suggèrent d'«organiser une veille permanente sur les évolutions dans les catégories de parties prenantes et leurs intérêts». La surveillance des relations actuelles ou potentielles nécessite de même une veille relationnelle. A l'image des clients dormants en marketing, des relations « en sommeil » devraient-elles être « réveillées » ? Ces relations « dormantes » sont-elles activables ? D'une manière générale, la vigilance relationnelle s'inscrit dans les activités d'intelligence économique puisque la problématique de la mobilisation des réseaux internes et externes se pose. On rappelle que les acteurs du réseau interne et externe sont potentiellement et simultanément des « pourvoyeurs » et des « pilleurs » d'informations. La veille relationnelle aura notamment pour objet de tenir compte de cette ambivalence et de cet enchevêtrement relationnels.

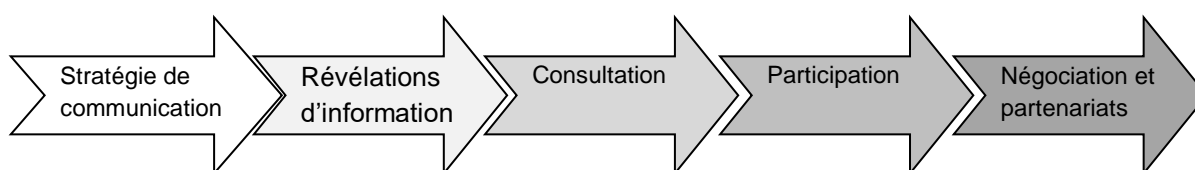
### **2.3.3. Engagements et investissements relationnels**

Les stratégies relationnelles nécessitent de définir une politique relationnelle, de s'engager dans des investissements relationnels sélectifs et de développer des compétences relationnelles individuelles, collectives et organisationnelles. Comme en matière de management de la qualité, on peut imaginer que les dirigeants réfléchissent et rédigent une déclaration de politique relationnelle. Cette politique reconnaîtrait l'enjeu que représentent le portefeuille et le capital relationnel et fixerait des objectifs relationnels. Les

ressources et les compétences mises au service de la création de valeur relationnelle et à la création relationnelle de valeur peuvent consister en une dépense en temps, en énergie personnelle, en effort de séduction ou encore dans la constitution de réseau social, la participation à des projets externes, le développement de coopérations...

Poser la question de l'engagement relationnel consiste aussi à déterminer la nature et l'intensité de l'engagement relationnel des parties prenantes que l'organisation estime souhaitable et possible. Dès lors qu'elles cherchent de plus en plus à influencer les processus même de décision (Sobczak et Antal, 2010), se pose la question de l'intégration du point de vue des parties prenantes dans le système de management et le pilotage de projet (Igalens et Point, 2009). Ces derniers suggèrent un continuum de l'engagement des parties prenantes (Figure 22) allant de la simple stratégie de communication à la constitution de véritables partenariats.

**Figure 22. Le continuum de l'engagement des parties prenantes**



Source. Igalens et Point, 2009, p133

Plus on se situe vers la droite de la figure moins le nombre de parties engagées est important et plus l'intensité de l'engagement est élevé.

Ces stratégies relationnelles doivent-elles, au moins partiellement, être formalisées ? Igalens et Point (2009) évoquent, dans le cadre de la Responsabilité Sociale d'Entreprise, l'idée de normes partenariales éventuellement certifiables afin de permettre une meilleure lisibilité des relations entre l'entreprise et les organisations non gouvernementales. Sans aller jusqu'à là (d'ailleurs la norme ISO 26000 n'est pas certifiable) nous pouvons imaginer fonder la politique relationnelle sur un double questionnement associant « continuum d'engagement » et « catégories de parties prenantes ». Quel degré d'engagement souhaite l'organisation concernant telle catégorie de partie prenante ? Dans le même ordre d'idée Gotteland et al (2007) rappellent que Maignan et Ferrel (2004) proposent trois comportements organisationnels à tenir face aux parties prenantes : la production d'information sur la nature des parties prenantes, la diffusion de ces informations en interne, la réaction de l'organisation à ces informations. Pour les premiers, les stratégies d'orientation marché se déclinent en deux catégories : réactives versus proactives. Cette classification est finalement extrêmement classique et ancienne, notamment en matière de responsabilité sociale et de développement durable (L'auteur, 1993).

De toutes les manières, Harrison et al (2010) constatent que les entreprises qui allouent des ressources afin de satisfaire les besoins et les demandes de leurs parties prenantes légitimes développent des relations de confiance avec elles.

Ces stratégies relationnelles concernent également les parties prenantes internes. Dans cette perspective, on débouche sur la mise en place d'un management relationnel interne (Encadré 11).

### **Encadré 11. Le management relationnel interne ou E.R.M (Employee Relation Management)**

Le management relationnel «interne» consisterait à « attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le salarié ». Il chercherait à établir un courant d'échanges durables entre les individus au travail fondé sur l'affectif, le lien, la confiance et l'intérêt commun. Il exigerait de mieux comprendre et d'améliorer la qualité des interactions entre le salarié et l'entreprise, ses dirigeants, son encadrement, car le salarié a aussi besoin d'être valorisé, c'est-à-dire écouté, entendu, compris, considéré et aimé. La relation de travail est coproduite dans et par la relation entre employeur, manager et salarié. La relation sociale de travail crée de la valeur relationnelle et de la confiance aux yeux des salariés.

En gestion des ressources humaines quelques publications, de chercheurs et de consultants, reflètent cette préoccupation. Du côté des consultants, on y trouve des thématiques telles que les compétences relationnelles (Guittet, 2006) ; du côté des chercheurs, deux orientations semblent privilégiées : d'une part, des ouvrages généraux sur le marketing des ressources humaines (Liger, 2007, Panazuk et Point, 2008), d'autre part, des articles plus ciblés comme par exemple sur le thème de la fidélité (Paillé, 2005), ou de la mobilisation des réseaux sociaux dans le domaine du recrutement et de la gestion de carrière.

Selon Igalens et Point (2009) l'employeur fait appel à diverses capacités des employés, notamment les compétences relationnelles ce qui justifie une relation durable avec lui. Dans le même temps, le travail à distance (équipes virtuelles, travail mobile et télétravail) incite certains à évoquer le terme de déspatialisation du travail (Taskin, 2010). Les technologies de l'information et de la communication rompent avec l'unité de temps, de lieu et d'action. La création de distance, physique et psychologique, pose des problèmes de gestion. Il indique que l'activité professionnelle se trouve découplée d'un lieu physique comme le bureau, mais aussi des heures de travail, des horaires, des pratiques et des process prescrits. Cette déspatialisation peut être d'intensité variable selon la fréquence de l'arrangement (part du temps de travail à distance) et le degré d'isolement du travailleur (importance des interactions en face-à-face et insertion dans un collectif de travail). Elle emportera des conséquences sur la relation d'emploi, en particulier sur l'implication, la loyauté et la satisfaction. Ainsi, l'isolement de l'individu peut être social et physique, subi ou choisi. L'auteur identifie quatre formes de travail déspatialisé (travail à domicile, équipes virtuelles, télétravail mobile, télétravail à domicile) en fonction de quatre dimensions (le degré de déspatialisation, le degré de dispersion, le degré d'autonomie et le degré d'usage des TIC). Ces pratiques imposent une revisite de la relation d'emploi et du rôle du management.

### **Conclusion. Définition du management relationnel intégré**

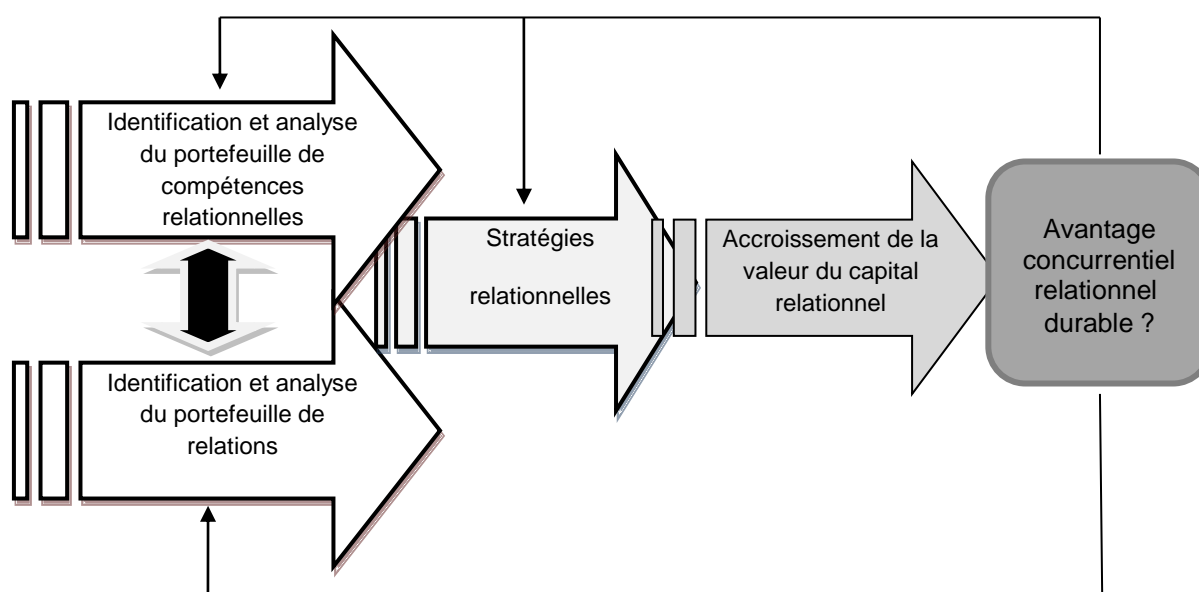
Après le « Consumer Relationship Management », le « Supplier Relationship Management », le « Employee Relation Management »..., le temps est venu du management relationnel intégré (« Integrated or Total Relationship Management »). En effet, la création de valeur et la performance de l'organisation reposent de plus en plus sur la qualité de l'ensemble du portefeuille de relations de l'organisation (Mercier, 2001). Le management relationnel des parties prenantes (Stakeholder Relationship Management) peut être utilisé afin de sonder la performance de l'entreprise dans ses relations avec la communauté locale et la satisfaction de ses parties prenantes<sup>58</sup> dans le temps (Igalens et Point, 2009). A l'image de ce qui est censé se produire avec les clients, le management relationnel s'attacherait à gérer toutes les phases du cycle de vie de ces relations et toutes les interactions nouées afin d'accroître la valeur du capital relationnel de l'organisation.

<sup>58</sup> Rappel : les versions 2000 et 2008 de la norme ISO 9001 incluent la possibilité pour les entreprises certifiées de mesurer la satisfaction de l'ensemble des parties prenantes et non seulement celle, obligatoire, des clients.

Le management relationnel global viserait à créer, maintenir ou accroître le portefeuille relationnel de l'organisation et sa valeur présente et future. Il pourrait se définir comme « l'ensemble des efforts relationnels de l'organisation destinés à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis avec ses parties prenantes ». Il aurait pour objet de favoriser le développement d'une attitude positive et durable des parties prenantes à l'égard de l'organisation par l'intégration de leur propre vision stratégique<sup>59</sup>. On n'imagine pas pour autant qu'il s'agirait d'attirer, de satisfaire et de fidéliser systématiquement toutes les parties prenantes afin de tisser des relations fréquentes et durables.

Nous proposons d'organiser le management relationnel global autour de trois séquences principales : l'analyse stratégique relationnelle, la définition de stratégies relationnelles et l'accroissement de la valeur du capital relationnel<sup>60</sup> en vue de l'obtention d'un avantage concurrentiel relationnel (Figure 23).

**Figure 23. Processus de management relationnel intégré**



Source. L'auteur (HDR, 2011).

Finalement le management relationnel global constitue une compétence stratégique et managériale servant à identifier et à analyser son portefeuille relationnel (de relations et de compétences relationnelles), puis à développer des stratégies relationnelles et des politiques d'investissements relationnels destinées à accroître son capital relationnel, voire à créer, maintenir ou renforcer un avantage concurrentiel relationnel durable. Les organisations qui tissent des relations fondées sur la coopération et la confiance mutuelle peuvent espérer en retirer un avantage concurrentiel (Mercier, 2006).

Après avoir,

- reconnu le caractère ontologiquement relationnel de l'organisation
- proposé le passage de la chaîne de valeur au réseau relationnel de valeur et à la création de valeur relationnelle

<sup>59</sup> Comme l'indiquent Harrison et al (2010) le management des parties prenantes crée avec elles des relations de confiance.

<sup>60</sup>Igalens et Point (2009, p41) proposent de gouverner les parties prenantes en trois temps : « identifier, segmenter, cibler ».

- suggéré plusieurs critères susceptibles de bâtir le portefeuille de relations de l'organisation
  - envisagé les différents niveaux de compétences relationnelles
  - construit un guide d'analyse des interactions tissés avec les parties prenantes
  - fourni quelques éléments de stratégie relationnelle
  - réfléchi à une définition du management relationnel global et de ses séquences,
- il s'agit maintenant de réfléchir à la façon de conduire une recherche en relation.

Le prochain chapitre portera par conséquent sur les implications épistémologiques et méthodologiques des deux chapitres précédents.

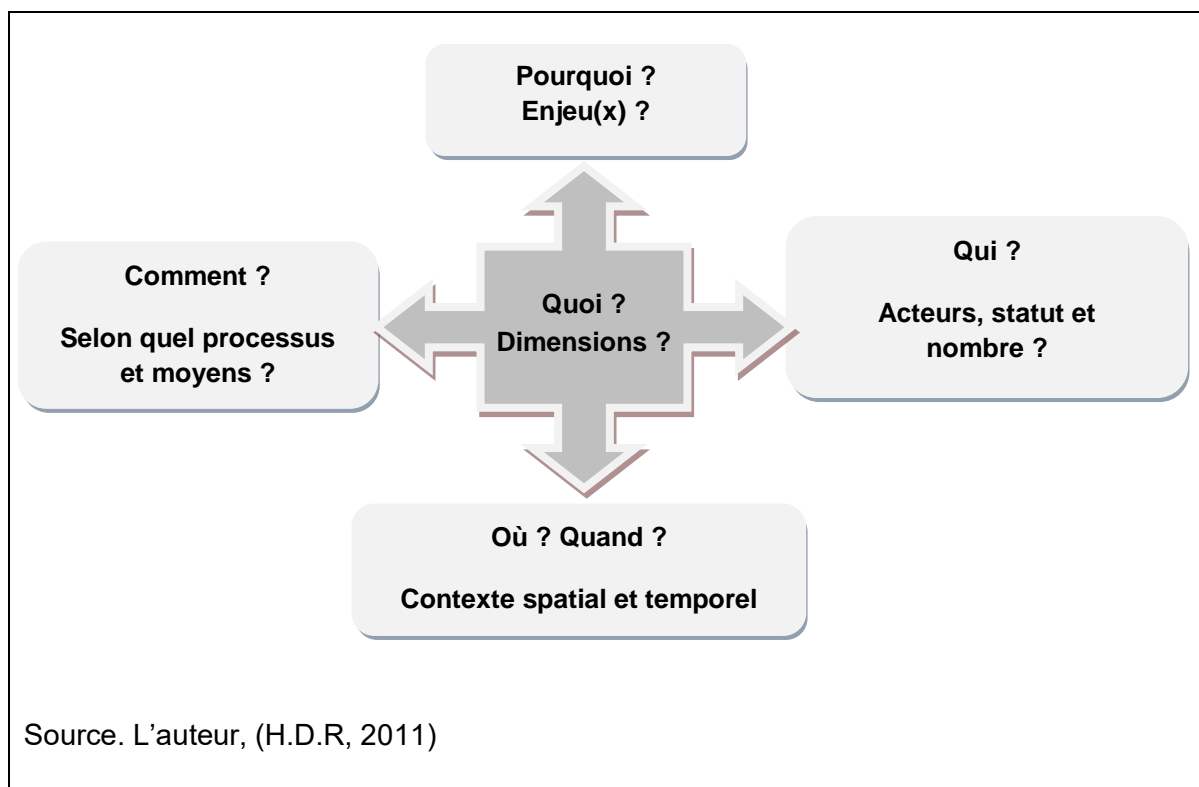
**3.  
Implications épistémologiques et méthodologiques**

Chollet et Chauvet (2010) prônent une complexification de l'analyse des réseaux sociaux. Ils estiment qu'il s'agit de mieux comprendre dans quels contextes, pour quels types d'acteurs, avec quelles évolutions temporelles ses effets se manifestent. Pour Pesqueux (2006) ce sont les situations qui comptent et pas tant les parties prenantes. Nous partageons ces deux positions et nous nous appuyerons sur elles afin de proposer un guide de recherche en relation (3.1). Il a pour ambition de fournir une aide à tout chercheur en Sciences de Gestion qui s'interrogerait sur la relation. Ce guide doit contribuer à structurer ce type de projet de recherche. Ces questions ne sont pas neutres sur les choix épistémologiques et méthodologiques du chercheur en relation. Nous exposerons donc notre posture épistémologique de recherche en relation (3.2) puis nous présenterons nos orientations méthodologiques privilégiées (3.3).

### 3.1. Proposition d'un guide de recherche en relation

Ce guide s'organise autour de réponses à six questions simples regroupées en deux sous-ensembles. Comprendre toute relation suppose de comprendre les raisons qui motivent l'action collective des acteurs (pourquoi et qui ?) et identifier les dimensions et les ressorts de la relation (quoi ?). La seconde série de questions interroge le contexte de la relation nouée (le comment ? le quand et le où ?). Ces questions forment selon nous un système dans lequel aucune partie ne doit être négligée (Figure 24)<sup>61</sup>.

**Figure 24. Les questions d'un guide de recherche sur la relation**



<sup>61</sup> Cette démarche est proche de celle mobilisée par Chiapello (1996) dans sa proposition de grille d'analyse des six dimensions du contrôle.



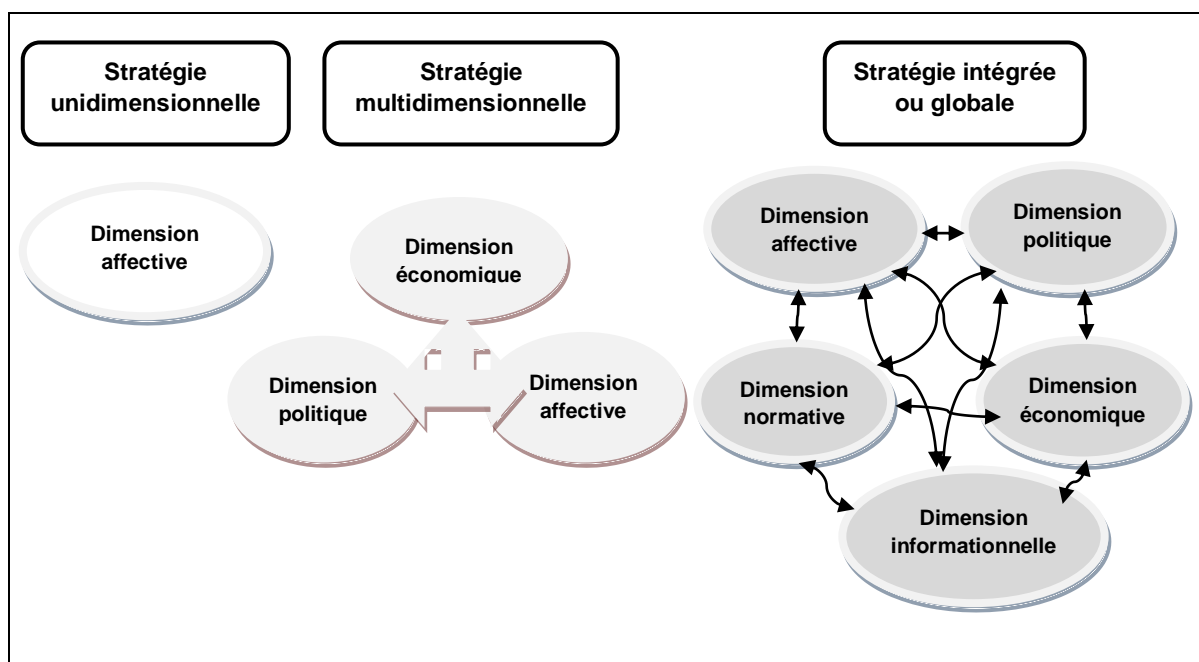
### 3.1.1. Les enjeux et les acteurs de la relation

*La relation : quoi ?* Sous quel angle souhaite-t-on aborder la relation ? Quelle est ou quelles sont les dimensions pertinentes afin d'aborder cette relation ? Benavent (site internet personnel) identifie cinq dimensions de la relation. La dimension économique affecte la valeur des transactions, la dimension informationnelle favorise l'apprentissage, la dimension normative reflète l'idée de régulation par les droits, les devoirs, les règles, les interdictions, la dimension politique fait référence aux rapports de forces entre les acteurs tandis que la dimension affective fait référence à l'engagement et à la volonté de coopérer.

L'ensemble de ces dimensions peut être simultanément présent dans une relation. Alors doit-on ne traiter que telle ou telle dimension dans une recherche, doit-on (souhaite-t-on ?) s'interroger sur le poids respectif de ces dimensions, doit-on plutôt se concentrer sur les relations entretenues entre certaines ? Si aucun choix a priori et définitif n'est souhaitable, une recherche sur la relation ne peut se contenter de traiter uniquement de sa dimension économique. Une telle recherche s'inscrirait exclusivement dans le paradigme transactionnel.

L'idéal serait plutôt de considérer l'ensemble de ces dimensions dans une perspective globale et intégrée de la relation. Nous pouvons cependant pratiquer la mise entre parenthèses méthodologique, c'est-à-dire que l'on reconnaît l'existence de l'ensemble des dimensions mais nous en choisissons que certaines. Finalement, partant de ces cinq dimensions, nous suggérons que trois stratégies de recherche sont possibles : une stratégie unidimensionnelle, une stratégie multidimensionnelle et une stratégie intégrée (globale). Soit le chercheur décide de ne choisir qu'une seule dimension, soit il opte pour une vision plurielle de la relation, soit il intègre simultanément les cinq dimensions de la relation afin de s'en forger une vision globale et plus complexe (Figure 25).

**Figure 25. Trois stratégies de recherche possibles en relation : exemples**



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Les dimensions de la relation retenues dans la recherche auront des conséquences sur les concepts et les approches théoriques que l'on choisira de mobiliser. Par exemple, la confiance et/ou l'engagement, la coopération, l'empathie seront privilégiés dans une dimension affective<sup>62</sup>. La dimension politique mobilisera le pouvoir, le conflit, l'affrontement, l'évitement, la coopération. La dimension normative, comme principes sociaux et organisationnels fondamentaux sur lesquels on doit se baser afin d'établir une relation, s'appuie sur les normes transactionnelles et relationnelles (Tableau 26) de Mac Neil (2000).

**Tableau 26. Les normes contractuelles de Mac Neil**

Normes transactionnelles	Normes relationnelles
Réciprocité	Intégrité du rôle
Mise en œuvre du planning	Solidarité contractuelle
Réalisation des promesses	Flexibilité
Normes cohésives : réparation et attentes formelles	Harmonisation avec la matrice sociale
Création et restriction du pouvoir	Normes supra contractuelles
	Communication (composante de l'intégrité du rôle selon MacNeil)

Source. Perrien et al (sans date)

Il faut aussi répondre aux questions « que se passe-t-il au cœur de l'action collective, qu'y fait-on concrètement » ?, Quel est le contenu et l'objet de la relation (savoirs, du lien, des biens et/ou services, informations, émotions)<sup>63</sup> ? « Quelles en sont ses activités, ses comportements, ses produits ? –ses livrables- » conduit à répondre à d'autres questions incontournables.

En effet, les questions du « qui » et « pourquoi » sont indissociables de la question du « quoi » (Tableau 27).

**Tableau 27. Le « quoi » de la relation**

Quoi ? Quelles dimensions ?	Dimension économique, Dimension affective, Dimension politique, Dimension normative, Dimension informationnelle
Quels concepts et notions mobiliser ?	Confiance, engagement, force du lien, proximité, asymétrie informationnelle, pouvoir, investissements relationnels, incertitude, sympathie, empathie, séduction, intérêt, pouvoir, « égoïsme réciproque », don et contre don, lien social, manipulation, normes relationnelles

*La relation : pourquoi ? Qui ?* Les questions du « pourquoi » et du « qui » en matière relationnelle sont liées. Les raisons de la relation relèvent de choix spécifiques opérés par les acteurs de la relation. Elles interrogent aussi l'origine de la relation. Relève-t-elle du

<sup>62</sup> Se posera la question de la mesure de cette dimension, en marketing (Derbaix et Pham, 1989), mais pas seulement.

<sup>63</sup> Au cœur de la transaction, des objets et des services s'échangent contre de l'argent. Certains échanges se réalisent sans support monétaire voire matériel. Par exemple, les services d'échanges locaux (S.E.L) écartent la dimension monétaire de l'échange de biens et de services. Dans certaines situations, l'échange de lien et/ou de savoirs accompagne ou remplace l'échange de bien (échanges d'idées, de « ficelles », de méthodes, d'arguments, de compassion...).

hasard, d'une nécessité, d'une volonté. S'agit-il des relations nouées dans le cadre d'un projet commun ?<sup>64</sup> Qu'est-ce qui se joue dans la relation de référence ? Quel est l'enjeu de la relation ? Le maintien ou le renforcement d'un lien social ? La recherche de la paix sociale ? La fidélité ? L'opportunisme (« réussir un coup ») ? Assumer une responsabilité sociale ? Préparer une coopération ? Eviter le déclenchement d'un conflit ?

Les questions sont celles du « pourquoi » et du « qui » peuvent se décliner en plusieurs sous catégories (Tableau 28).

**Tableau 28. Le « pourquoi » et le « qui » de la relation ?**

<b>Pourquoi ?</b>	« Etre et vivre ensemble », la fidélité, la satisfaction, le maintien de la relation, la paix sociale, la cohésion sociale...
<b>Catégorie ?</b>	Quel est le niveau de la relation (individuel, collectif ou organisationnel) ; Quelle est la taille de l'organisation concernée ? (TPE, PME-PMI, Grande entreprise ?) ; Quel est le secteur d'exercice de l'action collective ? (agricole, industrie, services) ; Quel est le statut des acteurs en relation ? (privé, public) ; Quel niveau de l'environnement (micro, méso, macro) ; Quel segment de l'environnement ? (économique, social...) ; Les parties prenantes concernées le sont-elle directement ou indirectement ?
<b>Nombre, sens et rôle(s) ?</b>	Quel est le sens de la relation et le nombre d'acteurs en relation ? (dyade réciproque, triade, réseau) Quelle est la relation dominante de l'organisation référence ? Quelles sont ses liens avec les autres relations de l'organisation ? Quelle est la fonction des acteurs ? (fournisseur, client, concurrence, agent de l'Etat,...) ; Ces acteurs ont-ils plusieurs fonctions et rôles ? (complémentaires et/ou conflictuels) Les acteurs de la relation sont-ils mono ou multi rôles ? Conséquences ?
<b>Profil</b>	Quelles sont les prédispositions relationnelles des acteurs ? (facteurs de personnalité) ; Quel est le profil relationnel des acteurs ?

La question du « qui » traite du nombre, de la catégorie, du (des) rôle(s) des acteurs engagés dans la relation mais également de leur profil personnel. Quelles sont les parties prenantes à la relation ? Les acteurs concernés font-ils partie du micro environnement, du méso environnement ou du macro environnement ? Dans quel segment de l'environnement interviennent-ils ? (économique, social, politique, culturel, scientifique...). A quel niveau la relation est traitée ? (Au niveau individuel, collectif ou organisationnel ?). L'analyse est-elle multi niveaux ? S'intéresse-t-on à un réseau d'acteurs ? Chauvet et Chollet (2010) proposent de catégoriser les recherches sur le réseau en quatre grands types (Tableau 29). Ils précisent que les réseaux sociaux sont mobilisés afin de traiter des questions de management importantes comme la carrière et le développement professionnel, le management de l'innovation, la gouvernance de l'entreprise,

<sup>64</sup> « C » peut percevoir un effet des actions de « A » et de « B » sans être formellement en relation avec eux (cas des effets externes). La question qui peut se poser est la suivante : « C » va-t-il produire des actions en retour ? Cette approche du réseau relationnel oblige à raisonner en termes d'actions, de processus et de résultats et non seulement en termes d'acteurs directement et formellement concernés par l'action collective initiale. Cette perspective est par conséquent systémique.

l'entrepreneuriat, le changement organisationnel ou encore le management des équipes, les rôles des pilotes de réseaux (position de centralité et d'intermédiation<sup>65</sup>...).

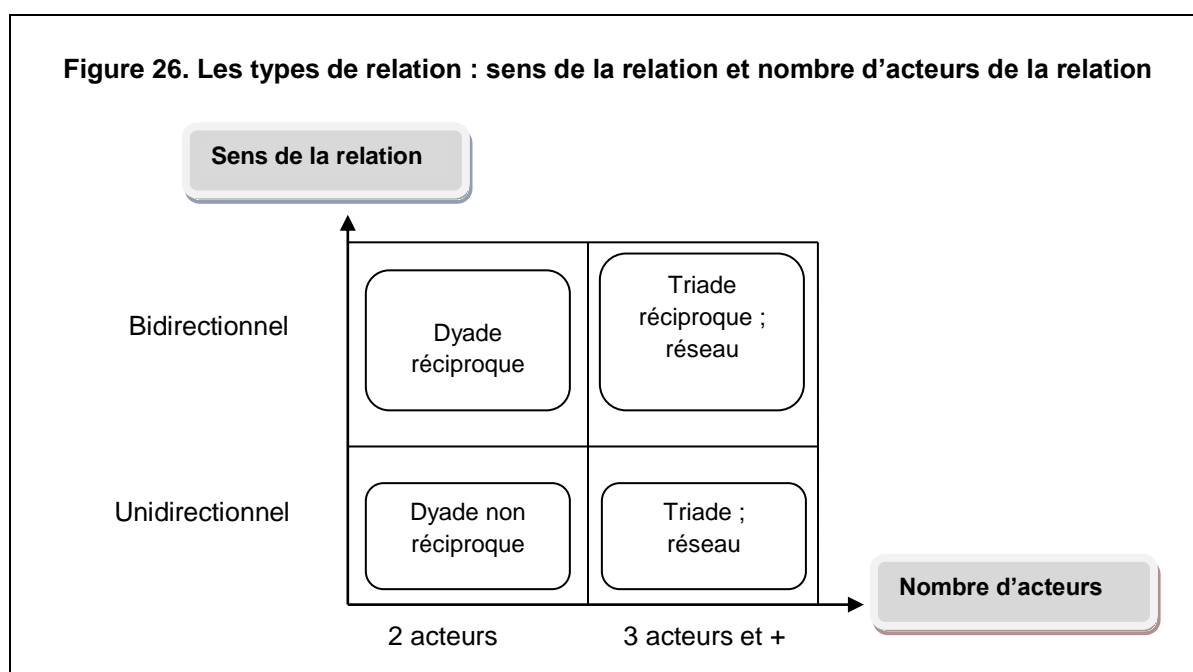
**Tableau 29. Les grands types de recherche dans l'approche des réseaux sociaux**

		Il s'agit d'un réseau dont les nœuds sont...	
		...des individus	...des groupes d'individus (équipes, entreprises, etc....)
Le niveau d'analyse des retombées du réseau est...	...les nœuds du réseau	Etudier les retombées pour l'individu de son insertion dans les réseaux	Etudier les retombées pour l'entreprise (l'équipe) de son insertion dans les réseaux
	...le réseau dans sa globalité	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'individus, en fonction des réseaux qu'ils composent	Etudier le fonctionnement d'un ensemble d'entreprises (ou d'équipes), en fonction des réseaux qu'ils composent

Source. Chauvet et Chollet, 2010

Pour eux quatre voies nouvelles de recherche s'affirment : l'identification des moyens d'agir sur les réseaux sociaux, l'amélioration de la compréhension des facteurs de contingence à l'œuvre, l'amélioration de la prise en compte du facteur temporel et enfin l'étude des interactions entre les niveaux d'analyse. Ces chercheurs s'interrogent notamment sur la façon dont une organisation peut mobiliser le réseau d'un de ses membres et sur la façon qu'un individu peut solliciter le réseau de l'organisation. Quels sont les ponts relationnels ?

Au-delà du nombre et de la nature des acteurs, le chercheur en relation doit savoir s'il souhaite traiter de la relation entre les acteurs de façon unidirectionnelle ou bidirectionnelle (figure 26).



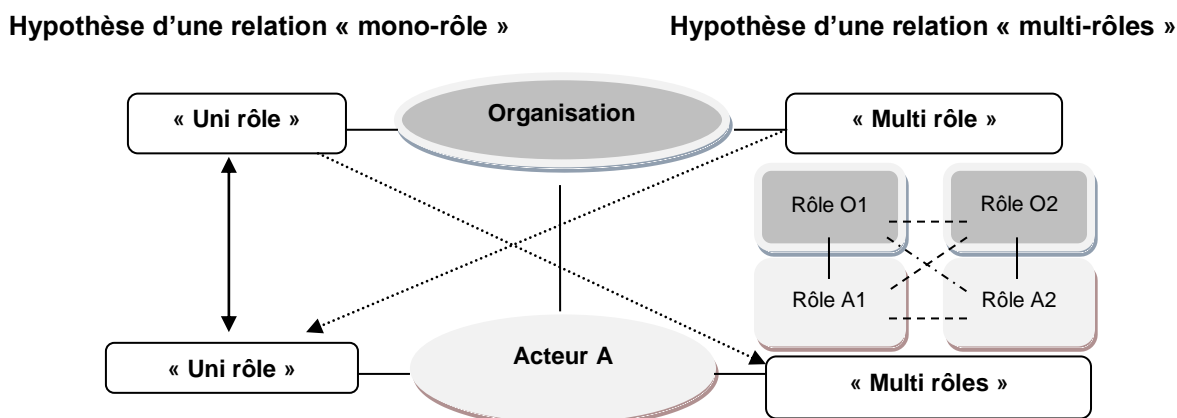
Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

<sup>65</sup> Acteur à l'intersection de différents groupes sociaux (Knowledge broker, Hargadon, 2002)

Une situation spécifique nous semble particulièrement intéressante et peu étudiée : il s'agit de l'hypothèse des « relations composites » (Ross et Robertson, 2007) ou ambivalentes. Ceux-ci reconnaissent la multiplicité potentielle des rôles des acteurs avec lesquels l'organisation est en relation. Par exemple, une entreprise peut être un client, un fournisseur, un concurrent et un partenaire d'une autre entreprise, un salarié peut être administrateur d'une coopérative.... Ainsi ils définissent l'expression « compound relationship » comme la composition de deux ou plus de relations simples entre une paire d'entreprises. Leur approche permet de dépasser la seule perspective dyadique de la relation. En effet, « a simple dyadic relationship between two firms involves each of the two firms in a specific role, whereas a compound relationship comprises all the simple dyadic relationships that exist between two firms » (Ross, Robertson, 2007). Les relations simples sont des composantes de la relation « composée ».

L'organisation est non seulement liée à son environnement par un réseau de relation mais aussi et éventuellement par un réseau de rôles. L'organisation de référence peut être mono ou multi rôles vis-à-vis d'une partie prenante elle-même mono ou multi rôles (Figure 27).

**Figure 27. L'analyse « multi-rôle » d'une relation dyadique**



Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

Pour ces auteurs, les entreprises qui se forgent une vision « multi rôle » de leurs relations sont plus performantes. Par contre, au sein de ces relations peut se dégager une relation et un rôle dominants (Document 9). Cette relation dominante est importante à identifier dans la mesure où elle a un impact sur le reste du portefeuille relationnel. Entre-t-elle par exemple en conflit avec d'autres relations ? Les « règles du jeu » relationnelles de chaque relation sont-elles les mêmes ?

Dès lors, la question de la cohabitation de ces rôles et d'éventuels conflits d'intérêts se pose. Les conflits de rôle se situent soit en interne, soit en externe soit à l'interface de l'organisation et de ses parties prenantes. Par exemple, l'acheteur dans une organisation peut se trouver confronté à un conflit de rôle entre les relations qu'il tisse avec ses fournisseurs et celles qu'il entretient avec les acteurs internes à l'organisation.

Le profil personnel des acteurs en présence constitue aussi une composante de la relation. La question du « qui » implique que l'on s'interroge sur le profil relationnel des acteurs. Quelles sont leurs prédispositions relationnelles ? Certains traits de personnalité

peuvent être plus ou moins favorables au tissage de relations fructueuses (Kalish et Robbins, 2006 cité par Chollet et Chauvet, 2010). Chollet et Geraudel (2010) s'intéressent à l'impact du réseau personnel du dirigeant et de sa personnalité sur son accès aux informations sur les marchés. Parmi les dimensions de la personnalité, les caractères d'ouverture à l'expérience, être consciencieux et agréable sont des facteurs explicatifs de l'acquisition d'informations sur les marchés.

### 3.1.2. Le contexte spatio-temporel et instrumental de la relation

Même si nous les distinguons afin de mieux les appréhender, les questions du « comment », du « quand » et du « où », forment un tout contextuel indissociable dans l'étude des faits relationnels (Tableau 30).

**Tableau 30. Le « comment », « où » et « quand » de la relation**

<b>Comment ?</b>	<p>Par quels moyens se noue la relation ? (canaux et supports)            La relation se (re)noue-t-elle grâce/par un intermédiaire ? (hiérarchique ou transversal ? Un distributeur ? Un médiateur ?            La relation concerne-t-elle l'implémentation ou la mobilisation d'un outil de gestion ou d'un dispositif managérial ou institutionnel ? (norme, audit, EDI, logiciel intégré type SAP, C.R.M, outils de veille...)</p>
<b>Où ?</b>	<p>Chez quel(s) acteur(s) s'exerce la relation ?            Quels sont les lieux, les endroits, les espaces dans lesquels la relation se crée, se déroule, se développe... ?            Quel est l'espace, le(s) territoires de la relation (région, quartier, zone industrielle, commune, pays,...) ?</p>
<b>Quand ?</b>	<p>Quels sont les « temps » de la relation qui nous intéresse ? L'avant relation et ses conditions de naissance ? Ses antécédents ? Son maintien et son développement ? Son extinction ? S'intéresse-t-on aux « parenthèses » relationnelles ?            Se focalise-t-on sur une, plusieurs ou l'ensemble des interactions ? (chaîne relationnelle)            A quel stade du cycle de vie de la relation se situe-t-on ? (un, plusieurs...)?</p>

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

*Le « comment » de la relation.* Comment se noue la relation ? Par quels moyens est-on en relation ou crée-t-on de la proximité ? (directs/indirects ; humains/techniques ; formellement/informellement ; par le hasard ou la nécessité...). Elle est à la fois technique (ex : Internet, téléphone portable, réunion virtuelle) et humaine (ex : un médiateur, un conciliateur, un distributeur, un supérieur hiérarchique...). Pour Le Duff et Orange (2002), la médiation est une réalisation sociale permettant d'apporter une réponse originale aux relations entre les hommes, de renouer le lien social, de prévenir et résoudre les conflits. Elle s'oppose à la médiatisation de par sa discrétion, sa dimension pacifique et orale.

Par quels moyens les acteurs entrent-ils en relation ? Les relations sont également médiatisées par des dispositifs et des outils de gestion<sup>66</sup> (E.D.I, logiciels intégrés, Intranet, chartes...). Ces derniers ne recouvrent pas seulement les moyens techniques de communication ou médias mais aussi l'ensemble des objets mis en œuvre dans l'organisation et que les acteurs doivent mobiliser au quotidien au cours de leur participation à l'action collective (par exemple la mise en place d'outils de contrôle de gestion). Les dispositifs et les outils de gestion sont des supports à l'action collective, voire des intermédiaires relationnels.

Dans quel contexte spatio-temporel ces moyens de mise en relation sont à l'oeuvre ? Tout ce produit nécessairement en un lieu donné et en un temps donné (Becker, 2002). Dans quel cadre spatial et temporel se tisse et s'exerce la relation ?

Les espaces relationnels. La situation géographique affecte l'objet d'étude (Becker, 2002, p97). «L'espace rend visible certaines relations ; ces relations contribuent à le construire tout comme il les oriente lui-même» (Raulet-Croset, 2008). Où a lieu la relation (chez quel acteur ?) Quel est l'espace géographique concerné ? Sur quel territoire intervient l'action collective ? Un pôle de compétitivité ? Une zone industrielle ? Une communauté de commune ? Un « pays » ? Une commune ? Un bassin d'emploi ? Un parc d'activités ? Quelle est l'échelle de la relation ? (locale, régionale, nationale, internationale...). Quel espace géographique, administratif, institutionnel est concerné ? En quoi la proximité spatiale ou la distance intervient-elle dans la formation ou la modification d'une relation entre acteurs ? (Zimmermann, 2008). L'espace est-il réel ou virtuel (Loilier et Tellier, 2004) ?

Les temps relationnels. De quelle manière la relation s'est-elle installée et s'est-elle nouée ? Selon quel processus ? La relation n'est pas réductible à un instant présent comme si rien ne s'était passé avant, comme si rien ne se passerait après. La relation est-elle éphémère ou durable s'inscrivant elle-même dans le cadre d'une organisation durable (entreprise, association) ou temporaire (communauté virtuelle, projet, sur ce point voire - Joffre et al - 2006, p198).

Comment la relation se maintient-elle, se renforce-t-elle ou se disloque-t-elle ? A quelles conditions la relation est-elle durable ? Est-elle transitoire ? Ephémère ? Quand a lieu cette relation ? Depuis combien de temps ? Selon quelle fréquence ? Quelle est sa récurrence ? Ces questions de fréquence, de durée et d'ancienneté débouchent plus globalement sur l'intensité de la relation (combien ?) et sur la qualité de la relation. A quel maillon de la chaîne relationnelle fait-on référence ? A quel stade du cycle de vie de la relation s'intéresse-t-on ? Quel rythme prend cette relation ? Comment repérer les phases de transition (Bories, 2007) ? Il serait souhaitable de mieux comprendre les transitions d'une phase à l'autre. Est-elle continue ou discontinue ? La discontinuité relationnelle est-elle préjudiciable à la qualité de la relation ? Des parenthèses relationnelles conduisent-elles à l'abandon ou à la rupture relationnelle ? Comment la dégradation de la relation se manifeste-t-elle ? Quels en sont les signes avant-coureurs et les prémisses ? Existe-t-il une fréquence relationnelle optimale, un seuil relationnel, afin d'éviter de dégrader voire de rompre la relation ? Faut-il qualifier d'échec la rupture relationnelle ? Peut-on

---

<sup>66</sup> Prochaine thématique centrale des journées des I.A.E (Poitiers, 2011)

« récupérer » une relation rompue ? Toutes ces questions peuvent s'inscrire dans le cadre d'une activité de veille relationnelle.

Le choix de faire de la recherche en relation emporte des conséquences sur le plan épistémologique et méthodologique. Nous ferons quelques propositions en ce sens en nous inspirant pour beaucoup « des ficelles du métier » de Becker (2002), issu de l'école de Chicago<sup>67</sup>.

### 3.2. Posture épistémologique

Comment sur le plan épistémologique, aborder le thème de la relation dans une recherche en Sciences de Gestion ? Nous suggérons trois postures préférentielles et complémentaires : interprétativiste, subjectiviste et interactionniste, et contextualiste. Les interprétations s'élaborent au travers les interactions entre acteurs et dans des contextes spécifiques (Perret et Séville, 2003).

#### 3.2.1. Interprétativisme

Des trois paradigmes synthétisés par Perret et Séville (2003), positiviste, interprétativiste et constructiviste, nous nous positionnons de façon préférentielle dans le second. Marchesnay (2003) rappelle que les thèses positivistes, notamment la vision béhavioriste d'individu organisationnel, retient essentiellement « l'effect » et néglige « l'affect », c'est-à-dire les relations entre les individus. Le positivisme cherche à observer la « Réalité » et à découvrir sa structure. L'interprétativisme cherche plutôt à accéder aux significations que lui donnent les acteurs. Le constructivisme admet que la compréhension du monde contribue à la construction de la réalité des acteurs étudiés. Dans les deux derniers les acteurs se forgent individuellement et collectivement des représentations de l'action collective. Elles permettent de reconnaître la pluralité des « réalités » et leur caractère collectif notamment dans leur processus d'élaboration. En résumé, il n'existe pas de réalité objective susceptible d'être reconnue et acceptée unanimement. Comme l'écrit Feyerabend (1975), « la science ne connaît pas un seul fait brut » (p15). Par conséquent, nous retenons l'hypothèse relativiste plutôt que réaliste, d'interdépendance du sujet et de l'objet plutôt que de leur indépendance.

En outre le point de départ du chercheur est-il l'examen des « faits » et des interprétations qu'en font les gens ? Si tel était le cas cela signifierait qu'il ne dispose « d'aucune petite idée derrière la tête » sur les théories qui l'aideront à interpréter les faits. Solé (2007) critique de façon radicale le « préjugé inductiviste ». Pour lui, « le point de départ du chercheur n'est pas l'observation et l'analyse des faits ; d'abord le chercheur se crée une vision – plus ou moins précise et consciente qui guide ses orientations et ses analyses » (p 293). Il se crée un monde de possibles, d'impossibles et de non impossibles. Pour Becker (2002) nos représentations déterminent l'orientation de notre recherche : « elles déterminent nos idées de départ, les questions que nous nous posons pour les vérifier et les réponses que nous trouvons plausibles » (p40) ; « nous attribuons toujours implicitement ou explicitement, un point de vue, une perspective, et des motifs aux personnes dont nous analysons les actes » (p 41). Solé (2007) s'accorde avec l'idée de

<sup>67</sup>Becker, né en 1928, est issu de l'école sociologique de Chicago. Il prône l'interactionnisme et le contextualisme. Il a notamment travaillé sur la déviance ; a pratiqué l'induction sur des terrains variés (orchestre de jazz, criminels, homosexuels...). Il a partagé son expérience de chercheur au travers de son livre « les ficelles du métier » (2002).



Kuhn, qu'il reprend, selon laquelle toute description (et plus encore toute interprétation) nécessite une sélection donc un point de vue. Nos descriptions et nos interprétations sont « chargées de théorie » si bien que la frontière entre « faits » et « théories » est plus poreuse qu'elle n'y paraît (Feyerabend, 1975). Pour ce dernier, « les faits contiennent des composantes idéologiques (...); (...) relier concepts et percepts » (p80 et p81). L'accepter c'est contribuer à rendre la recherche plus humaine et peut-être à rendre la vérité sans importance voire non souhaitable (Feyerabend, 1975). L'induction et la déduction semblent s'enchevêtrer dans des formes abductives. Becker (2002) en tire quelques conséquences sur la mobilisation des concepts et leurs confrontations aux faits (Encadré 12).

**Encadré 12. «Les concepts sont relationnels» (Becker, 2002, p213)**

- « Chercher le réseau de relations au sein duquel les définitions sont créées et employées » (p 23).
- « Sans concepts, vous ne savez pas où regarder, que rechercher, ni comment reconnaître ce que vous recherchez quand vous l'avez trouvé » (p180) ; « Un moyen excellent, peut-être le meilleur moyen, pour accroître la portée d'un concept est d'oublier totalement le nom pour se concentrer sur le type d'activité collective qui a lieu. Le fait de remplacer le contenu conventionnel d'un concept par le sens de ce concept en tant que forme d'action collective en accroît le champ d'application et enrichit notre savoir » (p 232)
- « Remplacez les termes dans l'ensemble complet des relations qu'ils impliquent (par exemple grand implique petit). Puis examinez la manière dont cet ensemble de relations s'organise, ici, ailleurs, et à d'autres époques ».

En résumé, qu'il s'agisse du chercheur (observateur) et ou son objet-sujet (observé), leur réalité est déjà passée dans des filtres interprétatifs de possibles, d'impossibles et d'incontournables, avant même qu'ils expriment leur réalité ou leur vision. Ainsi, dans une recherche, s'enchaînent deux niveaux et deux processus de filtrage avant même que ne commencent les descriptions et les analyses du chercheur.

Dans le champ de l'interprétation de la relation entre acteurs, une approche subjectiviste et interactionniste est selon nous prioritaire.

### **3.2.2. Subjectivisme et interactionnisme**

Notre « matière » pense, interagit et ressent. Nous devons accepter que les acteurs/sujets mettent à l'épreuve une dimension cognitive mais aussi affective dans leurs actions et dans leurs interprétations. Chaque individu se forge ses propres représentations d'un objet dans le cadre de relations intersubjectives. Le chercheur n'est pas indépendant de son objet de recherche, il interagit avec lui et avec l'environnement de sa recherche.

Lorsque l'on s'attache à traiter de la relation en gestion ce constat s'impose encore plus :

- premièrement, du fait de la présence d'au moins deux subjectivités agissantes (deux acteurs),
- deuxièmement, car la relation tissée s'exerce dans l'interaction (idée d'intersubjectivité). L'interaction intervient comme processus d'influence réciproque entre sujets (Alvarez et Oriot, 2007),

- troisièmement parce que cet ensemble (les acteurs et l'interaction) fait l'objet d'une perception et d'une interprétation co construite par les acteurs.

L'intersubjectivité n'est ni biais ni irrationalité mais consubstantielle à l'action collective et à la relation. Elle doit alors être admise comme élément à part entière de la recherche. Cette reconnaissance doit permettre grandement à ce que les chercheurs contribuent à « l'humanisation des modèles de gestion » (Alvarez et Oriot, 2007, p145) et réintègrent une dimension affective.

Dans une approche interactionniste, la perspective des deux acteurs d'une dyade ou des acteurs d'un réseau devrait être retenue. L'étude réciproque des deux parties d'une dyade constitue un minimum incontournable dans une recherche relationnelle. Cet ensemble s'inscrit en outre dans un contexte spatio-temporel et social.

La troisième posture que nous suggérons est par conséquent contextualiste.

### 3.2.3. Contextualisme

La recherche en relation ne peut être que contextuelle (cf. notre guide de questions). Ce sont les situations concrètes en action dans leur environnement qui nous intéressent. Les Sciences de Gestion ont intérêt à tenir compte de la « manière dont les gens prennent part aux événements sociaux, c'est-à-dire aux actions collectives » (Becker, 2002 p 56), et plus spécifiquement pour nous aux relations avec les autres (Encadré 13).

#### Encadré 13. Eléments d'approche contextuelle chez Becker (2002)

« Ces détails contextuels sont bien plus importants qu'il n'y paraît. Les conditions contextuelles d'un événement, d'une organisation ou d'un phénomène sont cruciales pour qu'il apparaisse ou qu'il existe, et qu'il le fasse sous telle forme particulière. Expliciter ces conditions vous aide à produire une analyse plus riche et à fournir de meilleures explications » (p101). « Il faut connaître toutes les circonstances d'un événement et toutes les personnes impliquées » (p 108). Les relations entre les parties du tout doivent se comprendre dans le contexte du tout » (p 270).

Cette proposition constitue le point de départ d'une approche contextuelle car commencer par les activités « permet de centrer l'analyse sur la situation dans laquelle telle activité a lieu et toutes les connexions que votre objet d'étude entretient avec les choses qui l'entourent, c'est-à-dire son contexte » (Becker, 2002, p85). Le réseau de relations de l'organisation est affecté par leur « inter-contingence » (Becker, 2002).

De principe, le positionnement contextualiste d'une recherche en relation, sera lui-même contingent selon que le chercheur optera pour des recherches portant soit sur les contenus relationnels, soit sur les processus relationnels, soit sur un mixte des deux (Tableau 31). Les contenus relationnels portent notamment sur les structures relationnelles, les pratiques relationnelles et les profils relationnels des acteurs tandis que les processus relationnels concernent l'histoire, les trajectoires, le cycle, l'évolution, la dynamique, les « incidents critiques » de la relation. Pour Becker (2002, p 90), en matière de relation, « on se force à s'intéresser au changement plutôt qu'à la stabilité, à la notion de processus plutôt qu'à celle de structure ».

**Tableau 31. La recherche en relation : contenus versus processus**

« Recherche sur les contenus relationnels »	« Recherche sur les processus relationnels »
Nature, structure, stock (réseau, capital social)	Comportement dans le temps, évolution, flux ; Comment se forme, se construit, se transforme, se reconstruit, se détruit...la relation
« Photographie » ; instant « t » ; statique	« Film » ; « t » + 1... ; Dynamique
Description de pratiques ; « qu'est-ce qui se passe » (coopération, réunion, groupe de travail, de projet)	Aspects dynamiques et temporels (changement, évolution, étapes, phases, cycles, interdépendance entre événements...)
Méthodes : Analyse de réseaux, cartographie cognitive, entretiens ; catégorisation et approche configurationnelle, observation non participante	Méthodes : cas, études longitudinales, observation participante ou non
Problème des contours du contenu	Problème de la délimitation temporelle (début ? fin ? Quels intervalles ? Quelle articulation ?) et spatiale (frontières ? étendue ?)
Exemple de question selon Becker (2002) : (« ... ) Nous rencontrons souvent un type de langage qui (...) sépare les choses en catégories. Nous entendons les gens faire des distinctions entre « nous » et « eux », entre ceci et cela. Dans ce cas il y a quelque chose à creuser. Qui pose cette démarcation ? Quelle distinction fait-on par là ? (p239). Lorsque les membres d'une catégorie de statut font des remarques désobligeantes à l'égard de membres d'une autre catégorie de statut avec laquelle ils interagissent régulièrement, ces remarques reflètent les intérêts que les membres de la première catégorie trouvent dans la relation ».	Exemple de question selon Becker (2002) : De même, poser la question « vous trouvez que les choses sont mieux ou moins bien qu'avant ici, par ici ? ». Cette question qui ne préjuge de rien et permet de «traquer les conflits et les mécontentements ». « Nous pourrions décrire les conditions nécessaires à l'occurrence d'un événement comme l'histoire des différentes choses qui se sont succédées jusqu'à ce qu'il soit quasiment certain que ça se produirait » <sup>68</sup> (p 67) ; « la chaîne d'événements qui mène à celui qui m'intéresse implique de nombreuses autres personnes ; quel est le chemin ? » (p 71).

Source. A partir de Grenier et Josserand, 2003

Les contextes de l'organisation et de l'action collective changent. Pour la recherche cette évidence emporte une conséquence importante. Les recherches passées s'inscrivaient elles-mêmes dans des contextes spécifiques. Dès lors, les résultats obtenus sont-ils encore valides aujourd'hui ? Becker (2002) incite les chercheurs à « remettre en question ce que tout le monde sait ou suspendre tout jugement et aller voir par nous-mêmes ..., plutôt que d'accepter d'emblée les réponses conventionnelles » (pp142-143). Il justifie longuement cette proposition : « -tout le monde sait ça - ; on fait mousser la moindre découverte ou l'avancée la plus minuscule pour l'ériger en une révolution. Nous pensons pouvoir justifier n'importe quel sujet de recherche en disant que personne n'a jusqu'à présent travaillé dessus ; pourtant rien est identique à quoi que ce soit d'autre ; (...) ; ce sont des combinaisons historiques contingentes et géographiquement déterminées d'un certain nombre de processus ; aucune de ces combinaisons ne peut être identique à l'autre ; nous ne pouvons donc pas négliger un sujet simplement parce que quelqu'un d'autre l'a déjà étudié ; finalement il ne s'agit (plus) de la « même chose » (p 151). Dans le même ordre d'idée et plus globalement, Feyerabend (1975) s'insurge contre les tentations de discréditer trop vite à la fois les « anciennes » théories et les théories les

<sup>68</sup> Dans cette perspective il peut être intéressant de réfléchir à l'enchaînement et à l'encastrement temporel des « S.P.I.N.S ». La réalisation de l'un deux conditionne ou permet la réalisation d'un autre qui lui-même...

plus récentes<sup>69</sup>. Une perspective résolument contextuelle éviterait un excès de conventionnalisme.

Ce triple positionnement épistémologique emporte des conséquences méthodologiques. Les méthodes qualitatives permettront de mieux appréhender les relations spécifiques et singulières de l'organisation.

### **3.3. Orientation méthodologique**

Quelle (s) méthode (s) de recherche mobiliser lorsque l'on souhaite travailler sur la relation ? Comment observer, comprendre, expliquer, (prédire ?) la relation ? Peut-on véritablement comprendre le tout d'une relation inscrite dans une action collective située ? Comment comprendre l'ensemble des enjeux et des jeux de la relation ? Peut-on démêler l'enchevêtrement des liens et des biens, de l'intérêt, du calcul et de l'empathie, de la sympathie ? Quelles « ficelles » (Becker, 2002) utiliser afin de faire de la recherche en relation ? Les méthodes qualitatives (Wacheux, 1996 ; Denzin et Lincoln, 2005) nous offrent une grande partie des réponses.

#### **3.3.1. Privilégier le qualitatif : une implication de la posture épistémologique**

Les méthodes qualitatives, dont les études de cas (Glaser et Strauss, 1967 ; Eisenhardt, 1989 ; Miles et Huberman, 1994 ; Yin, 1994), nous semblent plus capables de saisir la globalité contextualisée de la relation et plus aptes à contribuer aux connaissances sur la relation. Lefaix-Durand et Kocak (2009) suggèrent eux aussi d'utiliser plutôt des méthodes qualitatives basées sur des études de cas afin d'appréhender l'orientation des échanges entre client et fournisseurs. Pourquoi en irait-il autrement des recherches intégrant d'autres parties prenantes ? Les méthodes quantitatives<sup>70</sup>, notamment celles utilisées à fins de validation d'une démarche hypothético-déductive ne sont probablement pas en mesure de capter toute la complexité, la subtilité et toute la richesse de la relation (des relations multipolaires). Pour Becker (2002), « chaque terrain de recherche nous apprend sur le phénomène général » tandis que « les théories générales n'apportent pas grand-chose aux études de cas spécifiques. Les conseils qu'elles proposent sont trop généraux ».

Toutes les recherches s'appuient sur le recueil d'informations auprès d'un nombre donné d'unités d'observation. L'excès ou l'insuffisance sur ces deux dimensions (information/observation) devraient conduire à s'interroger sur la qualité de la recherche. L'excès interroge notamment la question de la faisabilité et de l'économie de moyens, l'insuffisance questionne la validité d'une recherche pauvre en matériaux. Par contre, le dilemme méthodologique qui se pose est celui du « petit nombre d'unités d'observation et de la grande richesse d'informations » versus « grand nombre d'unités d'observation et faible richesse d'informations ».

Dans les recherches quantitatives il est courant d'étudier un petit nombre d'informations (notamment afin d'éviter d'administrer des questionnaires trop long) sur un grand nombre d'unités d'observation (de plusieurs dizaines à plusieurs centaines) au sens d'unité

<sup>69</sup> Il insiste à plusieurs reprises sur cette idée dans son ouvrage (p 48 ; p 50 ; p 203)

<sup>70</sup> Nous ne prétendons pas ici clore le débat sur l'alternative entre méthodes qualitatives et quantitatives. Ce d'autant plus qu'il faut distinguer la nature des données et le traitement des données. En outre, la complémentarité entre ces deux orientations est largement envisagée (encore récemment lors d'un séminaire à l'IAE de Basse Normandie, avril 2011).

statistique. Dans les recherches qualitatives (cas et/ou entretiens), la quantité d'informations collectée et analysée est potentiellement plus vaste et plus variée (plus contextualisée) mais elle porte sur un nombre plus restreint d'unités d'observation (quelques cas avec quelques dizaines d'entretiens au maximum). La recherche en relation, du fait de ses caractéristiques, doit plutôt préférer le petit nombre de cas sur lesquels on peut apprendre beaucoup de choses car étudiés en profondeur, dans leur contexte (Figure 28), notamment en posant, selon Becker (2002), des questions du type « comment » plutôt que « pourquoi » (Encadré 14).

**Figure 28. Typologie des recherches selon le nombre d'unités d'observation et la richesse d'information collectée : positionnement de la recherche en relation.**

Nombre d'unités d'observation (« étendue »)			
Elevé	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible contextualisation</li> <li>- Forte duplication</li> </ul> <p><i>Méthodes quantitatives (dont questionnaires)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte contextualisation</li> <li>- Forte duplication</li> </ul> <p>« <i>Recherche idéale...impossible ? souhaitable ?</i> » ? (/économie de moyens)</p>	
Faible	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Faible contextualisation</li> <li>- Faible duplication</li> <li>- Etat de l'art</li> <li>- Réflexion (théorique, épistémologique ou méthodologique)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Forte contextualisation</li> <li>- Faible duplication</li> </ul> <p>Recherches qualitatives (cas, entretiens, documents...); <b><i>Dont Recherche en relation</i></b></p>	
	Faible	Elevé	Richesse d'information (volume, diversité, profondeur)

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

**Encadré 14. La question du « comment » et non du « pourquoi » (Becker, 2002)**

« Ne demandez pas pourquoi, demandez comment ? correspond à la très ancienne et très factice distinction entre l'explication et la description. Sur le terrain on apprend plus en demandant comment qu'en demandant pourquoi » (p105) ; « Le pourquoi a une apparence de sérieux, de profondeur mais aussi d'inquisition (justification), il suscite des réponses brèves, fugaces, défensives...La réponse au comment est plus riche et emprunte de récits, d'histoires, de détails, de rencontres...Le comment donne plus de marge aux personnes » (p 108).

Ainsi, on pourra, comme le dit Becker (2002), «utiliser un procédé que la méthode sérieuse par questionnaires interdit strictement : décider que le cas déviant découvert n'est pas une exception à la théorie mais un phénomène dont jusque là on ne

soupçonnait pas l'existence et qui mérite, et obtiendra sa catégorie ». Dans les deux cas, il s'agit d'exigences différentes.

Le recours aux études de cas n'est pas pour autant sans susciter d'interrogations méthodologiques. En particulier, la question de la sélection, du nombre et de la « profondeur » des cas se posera. Concernant le nombre de cas, le respect du principe de saturation est de bon conseil. Quelle est la contribution marginale, d'un nouveau cas ou entretien, à la connaissance du phénomène jusque là obtenue ? L'accroissement du nombre de cas et d'informations collectées sur chaque cas peut accroître la validité interne et externe de la recherche (Figure 29) à condition, notamment, de disposer de moyens d'analyse et de capacités d'interprétations.

**Figure 29. Typologie des études de cas et validité**

Nombre de cas				
Elevé (avec forte ou faible homogénéité)	Validité interne + Validité externe ++	Validité interne +++ Validité externe +++		
	Absence de validité interne et externe	Validité interne +++ Validité externe +		
Faible (similaires ?)		Faible	Elevée	Quantité d'information

Source. L'auteur (H.D.R, 2011)

La question du passage d'une somme importante de données brutes à leur analyse et à leur interprétation donnant lieu à une synthèse plus réduite se pose. Cette phase de condensation constitue une phase critique de la recherche qualitative où la compétence et l'honnêteté du chercheur sont primordiales.

Quelle est la capacité de reproductibilité des résultats de ce type de recherche ? Pour Becker (2002), « l'étude de deux cas parfaitement identiques est impossible » et « il n'est pas certain que vous puissiez dire quoi que ce soit d'utile si vous vous concentrez sur ce que votre cas a de commun avec d'autres cas de la classe à laquelle il appartient ». Les cas choisis pourront soit être proches dans un souci de réplication soit être diversifiés dans une optique de comparaison.

Nous voudrions également garder en tête et transposer, sur le plan relationnel, les propos de Becker (2002, pp158-159) à ce sujet : « faut-il étudier les « bonnes organisations » ? Les plus florissantes ? Les échecs spectaculaires ? Ou s'intéresser simplement aux organisations médiocres, justes moyennes, - sans rien de spécial - a priori où il ne se passe rien ? »... sur le plan relationnel.

Au final, la validité des recherches qualitatives en relation s'appuiera sur des réponses positives aux questions posées par Perret et Séville (2003) :

- L'interprétation développée par le chercheur est-elle révélatrice de l'expérience vécue ?
- Est-elle est enracinée historiquement, temporellement et (ajoutons nous) spatialement ?
- L'interprétation proposée par le chercheur est-elle cohérente ?
- L'interprétation produit-elle une compréhension de la réalité sociale étudiée ?

### 3.3.2. Les moyens qualitatifs mobilisés

Les moyens méthodologiques à mobiliser dépendront de la problématique envisagée, du choix entre recherche sur les processus ou recherche sur les contenus.

Comment appréhender une relation qui se construit/déconstruit au fil du temps dans l'enchaînement de la répétition et du renouvellement des interactions ? Des recherches longitudinales (Forgues et Vandangeon, 2003) seraient les bienvenues afin de saisir la dynamique de la relation. L'observation plus ou moins participante dans la durée peut y contribuer. Baumard et al (2003) distinguent quatre rôles possibles du chercheur dans cette situation : participant complet ; participant-observateur ; observateur participant ; observateur complet. Dans ce type de recherche, le rôle du chercheur est fondamental : de sa capacité à observer, à interroger, à relancer un entretien, à analyser, à interpréter, à relier des informations éparses, à faire preuve d'intuition et « d'imagination disciplinée » (Weick, 1989 cité par Drucker-Godard et al, 2003), dépendra la qualité de la recherche. Notons que si Becker (2002) estime que la prise de note est déjà interprétation, l'enregistrement de l'entretien permet à la fois de saisir la globalité et le vocabulaire de l'interlocuteur du chercheur, et de réduire, au moins à ce stade, l'interprétation du chercheur.

Cerner la dimension temporelle de la relation constitue un vrai défi méthodologique comme par exemple dans l'évaluation du rôle des antécédents et des conséquences de la confiance dans le temps (Anderson, 1995 cité par Bories, 2007).

Les recherches sur les contenus relationnels quant à elles peuvent faire appel à l'analyse structurelle des réseaux (Lazega, 1998 ; Angot et Josserand, 2003). Nous pouvons aussi mobiliser les outils issus des recherches sur la dimension cognitive. Elles peuvent se répartir en quatre catégories<sup>71</sup> (Tableau 32) : les processus cognitifs, les produits cognitifs, les prédispositions cognitives et les procédés cognitifs (Cossette, 2000).

**Tableau 32. Les catégories de recherche sur la dimension cognitive**

Processus cognitifs	Produits cognitifs	Prédispositions cognitives	Procédés cognitifs
<ul style="list-style-type: none"> <li>. Interrogent le « comment » les objets de la pensée se forment, se maintiennent ou se modifient</li> <li>. Passage d'un état cognitif à un autre</li> <li>Dimension dynamique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Interrogent le contenu de l'esprit</li> <li>. Caractéristiques du résultat issu du processus</li> <li>. Systèmes référentiels</li> <li>. Contexte précis et stable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Interrogent les caractéristiques personnelles de l'individu</li> <li>. Styles cognitifs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>. Interrogent les moyens, outils, façons de faire afin de représenter les produits ou les processus cognitifs</li> <li>. Fondement instrumental ou méthodologique</li> <li><i>Rôle de la cartographie cognitive</i></li> <li>. Outil de communication et/ou d'analyse</li> </ul>

Source. A partir de Cossette (2000)

<sup>71</sup> A partir de ces catégories, l'auteur effectuait un repérage et un classement des publications traitant de la cognition.

Parmi les procédés cognitifs, la cartographie cognitive<sup>72</sup> est très prisée (Allard-Poesi et al, 2003). Plusieurs manières d'élaborer ces cartes cognitives (Cossette, 2008) peuvent être mobilisées, plusieurs formes de représentation et plusieurs niveaux d'analyse sont également possibles (Tableau 33).

**Tableau 33. La cartographie cognitive : méthodes, formes et niveaux d'analyse**

Approches, méthodes ou techniques	Formes de représentation des cartes cognitives	Niveaux d'analyse
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Observation, questionnaire, entrevue, grille-répertoire ou d'exploration systématique, recherche documentaire, questions spontanées et exploration libre</li> <li>- Elle mobilise ou non des logiciels informatiques (ex : Decision Explorer).</li> <li>- Avec catégorisation a priori ou non</li> </ul>	<p>Graphique (verticale, horizontale, circulaire) : la plus usuelle et la plus pratique.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Dynamique interne de la carte,</li> <li>- Le changement de carte,</li> <li>- La carte en lien avec l'action</li> <li>- La comparaison entre individus ou groupes.</li> </ul>

Source. A partir de Cossette (2000)

La recherche qualitative en relation aura tendance à nous orienter vers la collecte de documents divers et variés (listes de membres, compte rendu de réunion, participants, invités, preuves de déplacements, carnets d'adresses, agendas, annuaires, courriers...) et à la réalisation d'entretiens. Concernant ces derniers, l'une des « ficelles » de Becker (2002, p155), pourrait nous être utile. Il suggère de « ne pas oublier les personnes qui ne travaillent plus là ». Nous aurions tendance à élargir sa proposition et à suggérer d'intégrer non seulement les employés qui ne sont plus là mais aussi les clients, les fournisseurs... qui ne sont plus en relation avec l'organisation et à comparer les anciennes relations avec les relations existantes<sup>73</sup>.

Les questions à poser lors d'un entretien se doivent d'être adaptées aux objectifs et à la problématique de la recherche en relation. Toutefois, nous suggérons qu'elles s'appuient sur notre guide de questionnement précédent.

### 3.3.3. Limites et précautions à prendre dans une recherche relationnelle

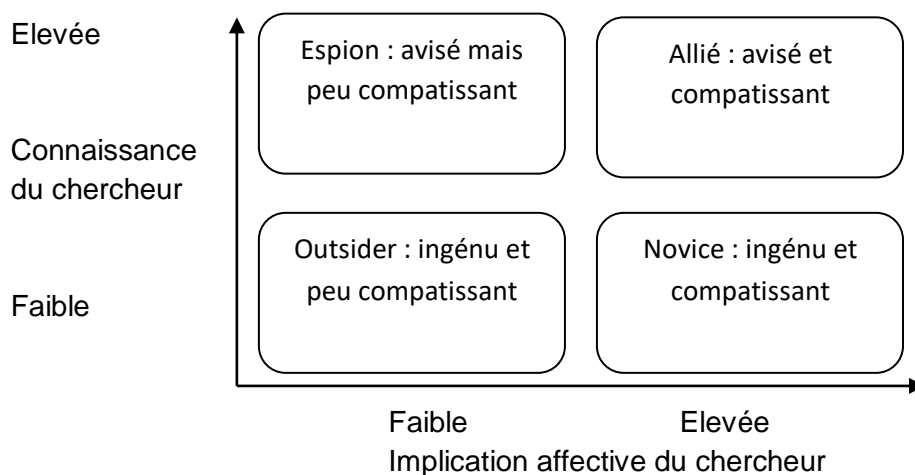
Les recherches en relation s'appuieront plutôt sur des démarches qualitatives basées sur l'écoute des acteurs de la relation voire sur l'échange régulier dans le cadre d'une observation plus ou moins participante. Lorsque l'observation est participante, la recherche devient elle-même relationnelle. Même si le langage emprisonne les mots et limite l'avènement du sens (Oriot et Alvarez, 2007), le discours et les entretiens restent des moyens privilégiés d'accéder aux interprétations des sujets étudiés. Toutefois, le chercheur doit avoir à l'esprit au moins trois problèmes : celui de l'empathie avec son terrain, celui des « organisations menteuses » (Becker, 2002) et celui de la « hiérarchie de crédibilité » (Becker, 2002). Le premier problème est celui de l'empathie « raisonnée » ou « maîtrisée ». Il est lié à la double nécessité d'une proximité cognitive et affective vis-à-vis du terrain (Figure 30), notamment lors de démarches participantes.

<sup>72</sup> Ces cartes (obtenues notamment grâce à des logiciels tels que Decision Explorer) mettent l'accent sur une dimension essentiellement cognitive.

<sup>73</sup> Nous avons conscience que ce souhait peut poser des problèmes de faisabilité.



**Figure 30. Perception du rôle du chercheur dans une démarche d'observation**



Source. Baumard et al (2003), p 250

Le second problème que nous souhaitons souligner est celui de la réactivité de la source (Baumard, 2002), et plus particulièrement celui de la recherche d'acceptabilité sociale de l'observé ou « biais d'acceptabilité sociale ». Ainsi le chercheur doit faire preuve de prudence à l'égard des propos de son terrain et éviter un « excès de confiance dans les déclarations des acteurs » (Baumard et Ibert, 2003). Becker (2002) suggère de « douter de tout ce qu'une personne de pouvoir peut vous dire, (...) en public les institutions se présentent toujours sous le meilleur jour. Comptables de leurs actes et de leur réputation, les personnes qui gèrent ont toujours tendance à mentir un peu, à arrondir les angles, à cacher les problèmes, voire à nier leur existence. Ce qu'elles disent peut être vrai, mais l'organisation sociale leur donne toutes les raisons de mentir »<sup>74</sup>. C'est ce que Becker (2002) appelle « le problème des organisations qui mentent sur elles-mêmes »<sup>75</sup>.

Dans le même ordre d'idée, il conseille de ne pas tomber dans le piège de la « hiérarchie de crédibilité » : « (les dirigeants) pensent tous en savoir plus sur l'organisation qu'ils dirigent que n'importe lequel de ses subordonnés » (p153). Pourtant, selon Becker (2002), il faut « demander aux acteurs la manière dont ils voient la situation dans laquelle ils sont impliqués ; comment définissent-ils ce qui est en train de se passer ; qu'est-ce qui rentre en jeu dans la production de leur activité ? (p76) ; « Les gens en savent beaucoup sur le monde dans le lequel ils vivent et travaillent ; nous devrions tirer parti de ce qu'ils savent » (p 165).

Ces trois problèmes éventuels constituent des « biais relationnels » en recherche et en particulier en recherche relationnelle. Le terrain de la relation pose en effet un problème de relation au terrain amplifié. Cette dernière modifie le terrain et modifie la perception du chercheur.

On retrouve ici les risques « acceptés » de nos positionnements : interprétativisme, subjectivisme et interactionnisme, et contextualisme. Il nous semble, que ne pouvant les éliminer, l'essentiel est leur prise de conscience afin de les maîtriser.

<sup>74</sup> Est-ce fondamentalement différent lorsque qu'un dirigeant remplit seul un questionnaire anonyme ?

<sup>75</sup> Becker (2002) citant Hughes évoque le « savoir coupable » des médecins, des curés... Y aurait-il des relations « coupables » ?

## Conclusion Partie II

Contrairement au marché que l'on a qualifié de « relationnel », l'organisation est relationnelle du fait du tissu de relations que met en œuvre toute action collective. La relation est l'un des deux invariants de l'action collective. Elle pose consécutivement le problème du « vivre ensemble » et de la démocratie. On a proposé de définir l'action collective comme « le résultat de l'interaction située –spatialement et temporellement- entre différentes parties prenantes qui nouent des relations et mobilisent leurs savoirs afin de vivre ensemble dans le cadre d'une co-construction de -S.P.I.N.S- permettant de partager une vision commune ou/et de participer à un projet commun». La création de valeur est par conséquent le résultat d'un réseau d'interactions entre parties prenantes (réseau de valeur). Ce processus réticulaire de création de valeur engendre lui-même une valeur relationnelle. Dès lors, le portefeuille de relations, qu'il faut identifier, analyser et piloter, exige la maîtrise de compétences relationnelles (individuelles, collectives et organisationnelles) afin qu'il débouche sur un capital relationnel. Fort de ces considérations on a proposé une séquence permettant de définir les contours d'un management relationnel global. Au-delà de ce fort ancrage relationnel de l'organisation, nous ne perdons pas de vue qu'il faut se prémunir contre le risque d'un certain « angélisme relationnel ». Ces différentes contributions sont synthétisées dans le tableau ci-dessous (Tableau 34).

**Tableau 34. Synthèse de notre contribution à une approche relationnelle intégrée**

L'organisation relationnelle	Le management relationnel global ou intégré	Méthodologie de la relation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• L'intelligence relationnelle (couplage du savoir et de la relation)</li> <li>• Définition de l'action collective par la co-construction de « S.P.I.N.S » et de projet</li> <li>• Risque d'angélisme relationnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Réseau relationnel de valeur et création de valeur relationnelle</li> <li>• Séquences du management relationnel global</li> <li>• Portefeuille relationnel : portefeuille de relations et portefeuille de compétences relationnelles</li> <li>• Grille d'analyse de la relation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Typologie des recherches</li> <li>• Guide de recherche               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Quoi ?</li> <li>- Pourquoi ?</li> <li>- Qui ?</li> <li>- Comment ?</li> <li>- Où ?</li> <li>- Quand ?</li> </ul> </li> </ul>

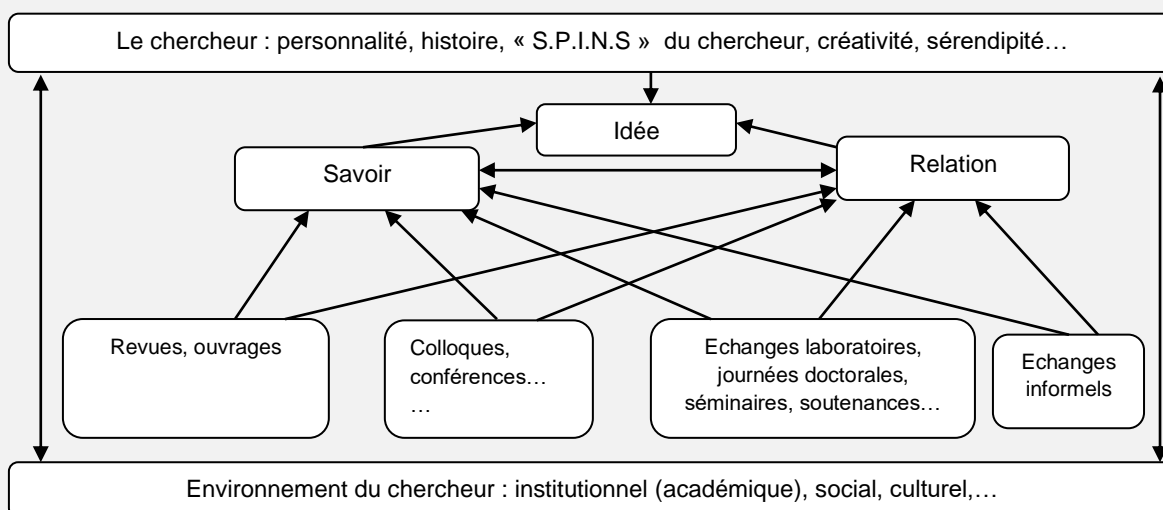
Nos voies de recherches futures pourront s'inscrire dans la continuité de ces contributions ou bien prolonger nos développements concernant les approches théoriques mobilisées au cours de ce mémoire (parties prenantes, marketing relationnel, réseau et capital social et la proximité). Elles pourraient être à l'origine de sujets de thèse.

Enfin, ce mémoire étant l'occasion de mettre à l'épreuve la capacité de réflexivité du chercheur sur son activité, il nous semble que la recherche est un exemple typique d'action collective associant ses deux invariants : le savoir et la relation. On propose donc pour terminer une approche relationnelle de la recherche (encadré 15).

### Encadré 15. La recherche : un exemple d'action collective liant savoir et relation

La recherche est relationnelle dans son organisation et son fonctionnement. La recherche est aussi un processus relationnel et la relation est un mode de production de la connaissance scientifique. Elle est une action collective empreinte de relations et d'échanges de savoirs. De sa conception à sa publication, en passant par sa production et son évaluation, la recherche est relationnelle. L'amélioration d'une recherche ou une nouvelle recherche se réalise par injection de nouveaux savoirs et de nouvelles relations ou en reconfigurant les savoirs et les relations existants. Le chercheur s'alimente du processus cumulatif de la production scientifique dans des lieux et lors d'occasions multiples et variés (lecture de revues, ouvrages, participation à des colloques, conférences, échanges au sein des laboratoires -présentation de communication, ateliers doctoraux avec discussion...- ; participation à des évaluations et des soutenances -revues, colloques, mémoires de master, thèses...- ; échanges informels dans les bureaux, les couloirs, le restaurant universitaire, les soirées lors de colloques, direction ou co-direction de doctorants). Ces lieux et ces moments sont des occasions privilégiées dans lesquels des relations se tissent et les savoirs s'exposent et s'échangent. Ils contribuent à la recherche et la création de lien social<sup>76</sup>.

#### Approche relationnelle de la recherche



Source. L'auteur, (H.D.R, 2011)

Certaines recherches sont probablement plus relationnelles que d'autres. Est-ce le cas des recherches sur la relation ? La recherche est une rencontre entre le savoir académique et le savoir profane entre des acteurs de terrain et de la recherche.

L'environnement institutionnel (Ministère, C.N.U, Conseil scientifique, CED, A.E.R.E.S...) joue également un rôle fondamental dans le développement des activités et de la carrière du chercheur. Une recherche sur les réseaux académiques (C.N.U, réseau des IAE, réseau disciplinaire, réseau d'affinités, réseau des revues, comités de lecture, jurys de thèses...) pourrait être entreprise (analyse des co-citations, co-écritures...). Les chercheurs inscrits dans des réseaux publient probablement plus que les autres. Dans une perspective relationnelle, nous pourrions aussi nous rendre compte du poids de la transdisciplinarité dans les revues et les comités de lecture, colloques. La direction ou la co direction<sup>77</sup> d'un jeune chercheur constitue aussi un dispositif relationnel de recherche. L'H.D.R est aussi une occasion et un dispositif de mise en relation du chercheur avec ses propres recherches et avec d'autres chercheurs. En s'interrogeant ainsi, il semble nécessaire que le chercheur face preuve de réflexivité sur sa propre activité de recherche. Avec Solé (2007), nous estimons qu'il est nécessaire de regarder et d'écouter « le chercheur au travail » en lui redonnant une dimension plus personnelle et plus affective.

<sup>76</sup> On suggère que la participation « financée » à un colloque sans communiquer serait certainement utile à des fins de veille. Un rapport d'étonnement pourrait être demandé au chercheur bénéficiant de cette possibilité. Il pourrait faire ensuite l'objet d'un échange collectif en laboratoire.

<sup>77</sup> La co direction ou le co encadrement peut présenter un intérêt certain notamment afin d'apporter des compétences croisées au chercheur notamment pour des thématiques dépassant les frontières d'une discipline.

## Conclusion générale

L'examen de nos travaux met en lumière la diversité des thèmes retenus, des disciplines et des champs théoriques mobilisés, des organisations/terrains observés, et des méthodes utilisées. Du simple bilan fragmenté de nos recherches, nous sommes passés à une présentation de l'ensemble de nos travaux sous trois angles théoriques susceptibles de contribuer à une approche relationnelle intégrée de l'organisation : la théorie des parties prenantes, le marketing relationnel, le réseau et le capital social.

La relation est simultanément le dénominateur commun de l'ensemble de nos travaux et elle constitue, au même titre que le savoir, un invariant de l'action collective. La relation est au centre des Sciences de Gestion ; l'organisation est ontologiquement relationnelle. Dès lors, une approche relationnelle de l'organisation est nécessaire. Nous avons soutenu qu'une perspective plus intégrée des trois ancrages théoriques retenus pourrait y contribuer. Notre contribution à ce projet s'est orientée dans trois directions : une réflexion sur l'organisation relationnelle elle-même, une contribution au management relationnel global et enfin quelques propositions épistémologiques et méthodologiques pour la recherche en relation.

L'habilitation à diriger des recherches est l'occasion d'examiner le chemin parcouru et de fixer une direction, un fil conducteur, pour nos futures recherches et celles d'éventuels jeunes chercheurs, sans s'interdire de demeurer en veille de nouvelles pistes. Ce mémoire d'H.D.R a tenté de poser quelques jalons d'un cadre intégrateur sur la recherche en relation. Beaucoup de chemin reste encore à parcourir laissant la voie et le relais à de futures recherches et chercheurs. Ce processus d'H.D.R permet de prendre pleinement conscience de nos forces et de nos faiblesses afin de capitaliser les premières, de réduire les secondes et surtout de les croiser et d'en tirer des implications pour le management d'un jeune chercheur. On mesure tout l'enjeu de la relation entre encadrant et encadré. La responsabilité exercée quant au devenir d'un doctorant est grand tant par les conseils et orientations émis que par ceux omis.

Si nous avons quelques recommandations à fournir à un chercheur en relation, nous proposerions comme « souhaitables » :

- De privilégier un positionnement interprétativiste, subjectiviste et interactionniste
- De privilégier une approche contextuelle (temps, espace, moyens,...)
- De privilégier une approche « réciproque » (qu'elle soit dyadique, triadique...)
- De privilégier une approche croisée (mobiliser au moins deux sources théoriques)
- De garder à l'esprit l'idée d'ambivalence relationnelle (ex : coopération et conflit ; pouvoir et lien, confiance et méfiance, acteurs « multi-rôles ...)
- De privilégier une approche processus et activités
- De privilégier des méthodes qualitatives (cas, études longitudinales, entretiens...)

Enfin nous reprenons à notre compte le souhaitable de Feyerabend (1975), « la science a besoin de gens adaptables et inventifs, et non d'imitateurs rigides de modes de comportements établis » (p238).

Pour conclure, on s'interroge sur la manière de promouvoir la recherche en relation. Cela peut passer par plusieurs propositions : mise en place d'un axe de recherche sur la relation au sein d'un laboratoire de recherche, mise en place d'une journée de recherche (type atelier de l'A.I.M.S), création d'une revue consacrée à l'organisation relationnelle... Ces propositions seront-elles perçues comme des actions collectives souhaitables et possibles par un réseau de chercheurs suffisamment intéressés par la relation ?

## Liste des annexes

**Annexe 1. Liste des tableaux.....p117**

**Annexe 2. Liste des figures.....p118**

**Annexe 3. Liste des encadrés.....p119**

**Annexe 4. Bibliographie.....p120**

**Annexe 5. Curriculum vitae.....p132**

## **Annexe 1. Liste des tableaux**

- Tableau 1.** Aperçu du vocabulaire de la relation et du relationnel en Sciences de Gestion
- Tableau 2.** Ancrage relationnel de nos recherches et documents mobilisés dans le mémoire
- Tableau 3.** Les trois approches de la théorie des parties prenantes
- Tableau 4.** Excellence durable et développement durable
- Tableau 5.** Paradigme transactionnel versus paradigme relationnel
- Tableau 6.** Les facteurs clés de succès du marketing relationnel
- Tableau 7.** Application de la chaîne relationnelle dans un hôpital
- Tableau 8.** Le temps en marketing des services et en marketing relationnel
- Tableau 9.** Les cinq formes de proximité selon Boschma (2005)
- Tableau 10.** Les trois approches du capital social
- Tableau 11.** Les trois dimensions du capital social chez Nahapiet et Goshal (1998)
- Tableau 12.** Positionnement de nos travaux en relation au réseau
- Tableau 13.** Définitions de l'intelligence économique
- Tableau 14.** Les ressources relationnelles : réseau interne et réseau externe
- Tableau 15.** Capital social et pratique d'intelligence économique
- Tableau 16.** L'ambivalence relationnelle en matière d'intelligence économique
- Tableau 17.** Les politiques de ressources humaines d'intelligence économique
- Tableau 18.** Les différents niveaux et méthodes de quête des « S.P.I.N.S »
- Tableau 19.** Apports de l'approche « S.P.I.N.S »
- Tableau 20.** Principales limites des approches relationnelles de l'organisation
- Tableau 21.** Les sources de convergence entre théories des parties prenantes, du marketing relationnel, du réseau/capital social et de la proximité : exemples de verbatim
- Tableau 22.** Marché a-relationnel versus action collective relationnelle
- Tableau 23.** Les décisions relationnelles
- Tableau 24.** Une typologie des relations acheteur-vendeur
- Tableau 25.** Les dimensions de la qualification d'une interaction
- Tableau 26.** Les normes relationnelles de Mac Neil
- Tableau 27.** Le « quoi » de la relation
- Tableau 28.** Le « pourquoi » et le « qui » de la relation
- Tableau 29.** Les grands types de recherche dans l'approche des réseaux sociaux
- Tableau 30.** Le « comment », le « où » et le « quand » de la relation
- Tableau 31.** La recherche en relation : contenus versus processus
- Tableau 32.** Les catégories de recherche sur la dimension cognitive
- Tableau 33.** La cartographie cognitive : méthodes, formes et niveaux d'analyse
- Tableau 34.** Synthèse de notre contribution à une approche relationnelle intégrée

## Annexe 2. Liste des figures

- Figure 1.** Le positionnement de l'H.D.R dans notre cycle de recherches
- Figure 2.** Organisation du mémoire d'H.D.R
- Figure 3.** Positionnement de l'entreprise sur le marché socio-écologique
- Figure 4.** Stratégies socio-écologiques et position sur le marché socio-écologique
- Figure 5.** Vers une organisation relationnelle durablement excellence
- Figure 6.** Le modèle de marketing relationnel de Morgan et Hunt (1994)
- Figure 7.** La chaîne relationnelle
- Figure 8.** Un modèle de « temps psychologique »
- Figure 9.** L'arbre de diagnostic temporel
- Figure 10.** La relation au centre du tryptique « T.E.C » (Temps.Espace.Communication) en milieu bancaire
- Figure 11.** Relation et différenciation spatiale : l'exemple de la banque
- Figure 12.** Les parties prenantes de TEILIN et son « cœur relationnel »
- Figure 13.** Réseau et « intelligence économique » : l'enchevêtrement des configurations
- Figure 14.** La vision stratégique du dirigeant : un réseau de « S.P.I.N.S »
- Figure 15.** Les « S.P.I.N.S » : levier de management stratégique
- Figure 16.** Exemple simplifié de la cartographie des « S.P.I.N.S » d'un dirigeant
- Figure 17.** Les invariants de l'action collective à leur management
- Figure 18.** Le couplage savoir-relation : développer l'intelligence relationnelle de l'organisation
- Figure 19.** L'action collective : un projet partagé de « S.P.I.N.S »
- Figure 20.** De la chaîne de valeur au réseau de création de valeur
- Figure 21.** Les trois niveaux de compétences relationnelles
- Figure 22.** Le continuum de l'engagement des parties prenantes
- Figure 23.** Processus de management relationnel global
- Figure 24.** Les questions d'un guide de recherche sur la relation
- Figure 25.** Trois stratégies possibles de recherche en relation : exemples
- Figure 26.** Les types de relation : sens de la relation et nombre d'acteurs de la relation
- Figure 27.** L'analyse multi-rôle d'une relation dyadique
- Figure 28.** Typologie des recherches selon le nombre d'unités d'observation et la richesse d'information collectée : positionnement de la recherche en relation.
- Figure 29.** Typologie des études de cas et validité
- Figure 30.** Perception du rôle du chercheur dans une démarche d'observation

\*\*\*

### **Annexe 3. Liste des encadrés**

**Encadré 1.** Principaux résultats de l'application du modèle de perception du management environnemental en interne : le cas SCHNEIDER

**Encadré 2.** L'exemple de la proximité entre ville et hôpital

**Encadré 3.** Quelques résultats d'enquête sur l'intelligence économique en PME-PMI

**Encadré 4.** Les quatre configurations de pratique d'intelligence économique

**Encadré 5.** Intelligence économique, effet de grossissement et proximité en PME-PMI

**Encadré 6.** L'ambivalence relationnelle du management en réseau de la structure communale

**Encadré 7.** Les possibles et les incontournables chez Becker (2002)

**Encadré 8.** La « quête » des « S.P.I.N.S » des parties prenantes : l'exemple du projet de « création d'un bouquet de services partagés au sein du pôle d'activités 45 »

**Encadré 9.** Exemples de couplage du savoir et de la relation

**Encadré 10.** Critères de construction d'un portefeuille de relations

**Encadré 11.** Le management relationnel interne ou « E.R.M »

**Encadré 12.** Les concepts sont relationnels

**Encadré 13.** Eléments d'approche contextuelle chez Becker (2002)

**Encadré 14.** La question du « comment » et non du « pourquoi » (Becker, 2002)

**Encadré 15.** La recherche : un exemple d'action collective liant savoir et relation



## Annexe 4. Bibliographie

### A

- **Abbès-Sahli M., Hetzel P** (2005), « Enjeux et perspectives de la gestion de la relation client : une application à la distribution des parfums et des cosmétiques en France, *Revue Française de Marketing*, Mai, n°202, p37-54
- **Adam-Ledunois S., Baudasse Th., Renault S** (2010), « Proximité et capital social : le cas des Parcs industriels fournisseurs », *Revue Management et Avenir*, n°33, p14-34
- **Agle et al** (2008), "Dialogue : toward superior stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, Vol 18, n°2, p153-190
- **Akoka J et al** (1998), « La sécurité des réseaux : une approche de détection des malveillances », *Revue Systèmes d'Information et Management*, vol 3, n°2, p23-39
- **Akrout W., Akrout H** (2010), « Relations entre acheteur et vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable », *Décisions Marketing*, n°57, Janvier-Mars, p53-61
- **Alquier A-M** (2007), *Management des risques et intelligence économique*, Economica, Paris
- **Alvarez F., Oriot F** (2007), « L'interaction -chercheur-sujets organisationnels- du discours au sens », dans, *Sciences du management, épistémique, pragmatique et éthique*, dir, Martinet A-C, p139-164
- **Andersen P-H., R Kumar R** (2006), "Emotion, trust and relationship development in business relationship: a conceptual model for buyer-seller dyads", *Industrial Marketing Management*, n°35, p522-535
- **Angot J, Josserand E** (2003), "Analyse des réseaux sociaux », dans *Méthodes de Recherche en Management*, Dir Thiétard R-A, p397-420

### B

- **Barnes B-R., Naudé P., Michell P** (2007), "Perceptual gaps and similarities in buyer-seller dyadic relationship", *Industrial Marketing Management*, n°36, p662-675
- **Baronchelli A., Assens C** (2004), « Marché, Réseau-Hiérarchie : à la recherche de l'organisation idéale », *La revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, Mai-Juin, n°39, p43
- **Batsch L** (2002), *Le temps en sciences de gestion*, Economica
- **Baumard Ph et al** (2003), « La collecte dans données et la gestion de leur sources », dans, *Méthode de rcherche en management*, Dir, Thiétard R-A, p 224-257
- **Becker H-S** (2002), *Les ficelles du métier*, La Découverte
- **Bergadaà M** (2006), « Quoi de neuf dans la recherche en marketing ? », *Revue Française de Marketing*, n°162, p95-97
- **Bernard C-Y** (2000), *Le management par la qualité totale, l'excellence en efficacité et en efficience opérationnelles*, Afnor
- **Bernoux** (2004), *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*
- **Berry L** (1983), Relationship marketing, in L. Berry et al, "Emerging Perspectives of Services Marketing", Chicago, American Marketing Association, p25-28

- **Berry L** (1995), Relationship Marketing of Services: Growing Interest, Emerging Perspective, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23 (4), p236-245
- **Berthoz A., Jorland G** (2004), *L'empathie*, Odile Jacob
- **Bessire D** (2006), « Sortir du face-à-face entreprise et parties prenantes », pp54-65, dans Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- **Boiral O, Joly D** (1992), « Stratégie, compétitivité et écologie », *Revue Française de Gestion*, n°89
- **Boiral O** (1997), "La qualité au service de l'environnement", *L'Expansion Management Review*, p41-49
- **Boiral O** (2000), Vers une gestion environnementale des entreprises, *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, p4-17
- **Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y** (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- **Bories D** (2007), « Le rôle modérateur du cycle de vie relationnel sur la relation entre la confiance, ses antécédents et ses conséquences », Juin, XXIIIème Congrès AFM
- **Borle S., Singh S** (2008), « Mesure de la valeur à vie du client », *Recherche et Applications Marketing*, vol 23, n°2, p86-102
- **Boschma R-A** (2005), "Proximity and Innovation: A critical assessment", *Regional Studies*, vol 39-1, Février, p61-74
- **Bouchet M-H et al** (2007), *Intelligence économique et gestion des risques*, Pearson éducation, Paris
- **Bournois F., Romani, P-J** (2000), *L'intelligence économique et stratégique dans les entreprises françaises*, Paris, Economica
- **Bournois F** (2001), « Activer l'intelligence économique et stratégique dans l'entreprise », Dans, *Tous DRH*, sous la direction, de J-M Peretti
- **Bournois F** (2006), « Intelligence économique et ressources humaines », dans, *Encyclopédie de Gestion des ressources humaines* (sous la direction de J Allouche), p679-690
- **Bousque B** (2006), « Gérer la relation client : les spécificités du contexte interentreprises », XVème Conférence Internationale de Management Stratégique, Annecy/Genève, 13-16 Juin
- **Bréchet et al** (2010), "*Explorer le champ des possibles: une posture méthodologique*", XIXème Journées de l'A.I.M.S, Juin
- **Brouard F** (2007), « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue Internationale P.M.E*, Vol. 20, n°1, p9-40
- **Burt R** (1992), *Structural Holes : The social Structure of competition*, Harvard Business Press, Cambridge

## **C**

- **Cadiou C., Morvan J** (2008), « R.Edward Freeman: De la gestion stratégique à l'éthique des affaires », dans, *Les grands auteurs en stratégie*, E.M.S, Management et Société, Dirigé par TH Loilier et A Tellier, p455-471
- **Calvi R., Paché G** (2010), « Management des achats, Renouvellements managériaux et théoriques », *Revue Française de Gestion*, n°205, p92-95
- **Calvi R., Paché G., Jarniat P** (2010), « Lorsque la fonction achat devient stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°205, p120-138

- **Capello R., Faggian A** (2005), "Collective learning and relational capital in local innovation process", *Regional Studies*, vol 39-1, février, p75-87
  - **Capiez A,** (2005), « Réseaux d'entreprises et performance », *Revue Internationale des PME*, p41-67
  - **Carayon B** (2003), *Intelligence économique, compétitivité et cohésion sociale*, Paris, La Documentation française
  - **Carrière J-B** (1991), « La vision stratégique en contexte de PME : cadre théorique et étude empirique », *Revue Internationale P.M.E.*, vol 4, n°1, p302-325
  - **Cater B., Zabkar V** (2008), "Antecedents and consequences of commitment in marketing research services: the client's perspective", *Industrial Marketing Management*
  - **Chanal V., F Tannery** (2007), « La rhétorique de la stratégie : comment le dirigeant crée-t-il un ordre pour l'action ? », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, volume 10, n°2, juin, p97-128
  - **Charreaux G** (coordonné par) (2001), *Images de l'investissement*, Vuibert, Fnege
  - **Charreaux G., Desbrières P** (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 1, n°2, p57-88
  - **Chollet B., Geraudel M** (2010), « Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 13, n°2, p5-32
  - **Chollet B** (2010), "Book Review: Ronald Burt 2010", *M@n@gement*, 13(5), p382-390
  - **Claycomb C., G-L Frankwick** (2008), "Buyers' perspectives of buyer-seller relationship development", *Industrial Marketing Management*, p1-12
  - **Collin B., Delplancke J-F., Raimond P** (2001), « La logique des mondes », *Gestion 2000*, n°5, p15-34, septembre-octobre
  - **Conti T** (1997), *L'autodiagnostic de l'entreprise, l'auto-évaluation : un moyen efficace pour atteindre l'excellence*, Edition JV et DS
  - **Cossette P** (sous la direction de) (1994), *Cartes cognitives et organisations*, Editions de l'ADREG, Laval (Québec)
  - **Cossette P** (2004), *L'organisation : une perspective cognitiviste*, collection "sciences de l'administration", Québec : Presses de l'Université de Laval
  - **Cossette P** (2008), « La cartographie cognitive vue d'une perspective subjectiviste: mise à l'épreuve d'une nouvelle approche », *M@n@gement*, 11:3, p259-281
  - **Cova B** (1996), *Au-delà du marché : quand le lien importe plus que le bien*, Paris, L'Harmattan
  - **Crié D** (2002), *La relation client*, Vuibert
  - **Crozier M., Friedberg E** (1977), *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- D**
- **Damperat M** (2006), « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue Française de Gestion*, Hermès Lavoisier, volume 32, n°162, Mai, p115-125
  - **David A., Hatchuel A., R. Laufer** (2000), *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, Fnege

- David A (sous la direction de) (2010), *Intelligence économique et problèmes décisionnels*, Lavoisier, Hermès Science
- Defélix C., Mazzili I (2009), *De l'individu au territoire*, dans Retour et al (2009), p197-210
- Degon R (2000), *La marque relationnelle, Nouveau territoire, nouvelle culture de marque*, Vuibert, 2<sup>ème</sup> édition
- De Montmorillon B (2001), *L'investissement immatériel*, chapitre 6, p259 (dans Charreaux)
- Denzin N., Lincoln Y (2005), *Handbook of Qualitative Research*, Thousand Oaks, Sage, 3<sup>ème</sup> édition
- Derbaix C., Pham, M.T (1989), « Pour un développement des Mesures de l'Affectif en marketing : synthèse des prérequis », *Recherche et Applications Marketing*, 4 (4), p71-87
- Desreumaux A., Bréchet J-P (2009), « Quels fondements pour les théories de la firme ? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in Baudry B et Dubrion B (Dir), Paris, La découverte, p61-83
- Dewitt W et al. (2001), « Defining supply chain management », *Revue Logistique et Management*, vol 9, n°2, p3-18
- Donada C., Nogatchewsky G (2007), « La confiance dans les relations interentreprises. Une revue des recherches quantitatives », *Revue Française de Gestion*, Vol 175, p111-124
- Dumont D., Albert N (2010), *Relations à la marque et marques de la relation, Regards croisés sur le management relationnel de la marque*, L'Harmattan
- Durrande-Morreau A (2004), « La gestion temporelle des activités de service : quels leviers d'action ? », dans Lovelock et al, *Marketing des services*
- Dwyer F-R., Schurr Ph (1987), "Developing Buyer-Seller relationships", *Journal of Marketing*, n°51, p11
- Dyer J-H., Singh H (1998), "The Relational view: cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage", *Academy of Management Review*, Vol 23, n°4, p660-679

## E-F

- Eden C (1988), "Cognitive Mapping: A Review", *European Journal of Operational Research*, 36, p1-13
- Eiglier P., Langeard, E, (1984), *Servuction*, Mac Graw Hill
- El Abboubi M., Cornet A (2010), « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Revue Management et Avenir*, n°33, Mars p275-295
- Feyerabend P (1979), *Contre la méthode, Esquisse d'une théorie anarchiste de la connaissance*, Seuil
- Filser M., Vernet M (2010), « La proximité est-elle seulement une nouvelle mode du marketing », *Décisions Marketing*, n°57, Janvier-Mars, p5-6
- Ford D, (1990), *Understanding Business Markets: interaction Relationship and Networks*. London, academic Press.
- Freeman R-E (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston pitman
- Freeman, R-E., Gilbert R-J (1988), *Corporate Strategy and the search for Ethics*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

- **Frohlicher et al** (sous la direction de) (2001), **Compétences relationnelles et métamorphoses des organisations**, Editions Leska
- **Fulconis F., Paché G** (2008), « Et si les comportements opportunistes amélioreraient la performance des relations au sein des réseaux d'affaires ? », **Gestion 2000**, Juillet-Août, p19-46
- **Fulconis F et al** (2010), « Le prestataire de services logistiques, acteur clé du système de logistique inversée », **Revue Management et Avenir**, p83-102

## **G**

- **Ghoshal S., Kim S-K** (1986), "Building effective intelligence systems for competitive advantage", **Sloan Management Review**, 3, p49-58
- **Gilbert P., F. Guérin., F. Pigeyre** (sous la direction de) (2005), **Organisations et comportements**, Dunod
- **Godbout J., Caillé A** (1992), **L'esprit du don**, Edition La découverte, Paris
- **Gotteland D., Haon C., Gauthier C** (2007), « L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques », **Recherche et Applications Marketing**, vol 22, n°1, p46-59
- **Granovetter M** (1983), "The Strength of weak ties: a network theory revisited", **Sociological theory**, n°1, p201-233
- **Granovetter M** (1985), "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", **American Journal of Sociology**, vol 91, n°3, p481-510
- **Grayson K** (2007), "Friendship Versus Business in Marketing Relationship", **Journal of Marketing**, vol 71, Issue 4, p121-139
- **Gregoire Y et al** (2009), "When Customer Love Turns into Lasting Hate: the effects of relationship strength and time on Customer Revenge and Avoidance", **Journal of Marketing**, vol 73, p18-32
- **Grenier C., Josserand E** (2003), « Recherches sur les contenus et recherches sur les processus », dans, **Méthode de recherche en management**, dir, Thiétard R-A, p104-136
- **Grimand A** (2009), **Des compétences individuelles aux compétences stratégiques**, dans Gestion des compétences, Retour et al (2009), p35-56
- **Guilhon A** (coordonné par) (2004), **L'intelligence économique dans la PME : visions éparses, paradoxes et manifestations**, L'Harmattan
- **Guilhon B., Levet, J-L** (2003), **De l'intelligence économique à l'économie de la connaissance**, Economica
- **Guittet A** (2006), **Développer ses compétences relationnelles**, Dunod
- **Gundlach G-T., Wilkie W-L** (2010), Stakeholder Marketing: Why "Stakeholder" was omitted from the American Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing, **Journal of Public Policy and Marketing**, Vol 29 (1), Spring, p89-92
- **Gupta S et al** (2010), "A Relational insight of brand personification in business-to-business markets", **Journal of General Management**, vol 35, n°4, été, p65-76

## **H**

- **Haines V-Y., Lafleur, G** (2008), "Information Technology usage and Human Resource roles and effectiveness", **Human Resource Management**, vol 47, n°3, p525-540
- **Hall E-T** (1984), **La danse de la vie, temps culturel et temps vécu**, Points, essais

- **Hannon J-M** (1997), "Leveraging HRM to enrich competitive intelligence", *Human Resource Management*, winter, vol 36, n°4, p409-422
- **Hansen J** (2009), "The evolution of buyer-supplier relationship: an historical industry approach", *Journal of Business an Industrial marketing*, vol 24, Issue 3, p227-236
- **Harker M-J., Egan J** (2006), "The Past, Present and Future of Relational Marketing", *Journal of Marketing Management*, 22, p215-242
- **Harrison J-S et al** (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, Janvier, vol 31, issue 1, p58-74
- **Hart S.L** (1995), « A natural resource-based view of the firm », *Academy of Management Review*, Vol 20, p986-1014
- **Herriau C** (1999), "Le concept de performance soutenable en comptabilité de gestion", *Revue Finance, contrôle, stratégie*, Volume 2, n°3, septembre, p147-179
- **Hervé M., D'Iribarne., Bourguinat E** (2007), *De la pyramide aux réseaux, Récits d'une expérience de démocratie participative*, Editions Autrement
- **Hirschman A-O** (1972), *Face au déclin des entreprises et des institutions*, Paris, Économie et humanisme, Les éditions ouvrières
- **Holcman R** (2008), La "dysorganisation", un fonctionnement sous-optimal recherché par ses acteurs, *Revue Française de Gestion*, 4, n°184, p35-50
- **Homburg C., Steiner V-V., Totzek D** (2009), Managing Dynamics in a Customer portfolio, *Journal of marketing*, Vol 73, p70-89
- **Huff AS., Jenkins M** (2001), *Mapping strategic Knowledge*, London, Wiley
- **Humphreys A** (2010), Megamarketing: The creation of markets as a social Process, *Journal of Marketing*, vol 74, p1-19
- **Huo X., Homburg C** (2007), Neglected outcomes of customer Satisfaction, *Journal of marketing*, vol 71, p133-149

#### I-J-K

- **Igalens J., Point S** (2009), *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Dunod, Paris
- **Ivens B., Mayrhofer U** (2003), « Les facteurs de réussite du marketing relationnel », *Décisions Marketing*, n°31, Juin-septembre, p39-47
- **Jallat F, Stevens E, Volle P** (2006), *Gestion de la relation client*, Pearson éducation, 2ème édition
- **Jarillo J-C** (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol 9, p31-41
- **Jeffrey H et al** (2010), "Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage", *Strategic Management Journal*, vol 31, issue 1, p58-74
- **Jensen M-C., Meckling W-H** (1976), "Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure", *Journal of Financial Economics*, 3,4, 305-360
- **Joffre P., Koenig G** (1992), *Gestion stratégique, l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers*, Litec, Paris
- **Joffre P et al** (2006), *Le Management stratégique par le projet*, Economica

- **Jougleux M., Bancel-Charenso L** (1997), « Un modèle d'analyse des systèmes de production dans les services », *Revue Française de Gestion*, n°113, Mars-Avril-Mai, p71-81
- **Jougleux M., Campinos M** (2003), « L'assurance qualité : quelles contributions à la qualité de services ? », *Revue Française de Gestion*, n°146, Septembre-Octobre, p81-98
- **Jougleux M., Bancel-Charenso L** (2006), « Outils de gestion et relation de service », dans *Logiques de création*, Azan W et al (Dir) L'Harmattan, Paris
- **Jougleux M** (2006), « Enrichir l'approche théorique de la qualité de service : qualité du service et qualité de service », *Recherches et Applications en Marketing*, volume 21, n°3
- **Julien P-A** (1997). *Pour une définition des PME*, in GREPME, *Les PME : bilan et perspectives*, Québec, Les presses universitaires économiques, p1-16
- **Kishore G-P** (2003), "Mature Relationships: Why does relational orientation turn into transaction orientation?", *Industrial Marketing Management*, vol 32, issue 8, p643

## L

- **Labaki R., Pallas-Saltiel V** (2008), « Mobilisation du capital social dans un contexte de changement organisationnel : une étude de la constitution de groupes de projet bancaires », pp157-168, dans *Management et réseaux sociaux*, Dir, Lecoutre M et Lièvre P, Hermès Lavoisier
- **Lauriol J et al** (2008), « Stratégies, espaces et territoires. Une introduction sous un prisme géographique », *Revue Française de Gestion*, 4, n°184, p91-103
- **Lawrence P-R., Lorsch J-W** (1973), *Adapter les structures à l'entreprise*, Paris, les éditions d'organisation
- **Lazega E** (1998), *Réseaux sociaux et structures relationnelles*, P.U.F
- **Lebraty J-F** (2008), « Recherche académique et intelligence économique : une nécessaire synergie », *Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p7-17
- **Lebraty J-F** (2009), « Externalisation ouverte et pérennité », *Revue Française de Gestion*, n°192, p152-165
- **Lebrument N., de La Robertie C** (2010), « L'influence du capital social des dirigeants de PME sur le développement des pratiques d'intelligence économique : le cas des PME du grand Ouest français », XIXème Journées de l'A.I.M.S, Juin
- **Lecoutre M., Lelièvre P** (2008), *Management et réseaux sociaux*, Hermès Science, Lavoisier
- **Le Duff R., Orange G** (2002), « Le management social : des relations des hommes aux choses aux relations entre les hommes », dans *Sciences de Gestion et Pratiques Manageriales*, Réseau des IAE, Gestion, Economica, p335-351
- **Lefaix-Durand A., Kozak R** (2009), "Integrating transactional and relational exchange into the study of exchange orientation in customer relationships", *Journal of Marketing Management*, vol 25, n°9-10, p1004-1024
- **Lemoigne J-L** (2007), « Transformer l'expérience humaine en science avec conscience », in A-C Martinet. (coordonné par) 2007, *Sciences du management, épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, FNEGE

- **Lepineux** (2006), « **Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale**, dans *Décider avec les parties prenantes*, p77-88
- **Liger Ph** (2007), **Le marketing des ressources humaines**, Dunod, 2<sup>ème</sup> édition
- **Loilier Th., Tellier A** (2004), « Comment peut-on se faire confiance sans se voir » ? le cas des logiciels libres, **M@n@gement**, vol 7, n°3, p275-306
- **Loilier Th., Tellier A** (2007), **Les grands auteurs en stratégie**, Editions EMS
- **Loilier Th** (2010), « Innovation et territoire, le rôle de la proximité géographique ne doit pas être surestimé », **Revue Française de Gestion**, n°200, p15-35
- **Lovelock C., Lapert D., Wirtz J** (2004), **Marketing des services**, Pearson Education

## M-N

- **McLaughlin K., Osborne S-P., Chew C** (2009), "Relationship marketing, relational capital and the future of marketing in public service organizations", **Public Money and Management**, p35-42
- **Mahé de Boislandelle H** (1998), **Gestion des Ressources humaines dans les PME**, Paris, Economica
- **Maïsseu A., Le Duff R** (1988), **L'anti déclin ou les mutations technologiques maîtrisées**, Entreprise Moderne D'édition
- **Marchesnay, M. Fourcade C** (1997), **Gestion de la PME/PMI**, Paris, Nathan
- **Marion G** (2001), « Le marketing relationnel existe-t-il ? », **Décisions marketing**, n°22, Janvier-Avril, p7-17
- **Martinet A-C** (1984), **Management stratégique : organisation et politique**, Mac Graw Hill
- **Martinet A-C., Thietart R-A** (coordonné par) (2001), **Stratégies, actualité et futurs de la recherche**, Vuibert, Fnege
- **Martinet A-C** (coordonné par) (2007), **Sciences du management, épistémologie, pragmatique et éthique**, Vuibert, FNEGE
- **Martre H** (sous la présidence de) (1994), **Intelligence économique et stratégie des entreprises**, Commissariat général du Plan, Paris, La documentation Française
- **Mercier S** (2001), « L'apport de la théorie des parties prenantes au management stratégique : une synthèse de la littérature », **Congrès de l'AIMS**, Québec
- **Mercier S** (2010), « Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? », **Revue Management et Avenir**, n°33, p142-172
- **Mercier S** (2006), *La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature*, p157-172, dans **Bonnaïfous-Boucher M., Pesqueux Y** (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- **Miles M-B., Huberman, A-M** (1991), **Analyse des données qualitatives**, De Boeck Université, Bruxelles
- **Mintzberg H** (1989), **Le management, voyage au centre des organisations**, Les éditions Agence d'Arc
- **Morgan R., Hunt S** (1994), « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing, **Journal of Marketing**, 58-3, p20-38
- **Moriceau J-L** (2006), « Théories des parties prenantes et figures sans visage », p43-53, dans **Bonnaïfous-Boucher M., Pesqueux Y** (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte



- Mounoud E (dirigé par). (2004), *La stratégie et son double*, L'Harmattan
- Michel D., Salle R., Valla J-P (1996), *Marketing industriel : stratégies et mises en œuvre*, Economica, Gestion
- Nahapiet J., Ghoshal S (1998), "Social capital, intellectual capital and the organizational advantage", *The Academy of Management Review*, 23, 2, p242-266
- N'Goala G (2010), « A la découverte du côté sombre des relations de service...ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent », *Recherche et Applications Marketing*, vol 25, n°1, p4-32

## O-P

- Pacito J-C., Julien P-A., Bizeul Ph (2006), « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise », *Revue Management et Avenir*, n°11, Décembre, p119-147
- Paillé P (2005), « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employés/organisation », *Gestion 2000*, n°6
- Palmatier R-W et al (2007), « Les facteurs qui influencent l'efficacité du marketing relationnel : une méta-analyse », *Recherche et Applications Marketing*, vol 22, n°1, p79-103
- Panazuck S., Point S (2008), *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Editions d'organisation
- Parasumaran A., Zeithaml V-A., Berry L-L (1988), "Servqual: A multiple Item Scale for measuring Consumer Perception of Services Quality", *Journal of Retailing*, 64, 1, p12-40
- Parlier M (2006), « Les ressources humaines dans les PME », *Encyclopédie de gestion des ressources humaines* (sous la direction de J Allouche), p961-968
- Paturel R., Richomme-Huet K., De Freyman J (2005), « Du capital social au management relationnel », XIVième, Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers
- Peck et al (1999), *Relationship Marketing*, Butterworth-Henemann, Oxford
- Perret V., Séville M (2003), « Fondements épistémologiques de la recherche », dans, *Méthode de recherche en management*, dir, Thiétard R-A, p13-33
- Perrien J., Graf R., Colombel L., « Le rôle des normes dans l'évolution d'une relation, Cahier de recherche », ESGUQAM, 18 pages
- Persais E (2002), « Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ? Le cas de la MAIF », *Gérer et comprendre*, Juin, n°68, p37-48
- Persais E (2006), « Le management relationnel peut-il favoriser une gestion durable de l'entreprise », *Management International*, vol 11, n°1, p45-60
- Pesqueux Y (2006), « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », p19-42 dans Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- Pesqueux Y (2008), *Qualité et management, une analyse critique*, Gestion, Economica
- Pesqueux Y (2009), « Un modèle organisationnel en « confiance-coopération » », *Revue Management et Avenir*, 1, n°21, p261-272
- Peretti J-M (sous la direction de), (2001), *Tous DRH*, 2<sup>ème</sup> édition, Editions d'organisation
- Peters TH., Waterman R (1983), *Le prix de l'excellence*, Interéditions, Paris

- Pfeffer J., Salancik G-R (1978), *The external control of organization – A resource perspective* -, Harper row
- Phillips R., Freeman R-E., Wicks A-C (2003), "What stakeholder theory is not", *Business Ethics Quarterly*, Vol 13, n°4, p479-502
- Porter M (1997), *L'avantage concurrentiel*, Dunod
- Portier, Pardo, Salle (2010), Achats et marketing, une asymétrie d'interface, *Revue Française de Gestion*, vol 36/205, p97-117
- Prescott J-E (2001), « Competitive intelligence : lessons from the trenches », *Intelligence competitive review*, Vol 12-2, p5-19

## R-S

- Ramkumar D, Saravanan S (2007), "The Dark side of Relationship Marketing", *International Marketing Conference on Marketing and Society*, p453-456
- Raulet-Croset N (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°184, 4, p137-150
- Retour D., Picq Th., Defélix C (2009), *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert
- Rigby D-K et al (2002), "Avoid the four perils of CRM", *Harvard Business Review*, Février, p101-109
- Rodriguez-Diaz M., Espino-Rodriguez T (2006), "Redesigning the supply chain: reengineering, outsourcing, and relational capabilities", *Business Process Management Journal*, Vol 12, Issue 4, p483-502
- Ross W-T., Robertson D-C (2007), "Compound Relationships Between Firms", *Journal of Marketing*, Vol 71, July, p108-123
- Roy M-J., Berger-Douce S., Audet, J (2008), « L'engagement environnemental en PME : l'influence des ressources, des compétences et des connaissances », *Journal of Business & Entrepreneurship*, Vol 21, Issue 1, p75-93
- Salerno A (2001), « Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle », *Recherche et applications Marketing*, vol 16, n°4, p26-46
- Salvetat D., Le Roy F (2007), « Coopétition et intelligence économique », *Revue Française de Gestion*, n°176, p147-161
- Salvetat D (2008), « Pratiques d'intelligence économique : entre structuration et déstructuration. Le cas des entreprises européennes de hautes technologies », *Revue Système d'Information et Management*, Vol 13, n°3, p43-64
- Sobczak A., Berthoin Antal A (2010), « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Revue Management et Avenir*, p117-125
- Solé A (2000), « *Créateurs de mondes, Nos possibles, nos impossibles* », Editions du Rocher
- Solé A (2007), « Le chercheur au travail », dans Martinet A-C (coordonné par) (2007), *Sciences du management, épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, FNEGE, p285-306
- Soulez S., Guillot-Soulez C (2006), « Vingt ans de Recherche et Applications en Marketing », *Recherche et Applications Marketing*, vol 21, n°4, 2006, p5-24
- Story V et al (2009), Relational resources and competences for radical product innovation, *Journal of Marketing Management*, vol 25, n°5-6, p461-481

## I

- **Tangpong C., Michalisin M.D., Melcher A.J** (2008), "Toward a typology of Buyer-Supplier Relationships: A study of the computer Industry", *Decision Sciences*, vol 39, n°3, p571-593
- **Taskin** (2010), « La déspatialisation, enjeu de gestion », *Revue Française de Gestion*, n°202, p61-76
- **Thiétart R-A** (2003), *Méthodes de recherche en management*, 2<sup>ème</sup> édition, Dunod
- **Thorelli H-B** (1986), "Networks: between markets and hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol 7, p37-51
- **Torre A** (2010), « Jalons pour une analyse dynamique des proximités », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, n°3, p409-437
- **Torres O** (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p119-138
- **Torres O** (2006), « Une approche proxémique de la PME : le cas de l'incertitude stratégique », 8<sup>ème</sup> *Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME*

#### V-W-X-Y-Z

- **Wacheux F** (1996), *Méthodes qualitatives de recherche en gestion*, Paris, Economica
- **Williamson O** (1975), *Market and Hierarchy*, New York, Free Press
- **Williamson O-E** (1979), Transactions costs economics : The Governance of contactuel relations, *The Journal of Laws and economics*, vol 22, p233-260
- **Wiltbank R et al** (2006), "What to do next ? The case for non-predictive strategy", *Strategic Management Journal*, 27, p981-998
- **Wu Z., Choi T.Y** (2005), "Supplier-supplier relationships in the Buyer-supplier triad: building theories from eight case studies", *Journal of Operations Management*, n°24, p27-52
- **Yan Y et al** (2010), "The exploitation of an international firm's relational capabilities: an empirical study", *Journal of Strategic Marketing*, vol 18, issue 6, p473-487
- **Yin R** (2003), *Case Study Research : Design and Methods*, 1<sup>ère</sup> édition, 1984, Beverly Hills, Sage
- **Zimmermann J-B** (2008), Le territoire dans l'analyse économique, proximité géographique et proximité organisée, *Revue Française de Gestion*, n°184, p105-118
- **Zrelli I** (2010), « Les determinants de l'orientation Yield Management », *Revue Française de Gestion*, n° 207, p64-82

\*\*\*\*\*

## Annexe 5. Curriculum vitae

***Dominique PHANUEL***

***Né le 28 juin 1966***

**Maître de conférences, Sciences de Gestion**

**Université d'Orléans, I.A.E,  
L.O.G, Fédération Gaston Berger**

**Rue de Blois BP 26739**

**45067 Orléans cedex 2**

**[dominique.phanuel@univ-orleans.fr](mailto:dominique.phanuel@univ-orleans.fr)**

**Téléphone professionnel : 02.38.49.45.08**

---

**Septembre 2008 : Mutation à l'Université d'Orléans, I.A.E, –L.O.G–  
Fédération Gaston Berger**

---

**Septembre 1996-Août 2008 :**

**Maître de conférences à l'université de Rouen, I.U.T d'Evreux**

**1993-1995 : Attaché Temporaire d'Enseignement et de Recherche à l'université de Rouen**

**1990-1993 : Allocataire de Recherche à l'université de Basse-Normandie (I.A.E de Caen)**

---

**1993 : Thèse de Doctorat en sciences de gestion.**

« L'intégration d'une dimension socio-écologique dans les choix technologiques de l'entreprise : l'exemple des « technologies propres », I.A.E-Université de CAEN Basse-Normandie, Mention Très Honorable

**Jury : ALLOUCHE J, CHEN J, GIARD V, GIOVANINNI B, LE DUFF R (Président),  
MAISSEU A (Directeur)**

---

**1990 : D.E.A Sciences de Gestion (Mention Assez Bien), Université de Basse-Normandie, I.A.E de Caen**

---

**1988 : Maîtrise A.E.S (Mention Assez Bien)**

## Liste des publications et travaux de recherche

### Publications dans des revues académiques

(classées « A.E.R.E.S »)

1. « La méthode S.P.I.N.S » : une occasion fortuite d'appréhender les relations entre un client et ses fournisseurs. L'exemple d'une entreprise de teillage de lin, **Revue Management & Avenir**, n°32, pp 54-70, 2010
2. « Le management stratégique par les S.P.I.N.S : co-construire un monde partagé », **Revue Management & Avenir**, n°21, 2009, pp 64-79
3. « Intelligence économique et réseau : quelle configuration est mobilisée par les PME-PMI ? », **Revue Systèmes d'Information et Management**, n°3, Vol.13, novembre 2008, pp 1-18
4. «Le temps psychologique en marketing des services : les résultats d'une recherche exploratoire», **Gestion 2000**, n°2, mars/avril 2006, pp153-170
5. «Un modèle -d'excellence durable- intégrant le développement durable» : une extension du modèle de Conti », **Gestion 2000**, n°4, juillet/août 2003, pp13-32
6. «La chaîne relationnelle : état et perspectives d'une recherche dans le domaine des services», **Gestion 2000**, n°3, mai/Juin 2003, pp103-121
7. « Confiance dans les soins et soin de la confiance : la réponse relationnelle », **Politiques et Management public**, vol 20, n°4, décembre 2002, pp115-132
8. «L'arbre temporel et le temps psychologique : deux outils de gestion du temps dans les services», **Gestion 2000**, n°4, juillet/août 2002, pp 49-60
9. «La perception du management environnemental par le personnel de l'entreprise : modèle et application», **Gestion 2000**, n°6, novembre/décembre, 2001, pp 33-48.
10. «Le droit de l'environnement : quelle menace pour le management de l'entreprise ?», **Gestion 2000**, n°5, septembre/octobre 2001, pp73-87
11. «La charte de l'accueil d'un centre hospitalier : un exemple d'utilisation de la chaîne relationnelle en marketing hospitalier», **Décisions Marketing**, n°22, janvier 2001, pp 17-23

## Publications dans des revues (non classées « A.E.R.E.S »)

1. « Manager par les « S.P.I.N.S » pour une meilleure entreprise », **Revue Internationale sur le travail et la société**, n°5, juin 2007, pp16-33.
2. « Décision rationnelle et décision irrationnelle – une approche par les S.P.I.N.S », **Revue Humanisme et Entreprise**, n°282, avril 2007
3. « Une lecture relationnelle de la décision : vers une rationalité relationnelle », **Revue Humanisme et Entreprise**, n°278, août 2006
4. «L'intelligence économique dans les PME-PMI : réseau interne versus réseau externe », **Revue Humanisme et Entreprise**, n°263, février 2004
5. «Vers une stratégie de création de valeur T.E.C (Temps-Espace-Communication) : l'exemple de la banque», **Direction et Gestion des Entreprises**, n°190-191, Juillet-October 2001, pp 45-58
6. « Confiance et consentement des malades : le défi de l'information, **Revue du RECEMAP**, 2001
7. «La gestion des réseaux de citoyenneté locale», dans, La ville numérique, **Les cahiers du numérique**, Hermès Science, n°1, 2000 (en collaboration avec Christophe Assens)
8. «La chaîne relationnelle : un outil de gestion de la communication hospitalière et clinique», **Direction et Gestion des Entreprises**, n°159-160, 1995
9. «*La matrice activité-mortalité : un outil de description et d'analyse du portefeuille d'activités des établissements de santé*», **Décisions Hospitalières**, Février 2000
10. «*Analyse et outils de pilotage d'une activité hospitalière : entre réalité et rêve d'un chef de service* », **Décisions Hospitalières**, Janvier 1999
11. «*L'étude de satisfaction : quelques points de repères*», **Décisions Hospitalières**, Décembre 1998
12. «Les attentes des –patients-clients- en matière d'information et de communication», **Décisions Hospitalières**, Janvier 1995

## Contribution à des ouvrages collectifs

1. « L'intelligence économique dans les PME-PMI : résultats d'une étude empirique, dans *"L'intelligence économique dans les PME-PMI"*, coordonné par Alice Guilhon, L'Harmattan, 2004
2. « Les modes de gouvernement de la démocratie locale », dans *Démocratie et management local*, coordonné par Le Duff R., Rigal J-J, Dalloz, 2001(en collaboration avec C Assens)
3. « L'hôpital, acteur stratégique de l'environnement d'un maire : menace ou opportunité ? », dans *Maire et environnements : menaces ou opportunités ?*, coordonné par Le Duff R., Rigal J-J, Dalloz, 2000
4. « Le maire-président : au carrefour de la création de valeur de la ville et de l'hôpital », dans *Maire et emploi*, coordonné par Le Duff R., Rigal J-J, Dalloz, 1999

## Communications lors de colloques académiques

1. « A quelles conditions peut-on espérer une synergie entre intelligence économique et management des ressources humaines dans les PME-PMI, 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Septembre 2009
2. « Manager par les « S.P.I.N.S » » pour une meilleure entreprise, Symposium pour une meilleure entreprise, I.A.E de Corte, Mai 2007
3. « Représenter le monde stratégique du dirigeant : ses possibles, ses souhaitables, ses impossibles, ses non souhaitables. Le cas DECAPIN », Université de printemps de l'Institut International de l'Audit Social, Moscou, 16,17 et 18 mai 2007
4. « Le modèle S.P.I.N.S : une grille de lecture de la décision rationnelle versus irrationnelle », Colloque A2ID, Décision et irrationalité, Tunisie, Tozeur, 14 et 15 Décembre 2006
5. « Stratégie relationnelle « étudiant » à l'université : une application de la chaîne relationnelle – L'émergence d'une recherche intervention », 14<sup>ème</sup> Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, 5-6-7 Angers 2005
6. « Décision et rationalité relationnelle : « quand la bonne décision est relationnelle », Colloque A2ID, Décision, évaluation et mesure, Ecole de Bordeaux de Management, 17 et 18 Mai 2005
7. « Intelligence économique ou –économie d'intelligence- dans les PME-



- PMI » : l'exemple d'un département français.** 11èmes Conférence internationale de Management Stratégique, AIMS, 5-6-7 Juin 2002, ESCP-EAP, Université Paris I, (en collaboration avec D Lévy)
8. « **Vers une complémentarité entre –excellence durable- et développement durable** », Colloque international MAAOE, «Vers une excellence durable», stratégie, qualité, innovation, **Université de Versailles Saint-Quentin-en-Yvelines, 26-28 Septembre 2001, Tome II, pp 321-336.**
  9. « **Le vécu de la norme ISO 14001 par les salariés : le cas de SCHNEIDER-PACY** », 15èmes Journées Nationales des I.A.E, **Septembre 2000**
  10. « **Le risque juridique environnemental : origines, constats et implications managériales** », 15èmes Journées Nationales des I.A.E, **Septembre 2000 (en collaboration avec Chabanne-Pouzynin L)**
  11. « **La gestion municipale sur Internet : démocratie réelle ou virtuelle ?**, Colloque Compétences et réseaux, I.A.E de Corte, **Septembre 2000 (en collaboration avec C Assens)**
  12. (en collaboration avec C Assens), « **Les modes de gouvernement de la démocratie locale** », 4èmes Rencontres Ville-Management, Démocratie et management local, **Nancy, Novembre 2000**
  13. « **La norme ISO 14001 : source de convergence entre –l'entreprise-citoyenne- et –le salarié-citoyen- en faveur du développement durable** », 2ème Colloque Interaction entre Décisions individuelles et Décisions collectives, **E.S.C Troyes, Décembre 2000**
  14. (en collaboration avec C Assens), « **Harmonisation des intérêts individuels et collectifs dans une municipalité** », 2ème Colloque Interaction entre Décisions individuelles et Décisions collectives, **E.S.C Troyes, Décembre 2000**
  15. « **L'hôpital, acteur stratégique de l'environnement d'un maire : menace ou opportunité ?** », 3èmes Rencontres Ville-Management, Maire et environnements : menaces ou opportunités ?, **Biarritz-Bayonne, Septembre 1999**
  16. « **Le maire-président : au carrefour de la création de valeur de la ville et de l'hôpital** », 1ères Rencontres Ville-Management, Maire et emploi, **Biarritz-Bayonne, Septembre 1998**
  17. « **Démarche stratégique d'adoption d'une –technologie propre-** », 3ème Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, **I.A.E-E.S.C Lyon, Mai 1994**
  18. « **Convergence stratégique en matière d'innovation technologique réduisant la pollution de l'entreprise : l'exemple des –technologies propres -** », 12èmes Journées des I.A.E, **Montpellier, Février 1994**
  19. « **L'entrepreneur et les ressources naturelles dans le cadre de la science économique : une remise en cause** », 10èmes Journées des I.A.E, **Clermont-Ferrand, Octobre 1991**

## **Autres activités scientifiques (membre du L.O.G, Fédération Gaston Berger et participant au projet « O.P.M.E » (Observatoire des P.M.E de la région Centre)**

### **Animation et encadrement de travaux de recherches à l'université d'Orléans**

- Encadrement de Monsieur Jouny Julien, Mémoire de recherche (M2) : « Les effets du parrainage sportif sur les employés du parrain : l'exemple des PME-PMI », Octobre 2010 (future co-direction de thèse avec le Professeur B Walliser)
- Co encadrement de Monsieur Dakkam Mohamed Ali  
Titre provisoire de la thèse : Le calcul des coûts dans les entreprises de réseau, sous la Direction du Professeur Marc Nikitin
- Discutant de communication dans le cadre du L.O.G
- Participation aux journées doctorales de la Fédération Gaston Berger
- Participation à l'Observatoire des PME (OPME Région centre)

### **Activités à l'université de Rouen**

- 2008 : Participation à un séminaire doctoral à l'Institut de Gestion de Rennes (Présentation de nos travaux en marketing)
- 2008 : Participation à un séminaire doctoral (discussion de travaux de recherche de doctorants de Paris XIII et de l'Institut de Gestion Sociale)
- Participation et discussion actives des travaux des doctorants au cours des réunions du laboratoire de recherche « C.R.E.GO » de l'université de Rouen entre 2000 et 2008
- Suivi de mémoires de M2 Marketing à l'I.A.E de Rouen

### **Participation à des comités d'évaluation**

- A.I.M.S (2003, 2004, 2005, 2009) :  
(Association Internationale de Management Stratégique)
- Revue Management International (2007 et 2008)

## Activités pédagogiques et administratives

### Activités pédagogiques et administratives à l'université d'Orléans

- Cours : Stratégie (M1), marketing (L2), marketing des services (M1), gestion de la qualité (M2), pilotage social (L2)
- Encadrement de projets et de stages étudiants
- Membre ou président de divers jurys (MOSES, MPME, SIME, MEA...)
- Construction d'un cas de Stratégie de PME-PMI avec conférence du dirigeant (Entreprise PANIBOIS, Décembre 2010)
- Organisation de conférences avec d'anciens étudiants insérés dans la vie active (ex : Intervention d'une étudiante actuellement Contrôleur de gestion – Entreprise DURALEX, Mars 2011).
  
- Chargé de mission qualité : « Mise en œuvre de Qualicert » (Audit et certification, janvier 2011)
- Membre du Comité d'Experts Disciplinaires (section 06 et 19)
  
- Participation au Projet de « Création de services partagés au sein du pôle d'activités 45 » : membre du comité de pilotage (2011)
- Participation au Schéma Régional d'Intelligence Economique de la Région Centre (2009-2010)

### Activités pédagogiques et administratives à l'université de Rouen

- 2004 : Elaboration du projet de création d'une Licence Professionnelle « Contrôle de gestion »
- Cours : Stratégie, marketing, Organisation et structure, marketing des services, pilotage social
- 1998-1999 : Responsable pédagogique du D-U Technico-commercial en Bio-industrie
- 2000-2005 : Vice Président (pour le tertiaire) du jury d'attribution du D.U.T, I.U.T d'Evreux
- 2000-2005 : Membre de la commission de V.A.E
- 1995-2004 : Membre du conseil de département G.E.A
- 2000-2008 : Membre suppléant de la commission de spécialiste de l'I.A.E de CAEN
- 1997-1998 : Membre du conseil d'administration de l'I.U.T d'Evreux

\*\*\*\*\*