



**HAL**  
open science

## **SAILLANCES au service de l'enseignement supérieur.**

Philippe Mouillot

► **To cite this version:**

Philippe Mouillot. SAILLANCES au service de l'enseignement supérieur.. Gestion et management. Université de Poitiers, 2018. <tel-03704607>

**HAL Id: tel-03704607**

**<https://hal.science/tel-03704607v1>**

Submitted on 25 Jun 2022

**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.



HAL Authorization

# SAILLANCES

## AU SERVICE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR

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

Présenté le 04.04.2018 par **Monsieur Philippe MOUILLOT** devant les Professeurs :

• *Garant :*

Pierre-Charles PUPION, Université de Poitiers - Directeur IPAG

• *Rapporteurs :*

Anne BARTEL-RADIC, Université Grenoble Alpes (Sciences Po)

Claire GAUZENTE, Université de Nantes (IAE - IEMN)

André LE ROUX, Université de Poitiers (IAE - EUM)

• *Examineurs :*

Thierry POULAIN-REHM, Université de La Rochelle - Doyen Faculté de Droit, Science Politique & Gestion

Catherine SARLANDIE de LA ROBERTIE, Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne - Préfète de l'Aveyron

Nadine TOURNOIS, Université de Nice - Sophia-Antipolis - Directrice IAE - GSM

Jean-François TRINQUECOSTE, Université de Bordeaux (IAE - EUM)



**Irvine : Division des Sciences Sociales**

**7 février 1967**

*Aux étudiants, enseignants et personnels de la division des sciences sociales.*

*L'État de Californie et l'enseignement supérieur en Californie ont prospéré grâce à une longue histoire de soutien mutuel. Cet heureux mariage est menacé aujourd'hui par une vision des universités qui ne reflète pas notre histoire et menace de détruire les fruits que celle-ci a produit. Je suggère que nous nous rappelions et rappelions à tous quelques points fondamentaux :*

- 1. Une université n'appartient à personne. C'est une association d'hommes libres au sein d'une société destinée à encourager les traditions vénérables de l'étude. Un individu ou un État peuvent être des clients d'une université et une communauté peut lui procurer un site. Cependant, ni des donateurs privés, ni l'État, ni la communauté, ni le contribuable n'est propriétaire de l'université. Elle ne peut être achetée, elle n'est pas à vendre.*
- 2. Une université n'est pas une agence du gouvernement. C'est une institution qui a une profonde signification historique et immédiate. Les universités ont existé des siècles avant l'État de Californie, et lui survivront pendant des siècles.*
- 3. Les professeurs et le personnel ne sont pas des serviteurs de l'État. Ils ne sont les serviteurs de personne. Ils servent un idéal et des traditions d'apprentissage, et ne sont subordonnés, ni à un employeur, ni au titulaire d'une charge publique, ni à un parti quelconque.*
- 4. Un responsable administratif d'une université n'est pas le représentant du conseil d'administration, un membre du conseil d'administration n'est pas le représentant de l'État. Leur loyauté première est envers le concept d'une université, son développement, et la défense de l'indépendance de ses professeurs et de ses étudiants.*
- 5. Un étudiant n'est pas un adolescent attardé. C'est un adulte intelligent et productif. Sa motivation est de permettre un futur meilleur, si possible avec l'aide de ses aînés, de ses enseignants, de ses parents et des gouvernants, mais sans eux si nécessaire.*

*Une université ne peut être l'objet d'une négociation. Son coût dépend du marché. C'est aux responsables politiques de décider s'ils sont prêts à en payer le prix. Quant à sa nature, il n'appartient à personne d'en décider.*

*C'est une tradition dont nous avons hérité et dont nous assumons d'être les dépositaires.*

**James G. March, Doyen**

# Sommaire

Remerciements	4
Table des abréviations	5
Préambule	6
Socle scientifique & ancrage thématique	7
Fil rouge	13
Balise thématique 1	14
De la Thèse à l’Habilitation à Diriger des Recherches	15
Balise thématique 2	18
Dimension Concurrentielle - Entreprise & Marketing Stratégique	19
Balise thématique 3	36
Dimension Comportementale - Individus & Consommateurs	37
Balise thématique 4	54
Dimension Cognitive - Compétences & Identités	55
Balise thématique 5	72
Dimension Prospective - Projet Scientifique & Pédagogie	73
Synthèse du mémoire de HDR	83
Conclusion	91
Références bibliographiques ( <i>format APA</i> )	92
Index des schémas	109
<i>Curriculum Vitæ</i> <sup>1</sup>	110
Table des matières	117
Résumé ( <i>4<sup>e</sup> de couverture</i> )	

---

<sup>1</sup> Au 17/11/2017.

## Remerciements

Remercier, la page sur laquelle on voudrait citer mille et une personnes avant que le principe de réalité ne l'emporte sur le principe de plaisir ; sans doute la seule hypothèse que nul ne sera un jour en mesure de valider tellement les variables sont nombreuses et l'échantillon infini...

Remercier Monsieur Pierre-Charles Pupion pour ses méticuleuses relectures et ses critiques bienveillantes, mais surtout pour m'avoir appris à publier ; Monsieur Jean-François Trinquescoste pour toutes ces heures passées à me guider sur l'improbable chemin de la construction de mon mémoire ; Madame Anne Bartel-Radic, Madame Claire Gauzente et Monsieur André Le Roux pour le temps et l'énergie consacrés à préparer leurs rapports ; Monsieur Thierry Poulain-Rehm et Madame Nadine Tournois pour avoir accepté de participer à mon jury avec tellement d'enthousiasme ; et puis une mention spéciale à Madame Catherine de La Robertie, Préfète de l'Aveyron, pour la soutenir avec fierté dans ses nouvelles fonctions.

Remercier l'Université de Poitiers, et notamment Monsieur Yves Jean, son Président, pour m'avoir autorisé à y soutenir l'Habilitation à Diriger des Recherches ; mes collègues des différentes commissions pour avoir suffisamment cru en mes travaux et en ma démarche scientifique ; et puis mes collègues dans ma composante, l'IAE, notamment Jérôme Méric pour m'avoir aidé à dégrossir mon projet, Evelyne Lande pour m'avoir ouvert les portes du HCERES, Benjamin Drevet pour son accompagnement dans les méandres de la procédure HDR, Thomas Stenger pour « la » question qu'il m'a posée à l'instant zéro et à laquelle je sais maintenant répondre, Florence Laval, mon éternelle complice, pour sa précieuse relecture, Laurence Sauvêtre et Barbara Mérigeault pour leur patience et leur gentillesse dans la gestion administrative de mon dossier, François Lumineau, alchimiste informatique, et Nathalie Branger pour nous avoir fabriqué de remarquables copies.

Remercier mes collègues chez notre partenaire, le Groupe Sup de Co La Rochelle, et notamment sa doyenne, Valérie Fernandes, pour avoir partagé avec moi celui qui allait tout changer, Dominic Drillon, mon associé sur le sujet humainement le plus difficile, Evelyne Resnick, pour m'avoir permis d'honorer un rendez-vous crucial, Nathalie Montargot, elle sait pourquoi, et Cathy Hardern, précieuse éditrice de mes publications anglophones.

Remercier nos étudiants d'ici et d'ailleurs, car sans elles et eux, nous ne sommes rien ; Françoise Grangé, ma plus grande fan (parce qu'elle est ma mère !) pour son indéfectible foi en moi, et surtout, pour une infinité de raisons, Katia, ma tendre épouse, le plus grand bonheur de ma vie, la femme pour laquelle j'entreprends tout ce que j'ose entreprendre sans jamais ressentir la moindre crainte.

Remercier, et donc aussi avoir mal de l'absence de celles et ceux qui nous ont quittés ; mon père, mes grands-parents, tant d'amis, hier à mes côtés lors de ma soutenance de thèse, maintenant disparus, et auxquels, avec amour, je dédie aujourd'hui cet humble travail.

Remercier, puis savoir s'arrêter. Parce que « *tout commence par une interruption.*<sup>2</sup> »

---

<sup>2</sup> Paul Valéry, cité en épigraphe du roman d'Alessandro Baricco « Mr Gwyn », 2011, Gallimard, p. 9.

## Table des abréviations

BCE	Banque Centrale Européenne
CMS	Critical Management Studies
COMUE	Communauté d'Universités et Etablissements
DBA	Doctorate in Business Administration
EM•IN	Empirico-Inductif
FNEGE	Fondation Nationale pour l'Enseignement de la Gestion des Entreprises
GCC	Gulf Cooperation Council
HCERES	Haut Conseil de l'Evaluation de la Recherche et de l'Enseignement Supérieur
HEC	Higher Education Council (Royaume de Bahreïn)
HQI/E	Haut Quotient Intellectuel / Emotionnel
HY•DE	Hypothético-Déductif
IDV	Individualism ( <i>vs.</i> Collectivism)
IIAS	Institut International d'Audit Social
ILOs/PILOs	(Programme) Intended Learning Outcomes
KAUST	King Abdullah University of Science & Technology
LTO	Long Term Orientation ( <i>vs.</i> Short Term Normative Orientation)
MAS	Masculinity ( <i>vs.</i> Femininity)
NAQQAHE	National Authority for Qualifications & Quality Assurance of Higher Education & Training
NPM	New Public Management
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PDI	Power Distance Index
Ph.D.	Philosophiæ Doctor
P2P	Purchase-To-Pay / Procure-To-Pay
RSE	Responsabilité Sociétale des Entreprises
UAI	Uncertainty Avoidance Index
UB-FEE	Universitat de Barcelona - Facultat d'Economia i Empresa
WISC	Wechsler Intelligence Scale for Children
WPPSI	Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence

## Préambule

La raison pour laquelle je m'engage dans la réalisation d'une Habilitation à Diriger des Recherches réside dans le simple fait de vouloir essayer de rendre à l'Université un peu de ce qu'elle m'apporte depuis déjà tant d'années. C'est essayer d'appliquer l'un des plus riches enseignements d'Albert Einstein selon lequel il est le devoir de chaque homme de rendre au monde au moins autant qu'il a reçu. Balise parmi les balises de ma vie, l'Université est la source de tous mes succès professionnels, de tous mes bonheurs intellectuels et de mes émotions les plus surprenantes grâce à la joie de voir nos étudiants travailler si dur pour aller si loin. Mais l'Université est une vieille dame. Dorénavant en lutte constante, parfois intestine, parfois fratricide, il n'est pas dans sa nature profonde de se comporter comme une entreprise, avec des objectifs de performance, des soucis de positionnement et de gestion des coûts, même si la dame sait s'y prendre. L'Université, c'est le lieu où l'on peut débattre de tout et où l'on ancre les avens, le lieu où l'on peut apprendre à construire puis à déconstruire des modèles à foison pour développer sa résilience et son ouverture sur le monde ; c'est le lieu où l'on peut expérimenter, diffuser et partager dans la plus grande tolérance et la plus vaste diversité ; c'est le lieu où chacun peut saisir l'importance d'adhérer à la vision d'hommes et de femmes habités, une association d'humanistes libres qui respectent « *les traditions vénérables de l'étude* », comme le soulignait James March en 1967 (cf. Incipit HDR ; Weil, 2000). C'est ça l'Université. Enfin, c'était... Car aujourd'hui, même si ces nobles vertus restent d'actualité, elles suffoquent sous la tyrannie des classements et des certifications qui exigent de l'Université le choix cornélien de la recherche ou de la pédagogie, qui l'obligent non plus à comprendre les organisations mais à en être une à part entière, basculant de l'*in vitro* à l'*in vivo*, avec ses défis, ses paradoxes et, comme toute entreprise, ses risques de domination, de survie ou de disparition.

Voici donc les deux motivations fondamentales qui sont à l'origine de ma décision de proposer ma candidature à l'Habilitation à Diriger des Recherches. La première, c'est celle qui a guidé toute ma vie d'universitaire : le bonheur et la satisfaction inaltérables de former les esprits, de nourrir les curiosités et de partager des connaissances ; et la direction de thèses manque à ce bouquet. La seconde, c'est de réfléchir, grâce à la puissance de nos doctorants, aux perspectives qui seraient les plus à même de fournir à notre Université française suffisamment d'atouts pour faire face à cette dimension concurrentielle croissante, dimension aussi prometteuse que dévastatrice. Française oui, car si j'aime l'Université, j'aime sans doute tout autant la France.

Quiconque lira ce mémoire pourra donc découvrir un parcours scientifique diversifié issu de toutes les *saillances* que j'ai remarquées et qui ont fondé mes *conjectures* lorsque je les ai observées. Que découvrir si l'on ne se perd pas un peu ? Mais ce mémoire, c'est aussi celui d'un projet maintenant arrivé à maturité à partir des *résultats* issus de ces présomptions, de ces conclusions auxquelles j'ai abouti après avoir étudié ces aspérités.

Pour donner sa chance à cette transition et peut-être susciter des vocations doctorales, j'ai choisi trois axes prospectifs pour mon projet scientifique : (1) un axe *Entreprise* dans les domaines du marketing stratégique et du comportement du consommateur, notamment dans le secteur du luxe, (2) un axe *Université française* en tant qu'acteur majeur du développement national, et (3) un axe *Humain* en tant que ressource illimitée de compétences. Ces axes seront développés dans la Dimension Prospective.

Le pourquoi étant établi, passons maintenant au comment...

## Socle scientifique & ancrage thématique

Ce travail de synthèse de mon activité scientifique est fondé sur les travaux suivants :

- Tournois, N., & Mouillot, Ph. (2002). Comportement de négociation et religion. *Revue Française du Marketing*, 186(1), 73-87 (FNEGE 4 - HCERES C).
- Mouillot, Ph. (2011). Increasing the Subconscious Role of Memory: The EKB Model Revisited. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), en ligne (NC).
- Mouillot, Ph. (2013). Asymptotic Effect in Cost Domination: The Way to Differentiation. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), en ligne (FNEGE 4 - CNRS 4 - HCERES C).
- Mouillot, Ph. (2013). A Marketing Contribution to Knowledge-Based Economies. *International Journal of Science, Commerce and Humanities*, 1(4), 31-38 (NC).
- Mouillot, Ph. (2013). Luxury Products: The Curious Purchase Behaviour of Gulf Women. *International Journal of Advanced Research*, 1(7), 495-501 (NC).
- Mouillot, Ph. (2014). 143 and Above: An Investigation of Academic Solutions for Gifted Students. *International Journal of Advanced Research*, 2(3), 564-572 (NC).
- Mouillot, Ph. (2016). Seeking Competitive Advantages Through Giftedness in Globalising French Universities: The Penelope Case. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 4(1), 1-8 (NC).
- Mouillot, Ph. (2016). Teaching and Mentoring Gifted Students: The Role-Playing Perspective. *Psychology and Education Journal*, 53(3/4), en ligne (NC).
- Mouillot, Ph. (2017). Singularités de communication de la marque bancaire : le cas du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et Centre-Ouest (CMLACO). *Communication & Management (numéro spécial)*, article accepté (NC).
- Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2017). Risque et sérendipité dans le recrutement. De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers. *Marché et Organisations*, 29, 83-98 (NC).
- Mouillot, Ph., & Pupion, P.C. (2017). Ecosystem-Based Artefacts as a Source of Loyalty at the French Valley of the Monkeys. *Ecological Economics*, 141(C), 106-118 (CNRS 1 - HCERES A).
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylouneh, C. (2018). Défis du HQI et richesse de la diversité intellectuelle. *Management et Sciences Sociales*, 23, article accepté (FNEGE 4).
- Mouillot, Ph. (2018). L'audit académique de Paris à Manama : entre convergences méthodologiques et divergences culturelles. *Management International*, première révision (FNEGE 2 - HCERES A - CNRS 3).
- Mouillot, Ph., & Sordet, M. (2018). Think Local, Act Global : la résilience au service de la protection des collaborateurs en milieu hostile. *Revue Française de Gestion*, en évaluation 05.03.2017 (FNEGE 2 - HCERES B).

Cette sélection de recherches s'inscrit dans l'axe *Gouvernance et Développement Durable* du Centre de REcherche en GEstion (CEREGE EA-1722), laboratoire qui accueille les chercheurs de l'IAE de Poitiers, de l'IAE La Rochelle et du Groupe Sup de Co La Rochelle.

Principalement soutenu par les équipes scientifiques rochelaises dans le cadre du partenariat liant Poitiers et La Rochelle, cet axe examine l'amélioration de la gouvernance des organisations par l'intégration de variables sociétales, durables et écologiques. Je l'ai choisi pour sa grande interdisciplinarité, notamment avec les sciences sociales, ainsi que pour son lien avec sa thématique transversale de création de valeur. En outre, mes inscriptions épistémologiques, tantôt positivistes au travers de méthodes hypothético-déductives, tantôt constructivistes au travers de méthodes empirico-inductives trouvent dans cet axe suffisamment de matière pour que ma recherche puisse raisonnablement prendre en compte une grande diversité de points de vue.

Les pages 9 à 12 proposeront une rapide photographie de la nature de mes recherches pour chacun des thèmes qui les composent. Ces thèmes seront organisés selon les trois dimensions que j'ai choisies pour organiser mes travaux passés : une **Dimension Concurrentielle**, une **Dimension Comportementale** et une **Dimension Cognitive**. Ces dimensions ancreront respectivement mes recherches dans les environnements du marketing stratégique, de l'individu consommateur et de l'individu dans son intimité identitaire. Elles auront donc pour objectif de clairement distinguer mes contributions portant sur le couple entreprise-consommateur, pour ensuite aller du consommateur vers l'individu et enfin de l'individu vers l'entreprise, notamment l'Université, créant ainsi une forme de logique circulaire intégrant des acteurs finalement intimement liés. Une quatrième dimension fera ensuite l'objet de ce synoptique, une **Dimension Prospective**, dont le but sera de présenter mon projet scientifique. Ce format quadridimensionnel permettra, je l'espère, de mieux appréhender la volonté qui fut la mienne de choisir non seulement les thématiques mais aussi les méthodologies que j'ai employées pour conduire mes investigations et mes réflexions.

Dans ce mémoire, j'utiliserai trois appareils pour présenter mes travaux : (1) un synopsis intitulé « *les raisons d'une recherche* » qui en installera le cadre conceptuel et en exposera les motivations d'exploration ; (2) des vignettes intitulées « *1 minute pour cerner le sujet de* » qui clarifieront l'étude évoquée en réunissant son concept, ses objectifs, sa méthodologie, sa conclusion, sa contribution scientifique, ses limites, ainsi que les *conjectures* et les *résultats* qui l'auront nourrie ; enfin, (3) une structure détaillant la publication et qui sera articulée en cinq sujets : l'objet thématique de l'article, sa question de recherche, l'intérêt revêtu par cette question, la méthodologie employée et, là encore, le résultat de sa contribution.

Des tableaux viendront conclure la présentation de chaque publication par une synthèse de l'État de l'Art de leurs champs depuis 2014 jusqu'à 2017 afin de confirmer (C) ou d'infirmer (I) la pertinence d'avoir conduit ces recherches au regard de leur actualité. Ces informations seront plus tard agrégées dans le tableau n°4 (pp. 87 à 90) aux côtés de données prospectives doctorales. Ces matrices auront pour objectif de contribuer à mesurer l'avancée - éventuelle - des connaissances dans ces domaines au travers des publications les plus récentes réalisées sur les sujets que j'aurai préalablement étudiés.

Voyons donc dès à présent la synthèse de mes recherches pour chacun des axes qui les composent, synthèse exposant l'État de l'Art de mes thèmes *avant* que je n'y apporte ma modeste contribution, et proposant mes choix méthodologiques : hypothético-déductifs (**HY•DE**) ou empirico-inductifs (**EM•IN**).

## DIMENSION CONCURRENTIELLE - ENTREPRISE & MARKETING STRATÉGIQUE

---

• **DIFFÉRENCIATION** : Recherches axées sur l'optimisation des coûts et le contrôle de gestion sans réelle passerelle avec des stratégies plus systémiques telles que celle défendue dans mon travail, en l'occurrence la différenciation.

\* *Choix méthodologiques* : **EM•IN**. Analyse certes conceptuelle mais justement publiée dans une revue spécialisée en stratégie afin de valider ma démarche intellectuelle.

---

• **HQI (I)** : Nombre important de recherches si l'on se place dans la perspective de la psychologie mais absence de travaux en lien avec les organisations.

\* *Choix méthodologiques* : **EM•IN**. Étude empirique du contexte d'indépendance des universités françaises et du développement des COMUEs, puis analyse d'un cas de personne à Haut Quotient Intellectuel (HQI)<sup>3</sup> afin d'en explorer la possible contribution en termes de développements pédagogiques de nature à forger les sources de futurs éléments de diversité.

---

• **MARKETING BANCAIRE** : Études fréquentes sur les stratégies des établissements bancaires, notamment au travers de contrats de recherche-action et de recherche-intervention. Analyses marketing multiples de mix communicationnels créatifs et atypiques mais absence d'investigation en termes de ciblage hybride des stratégies publicitaires, en l'occurrence l'interne-employé pour toucher l'externe-consommateur.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Entretiens semi-directifs de 90 minutes réalisés auprès d'un panel multi-sites composé de 7 dirigeants, 10 employés et 20 clients.

---

• **RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE** : Recherches nombreuses mais traditionnellement réalisées en termes d'identification et d'anticipation des risques alors que j'ai ici choisi l'angle d'une optimisation de la réaction des acteurs après que la crise a eu lieu, d'où la notion de résilience organisationnelle comme source de performance.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Recherche-action réalisée dans le cadre confidentiel d'un assistant international à partir d'heuristiques, d'informations préalablement triangulées en interne et d'entretiens semi-directifs, le tout en tenant compte de l'actualité des crises.

---

---

<sup>3</sup> Pour alléger le style de ce mémoire, les personnes ayant un Haut Quotient Intellectuel y seront nommées par l'abréviation « HQI ». Ce choix me semble dorénavant plus pertinent que d'utiliser le terme de « surdoués », une traduction littérale de l'anglais « gifted » principalement utilisée au Canada.

## DIMENSION COMPORTEMENTALE - INDIVIDUS & CONSOMMATEURS

---

• **RELIGION & NÉGOCIATION COMMERCIALE** : Recherches traditionnellement axées sur les contextes dans lesquels les négociations sont menées ainsi que sur les personnalités et les formations des négociateurs mais pas d'approche en lien avec les origines culturelles de ces derniers, particulièrement celles qui sont de nature religieuse.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Analyse conceptuelle mais réalisée sous le contrôle de ma directrice de thèse puisqu'il s'agissait de ma première publication.

---

• **LUXE GULFIOTE** : Nombreux travaux sur les influences culturelles et la pertinence des modèles de comportement de consommation mais absence manifeste d'études réalisées à la fois sur le terrain gulfote et en lien avec le triptyque féminin-luxe-religion.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Questionnaire soumis à 707 répondantes issues d'échantillons représentatifs des 6 nationalités gulfotes - méthode des quotas -, en arabe et en anglais, à partir d'achats de 17 marques de luxe - Bottega Veneta, Bulgari, Cartier, Chanel, Christian Dior, Christian Louboutin, DKNY, Dolce & Gabbana, Fendi, Hermès, Hugo Boss, Kenzo, Lacoste, Louis Vuitton, Prada, Versace, et Yves Saint-Laurent - et administré par des femmes pour limiter tout biais culturel.

---

• **SUGGESTION SUBLIMINALE** : Nombreuses expérimentations, principalement dans les domaines de la psychologie et du neuromarketing, mais aux méthodologies discutables et aux résultats régulièrement divergents, d'où mon souhait, en thèse, de conduire mes propres expériences dans le domaine de l'influence subconsciente vers les consommateurs. L'objectif était ici d'identifier d'éventuels nouveaux axes ainsi que leurs coordinateurs.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Travailler à partir de mes données doctorales.

---

• **VALLÉE DES SINGES (ÉCOLOGIE & FIDÉLISATION)** : Nombreux travaux sur l'écotourisme et l'hôtellerie verte mais aucune exploration du lien susceptible d'exister entre une démarche écologique, l'amplitude et le potentiel d'influence d'émotions positives, et le sentiment de fidélisation à la marque auprès des visiteurs consommateurs.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Questionnaire soumis à 400 répondants, 11 hypothèses proposées, traitement des résultats par équations structurelles, régression des moindres carrés partiels et inférence statistique non paramétrique.

---

## DIMENSION COGNITIVE - COMPÉTENCES & IDENTITÉS

---

• **ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE** : Sujet trop récent à date de publication (2013) pour pouvoir bénéficier d'un réel recul académique car la diversification des économies nationales dans l'enseignement supérieur est un phénomène qui se place principalement en réaction à la diminution annoncée des sources d'avantages naturels de certaines nations.

\* *Choix méthodologiques* : **EM•IN**. Analyse conceptuelle fondée sur les contenus triangulés de rapports politiques et économiques, issue d'observations réalisées auprès des institutions nationales responsables de cette diversification.

---

• **HQI (II)** : Recherches exhaustives en psychologie mais absence de travaux, notamment en France, sur les deux déterminants que sont les adultes - seuls les enfants HQI font l'objet d'attention - et l'intégration des individus, à la fois à l'université en termes de gestion des pédagogies et dans les organisations en termes de gestion des carrières.

\* *Choix méthodologiques* : **HY•DE**. Analyses quantitatives et qualitatives, échantillons substantiels de promotions étudiantes, respect inconditionnel des règles éthiques, connaissance approfondie du phénomène (*i.e.* membre de Mensa), caution scientifique apportée par deux co-auteurs psychologues, dont l'une elle-même HQI et psychologue nationale de Mensa France à la date de l'une des recherches, participation de la Mensa aux protocoles expérimentaux et intégration du paradigme de l'intelligence atypique aux Sciences de Gestion par le biais de l'adhésion à l'Institut International d'Audit Social comme co-président - avec Dominic Drillon - de l'axe « Audit Social, Intelligence(s) et Entrepreneuriat » sous la direction de Jean-Marie Peretti.

---

• **EVALUATION ACADÉMIQUE** : Études analytiques sur les méthodes d'audit, notamment financier, relativement fréquentes mais choix des gestions interculturelles de type Hall, Hofstede ou encore Trompenaars permettant d'intégrer la variable internationale très rarement considéré dans l'approche managériale universitaire de l'évaluation et de l'amélioration des offres de formation.

\* *Choix méthodologiques* : **EM•IN**. Comparaison des méthodologies d'évaluation réalisées en tant qu'expert sur deux terrains grâce à une réelle maîtrise de leurs environnements culturels : la France et le Royaume de Bahreïn, puis application du filtre d'Hofstede après en avoir justifié la pertinence.

---

## DIMENSION PROSPECTIVE - PROJET SCIENTIFIQUE & PÉDAGOGIE

---

### VARIABLE RATIONALISTE

- **Théorie** : Sensibilité Post-Moderniste pour son appétence à refuser le cloisonnement disciplinaire en favorisant l'accueil des approches nouvelles et la prise en compte d'une grande diversité de points de vue.
  - **Épistémologie** : Modes d'investigation alternativement hypothético-déductifs dans une vision positiviste et empirico-inductifs dans une vision constructiviste selon que j'aie pour objectif de valider des hypothèses ou de comprendre des environnements mal connus. Je reste ici malgré tout ouvert aux aspects du Post-Modernisme qui encouragent la tolérance scientifique tout en privilégiant le principe de réalité sur celui de construit.
- 

### VARIABLE DISCIPLINAIRE

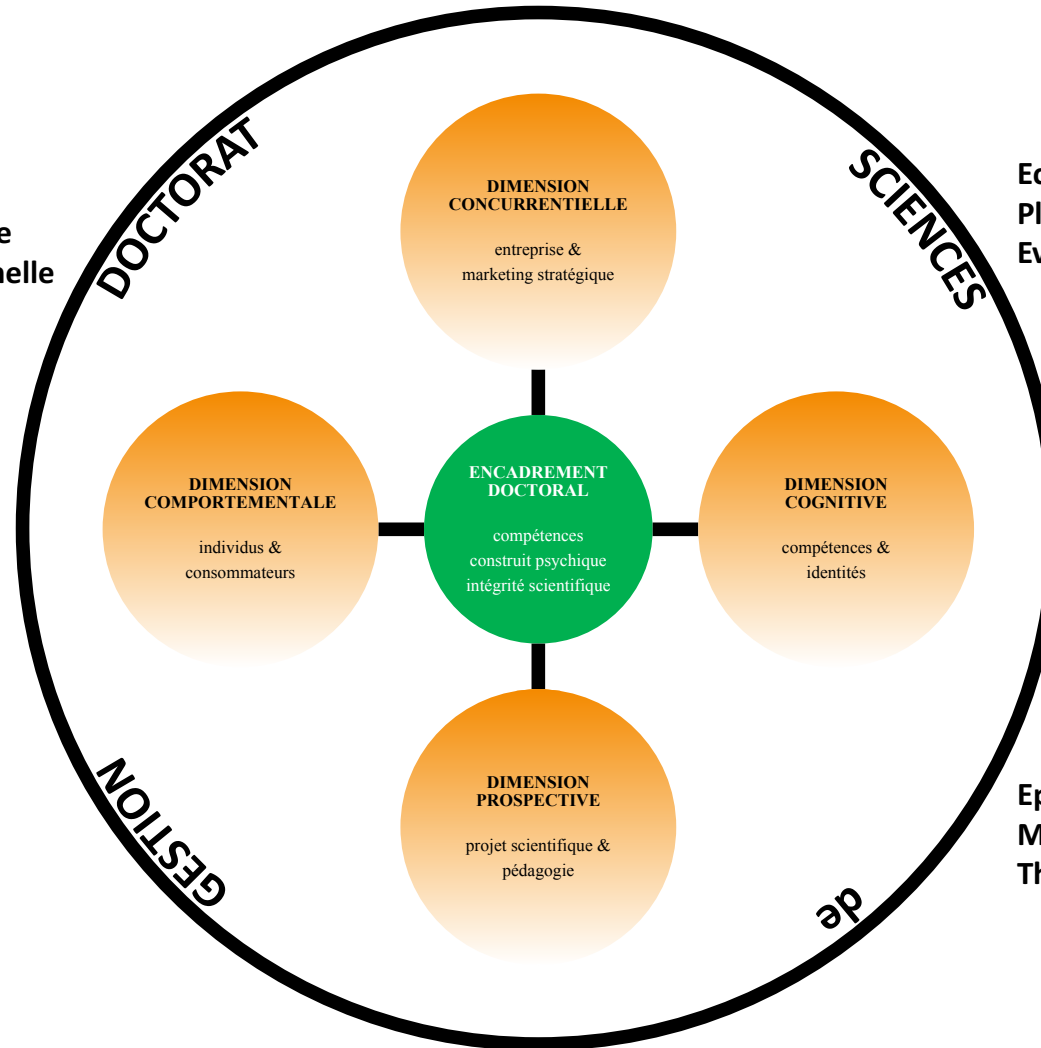
- **Entreprise** : En ce qui concerne la **Dimension Concurrentielle**, et dans la logique du New Public Management, je souhaite axer mes recherches dans l'identification et l'analyse de facteurs différenciants afin d'essayer d'en transposer les bonnes pratiques dans l'environnement universitaire public (*cf. Infra Individu*). Mon choix de travailler principalement dans le secteur du luxe permettra d'analyser les possibilités de convergence de modèles d'expérience client uniques et performants vers d'autres secteurs.
  - **Consommateur** : Au niveau de la **Dimension Comportementale**, je souhaite orienter mes recherches vers l'observation de divergences issues d'environnements culturels internationaux et vers l'analyse des facteurs émotionnels de fidélisation, là aussi principalement dans le secteur des produits et des services de luxe afin de mieux en appréhender les sources de dissonance.
  - **Individu** : Quant à la **Dimension Cognitive**, je souhaite poursuivre mes travaux sur la question des HQI et les méthodes d'évaluation de programmes académiques pour explorer de nouvelles pédagogies et des solutions susceptibles de positionner l'Université française comme une actrice incontournable de la diversité et de la diffusion internationale de connaissances.
- 

### VARIABLE PÉDAGOGIQUE

- **Compétence** : Transmission d'éléments techniques acquis mais également objectivement critiqués afin de pouvoir faire bénéficier mes étudiants de mes propres erreurs et succès.
  - **Construit psychique** : Construction de la relation humaine entre les doctorants et leur directeur de thèse.
  - **Intégrité scientifique** : Choix des valeurs transmises au cours de la collaboration.
-

# Fil rouge<sup>4</sup>

Différenciation  
Place des HQI (I)  
Communication Bancaire  
Résilience Organisationnelle



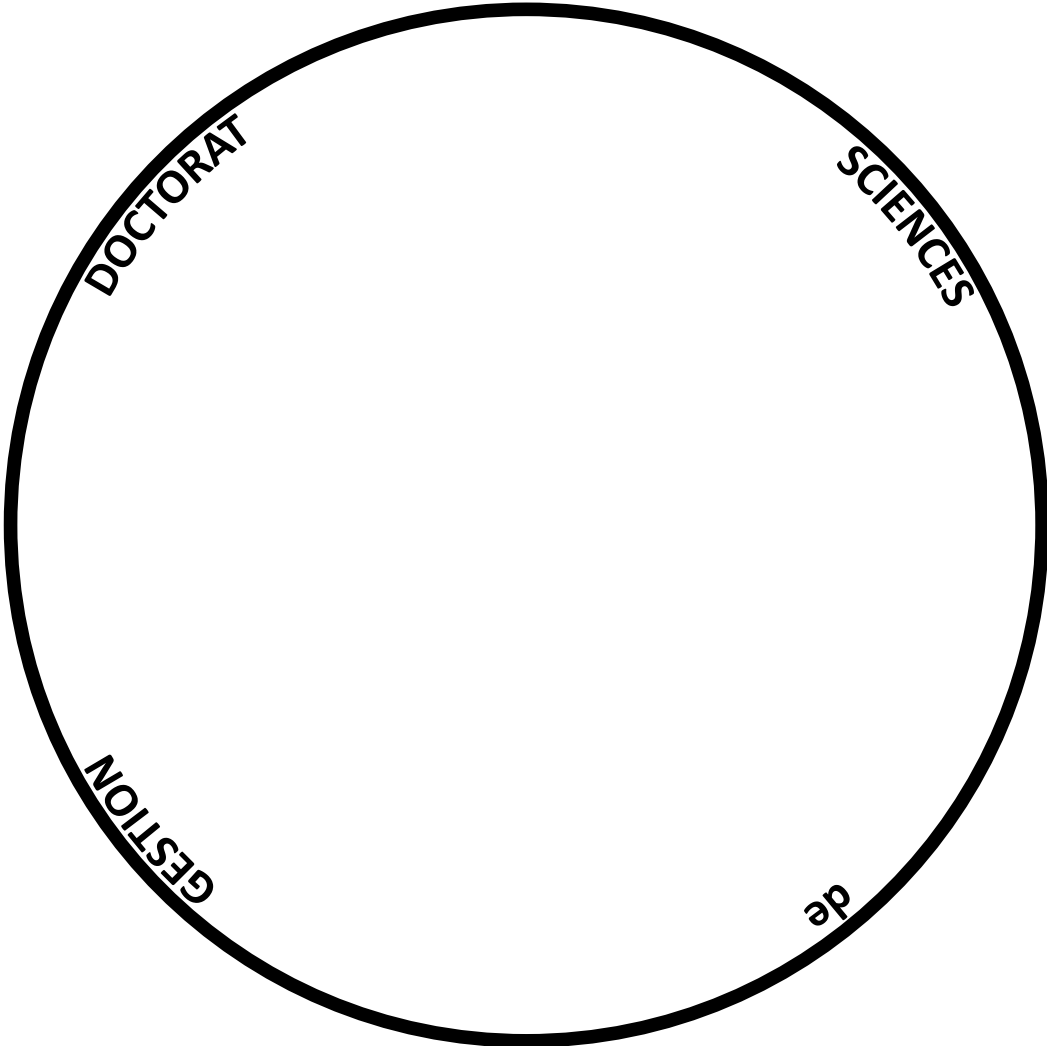
Economie de la Connaissance  
Place des HQI (II)  
Evaluation Académique

Religion & Négociation  
Luxe Gulfiote  
Suggestion Subliminale  
Ecologie & Fidélisation

Epistémologies  
Méthodologies  
Thématiques

<sup>4</sup> Cette balise thématique illustre le plan de ce mémoire. Pour en faciliter la lecture, des balises *ad hoc* reconstitueront mon cheminement à mesure de sa progression.

**Balise thématique 1**



## De la Thèse à l'Habilitation à Diriger des Recherches

C'est avec mes études doctorales que j'ai découvert qu'il était possible de faire de la recherche dans d'autres domaines que ceux des sciences dites « dures », en l'occurrence les Sciences de Gestion. A ce stade, seule la possibilité m'apparaissait, pas encore l'amplitude ; et pour cause. Titulaire d'un MBA, je fus admis à l'École Doctorale de l'Université de Nice - Sophia-Antipolis en provenance de l'Université de Brighton (Angleterre) sans être passé par l'apprentissage d'un diplôme de recherche. Point de connaissances épistémologiques, méthodologiques ou théoriques à mon actif donc lorsque j'ai entamé ma thèse. La réalisation de cette dernière fut alors relativement instinctive, un réflexe que je devais finalement conserver tout au long de ma carrière scientifique.

Mon choix de travailler sur la suggestion subliminale - nous sommes alors en 1995 même si le sujet m'interpellaait depuis 1987 avec l'apparition du phénomène dans la musique - fut motivé par trois éléments. D'abord, la surprise. François Mitterrand avait remporté l'élection présidentielle de 1988 face à Jacques Chirac en ayant notamment recours à cette technique : son visage avait subtilement été inséré au logo d'Antenne 2 (à l'époque). Ensuite, la méthode à proprement parler, fascinante par nature : contrôler des stimuli de telle sorte que l'on puisse modifier un comportement sans que la cible n'en soit consciente. Intellectuellement, ce défi était fascinant. Enfin, l'éthique. Car nonobstant cette fascination que la manipulation mentale peut exercer, elle n'en reste pas moins une arme redoutable, un annihilateur de libre-arbitre. J'étais donc décidé à en comprendre le fonctionnement, non pas pour l'utiliser mais bien pour découvrir comment s'en protéger. Le contexte de l'époque, la technique et le danger furent donc les déclencheurs de mon choix de travailler sur ce sujet pour réaliser ma thèse de doctorat.

Expérimentale, unanimement félicitée, dirigée par le Professeur Nadine Tournois et soutenue publiquement le 17 septembre 1999 devant les Professeurs André Boyer, Pierre-Louis Dubois, Jean-Pierre Helfer et André Micallef, ma thèse a consisté à ancrer le sujet dans ses fondements épistémologiques et théoriques, notamment avec les travaux de Dixon (1971) et évidemment Freud (1917). J'ai exploré la possibilité de cette forme de suggestion (Locke, 1689 ; Berkeley, 1733) à l'aide des approches intellectualistes et gestaltistes (Guillaume, 1979 ; Köhler, 1929 ; Bergson, 1975), ainsi que des paradigmes subjectivistes (Berkeley, 1733), phénoménologiques (Husserl, 1907) et behavioristes (Watson, 1924). J'ai également travaillé à partir des observations de Serge Tisseron, psychiatre, psychologue et psychanalyste, et avec des spécialistes des neurosciences de l'Hôpital Pasteur à Nice afin de déterminer si la suggestion subliminale était *a priori* une forme d'influence à la fois réaliste et contrôlable. La théorie ayant abondé en ce sens, il devenait raisonnable de procéder à l'expérimentation. Pour cela, j'ai d'abord recensé les expériences internationales les plus marquantes réalisées par le passé sur une période allant de 1893 avec Otto Pöetzl et Sigmund Freud (James, 1992) à 1996 avec Charles Trappey (1996). J'ai observé et critiqué leurs protocoles, analysé leurs conclusions confirmant ou infirmant la capacité suggestive de stimuli subliminaux artificiels (*i.e.* par opposition aux « *Petites perceptions* » de Leibniz, 1704) puis, à l'aide d'une régie vidéo et de son personnel ingénieur, j'ai construit une suggestion visuelle que j'ai soumise à deux groupes expérimentaux (*i.e.* respectivement composés de 95 et 58 sujets) avant d'avoir délimité le comportement d'un groupe de contrôle (*i.e.* composé de 159 sujets). Dans les deux cas, j'ai obtenu la modification comportementale attendue, c'est-à-dire une réponse prédéterminée à un questionnaire de la part de 30% des sujets.

Ce travail doctoral s'est conclu par ma proposition d'intégrer la variable subliminale au modèle comportemental de James Engel, David Roger Blackwell (1968) car la prégnance de la mémoire le rendait éminemment compatible avec une telle démarche (cf. Figure n°1, p. 48). A ce moment-là, je ne croyais pas que la suggestion subliminale méritât son modèle propre ; je ne le crois d'ailleurs toujours pas.

Cette recherche, aussi passionnante fut-elle, ne devait malheureusement pas connaître un grand avenir. En effet, si elle m'a permis l'accès aux fonctions de Maître de Conférences à l'IAE de Poitiers en 2001 après deux années d'ATER à l'Université de Nice - Sophia-Antipolis et la découverte de la difficulté de la recherche par l'expérimentation clinique, son caractère subversif allait me freiner quant à la poursuite de l'aventure subliminale. Je savais maintenant qu'un esprit pouvait être cliniquement influencé, je savais que la gamme d'applications était infinie, par conséquent je savais que la suggestion subliminale représentait un terrain de recherche dangereux et certainement peu éthique, un élément de grande importance pour moi. En parallèle, une poursuite de la recherche dans ce domaine aurait nécessité des investissements pécuniaires substantiels et ma gêne déontologique m'empêchait d'aller démarcher des organisations pour financer mes travaux. Démotivée, mon expérience de chercheur s'est donc momentanément arrêtée, remplacée par un fort investissement dans mon activité pédagogique à l'IAE de Poitiers. Sans réelle éducation à la Science, je n'en mesurais pas encore l'erreur. Car ce n'est que bien plus tard que j'ai pris conscience du rôle de la recherche, à la fois en termes d'évolution intellectuelle, de contribution aux problématiques des organisations, d'enrichissement des méthodes et des contenus pédagogiques, et d'équilibre de la vie universitaire entre enseignement, gestion et questionnements.

Depuis, le temps a passé. Mon activité universitaire, notamment internationale au travers de nombreuses missions et d'une expatriation de 7 ans dans le Golfe (2007-2014) pendant laquelle j'ai créé une antenne universitaire de gestion et un Think Tank dans l'unique université régionale, puis pris la Direction Marketing & Communication Corporate du centre régional de génétique avant d'être expert auprès du Ministère bahreïnien de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche en parallèle d'un poste d'enseignant-chercheur à la Royal University for Women, m'a mené sur des terrains d'observation dont je n'aurais pas soupçonné l'existence et pour lesquels je n'aurais pas imaginé qu'ils fussent si riches d'enseignements scientifiques.

L'important ici, je crois, c'est de souligner que la modification de ma perception de la recherche fut la conséquence d'une envie, pas d'une stratégie. Ce sont les « saillances » dont j'ai été le témoin au cours de mes missions - d'où l'intitulé de ce mémoire - qui m'ont motivé à les étudier puis à en publier les résultats dans n'importe quelle revue, cela simplement dans l'espoir de partager avec d'autres ce que mes pérégrinations m'avaient apporté. Et ce n'est encore que plus tard que j'ai rajouté à mon travail la variable d'exigence de mes pairs, en d'autres termes la volonté de publier cette fois dans des revues classées afin de bénéficier de critiques affûtées et donc de progresser. Encore une fois, en l'absence d'éducation scientifique, je peux aujourd'hui affirmer que ce sont tous ces anonymes qui m'ont formé malgré eux à l'exigence de la recherche. Et de cela, je leur en suis sincèrement reconnaissant.

Des problématiques inattendues ont donc surgi tout au long de mon chemin professionnel à la manière de la Poubelle de March, problématiques souvent abductives, très diverses, pourtant cohérentes les unes avec les autres pour peu que l'on fasse l'effort de prendre un peu de recul et que l'on s'ouvre à d'audacieux assemblages. Et c'est justement cet improbable effort d'agrégation qui fait l'objet de ce mémoire.

A partir de ces surprises, de ces « conjectures », j'ai abouti à des conclusions, des « résultats », le tout avec un objectif affirmé de continuer de travailler au service de l'Université française et de ses représentants les plus nobles, nos étudiants. Étant sans doute à mi-chemin de ma vie biologique, cette pause, tel un moment de pleine conscience inhérent à l'exercice de production d'une HDR, m'est donc aujourd'hui sincèrement salutaire.

Pour présenter mon projet scientifique, j'adopterai un plan relayé par la présence de balises thématiques (*cf.* Fil rouge p. 13 et balises pp. 14, 18, 36, 54, 72, 77 & 91).

Dans une première partie, je présenterai les recherches qui ont eu pour vocation d'étudier des formes et des sources d'avantages comparatifs générant des avantages compétitifs à l'origine de la préférence des acheteurs. Cette **Dimension Concurrentielle** aura un ancrage marketing stratégique. Elle réunira mes travaux sur la rationalisation analytique d'un avantage concurrentiel, le rôle des HQI dans la création de valeur universitaire, la communication bancaire externe comme source de création d'avantages compétitifs internes et la résilience managériale issue d'une culture du risque comme solution à la gestion des crises internationales de la part d'entreprises dont une partie des personnels est expatriée.

La deuxième partie de ce mémoire sera organisée sous l'égide d'une **Dimension Comportementale** qui privilégiera les consommateurs. Les recherches inhérentes à ce champ concerneront les processus de négociation commerciale en fonction de la religion de leurs acteurs, une étude des comportements de consommation des femmes gulfites face aux produits de luxe, une mise à jour de la recherche sur mon thème doctoral, la suggestion subliminale, et l'étude des émotions générées par les valeurs écologiques du parc de la Vallée des Singes comme source potentielle de fidélisation des visiteurs.

Dans une troisième partie, j'exposerai des travaux articulés autour d'une **Dimension Cognitive**. Ces recherches seront identifiées comme essayant de valoriser l'humain et l'individu dans sa quête de compétences personnelles comme professionnelles. Je traiterai ici de l'économie de la connaissance, à nouveau des HQI, enfin de l'évaluation de programmes académiques, à la fois comme ressource interne et comme phénomène transnational dont l'objectif est finalement l'amélioration des offres de formation en dépit de l'impact non négligeable des cultures au sein desquelles il est réalisé.

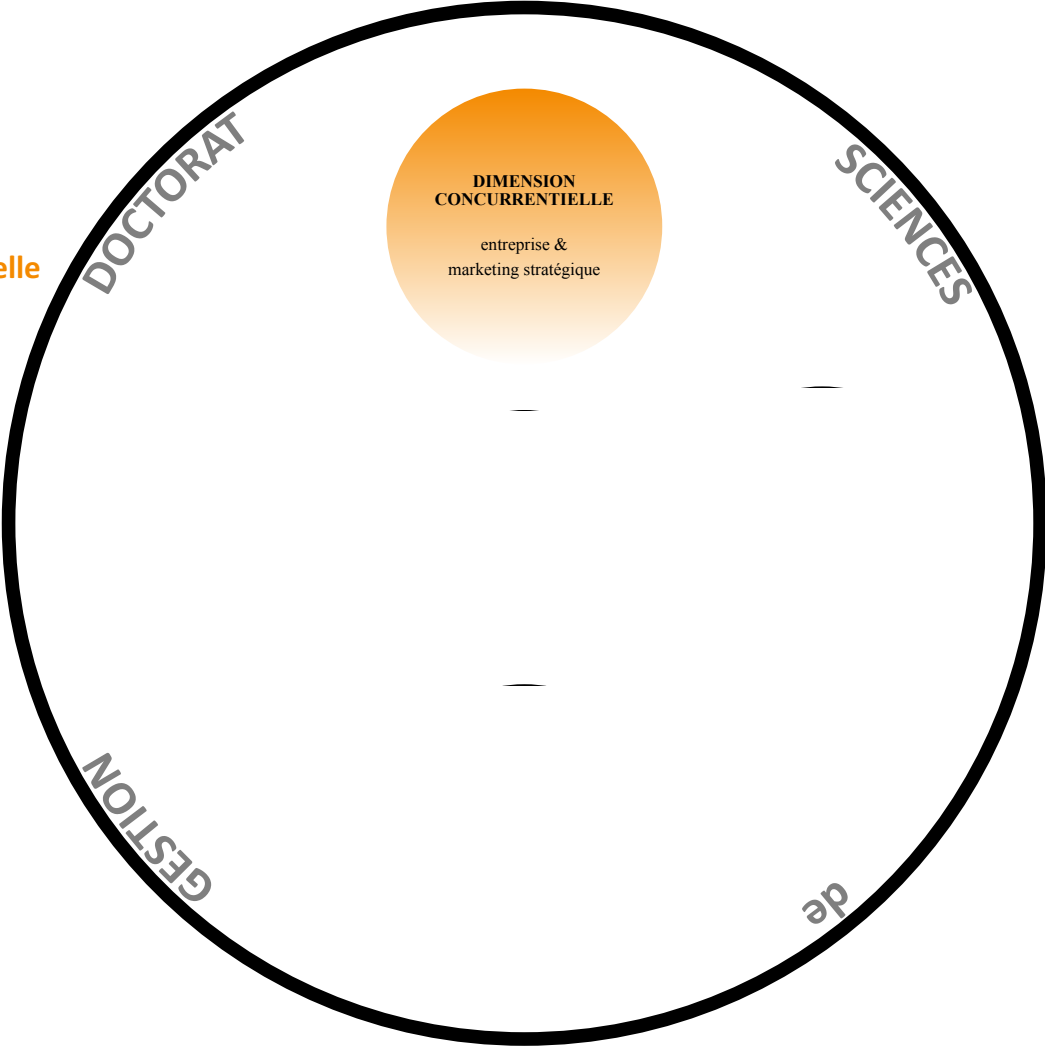
Je crois que ces trois premières dimensions sont réellement structurantes de ma personnalité de chercheur. De ce point de vue, elles représentent donc le creuset de maturation de mon projet scientifique, projet que je développerai dans une quatrième et ultime partie, une **Dimension Prospective**.

Une synthèse des items qui composent ce mémoire viendra conclure ce document, synthèse enrichie d'une mise à jour des recherches réalisées depuis 2014 à 2017 dans les différents champs que couvrent mes propres contributions (*cf.* Tableau n°4, pp. 87 à 90) et qui permettront de justifier mes choix en termes d'explorations futures et de directions doctorales.

Entamons donc notre voyage par la **Dimension Concurrentielle**.

# Balise thématique 2

Différenciation  
Place des HQI (I)  
Communication Bancaire  
Résilience Organisationnelle



# DIMENSION CONCURRENTIELLE

## ENTREPRISE & MARKETING STRATÉGIQUE

Quatre travaux composent la première dimension de ce mémoire, la Dimension Concurrentielle : une étude sur la pertinence de privilégier la différenciation comme stratégie, une expérience sur un sujet HQI comme source de diversité au sein de l'organisation, une analyse d'une communication marketing stratégique traditionnelle par son format mais atypique par sa cible et une exploration de la vertu de développer une culture du risque en choisissant de gérer une crise après qu'elle est survenue plutôt qu'en l'anticipant, et ce dans le cadre théorique de la résilience organisationnelle.

Ces quatre travaux contribuent à imaginer des solutions concurrentielles créatives pour les organisations, d'où leur homonymie thématique et donc leur présence dans ce premier volet de mon mémoire de HDR.

Outre leur orientation clairement axée sur l'entreprise, ils participent déjà à exposer la nature diversifiée de ma recherche en associant des concepts rarement regroupés dans une démarche scientifique tels que la rationalisation conceptuelle d'une stratégie générique avec la place des HQI dans les organisations ou l'approche de la gestion du risque international avec celle de la gestion de la communication marketing à la fois interne et nationale.

### *1. De la différenciation*

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : Ma pédagogie me mène toujours naturellement à me questionner sur l'utilité des modèles que je transmets à nos étudiants. La performance étant récurrente à la plupart des enseignements de Sciences de Gestion, il m'a semblé intéressant d'en diagnostiquer les sources réelles, notamment en termes d'avantages concurrentiels susceptibles de créer durablement de la valeur. Mes compétences oscillant entre marketing et stratégie, l'analyse de stratégies marketing prenait tout son sens et, parmi elles, l'investigation de la rationalisation des options de performance à travers la ventilation de leurs coûts. A ce moment-là (2013), non-spécialiste des Théories Critiques et Post-Structuralistes (*i.e.* les CMS avec, notamment, Alvesson & Willmott, 1992), je ne décelai pas beaucoup d'intrication ou de critiques en lien avec les stratégies génériques telles que la différenciation à partir des recherches effectuées en contrôle de gestion. La stratégie de différenciation me semblait, en outre, offrir de plus amples perspectives que celles exposées dans la littérature académique. J'ai donc souhaité explorer la pertinence de ce ressenti.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

## LA DIFFÉRENCIATION

Mouillot, Ph. (2013). Asymptotic Effect in Cost Domination: The Way to Differentiation. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), en ligne.

- **Concept** : Stratégie publiée par Michael Porter (1990) avec la Concentration et la Domination par les Coûts.
- **Objectif(s)** : Démontrer que le recours à la seule différenciation est le modèle de développement durable le plus sain et le plus stable parmi les trois stratégies génériques susnommées.
- **Méthodologie** : Analyse conceptuelle des comportements face aux guerres de prix.
- **Conclusion** : Hypothèse validée à partir d'une approche par la chaîne de valeur (Porter, 1985) et le coût asymptote international.
- **Contribution scientifique** : Utilité pour les entreprises à vocation internationale et enrichissement du cours de stratégie par des perspectives critiques attendues en M2 et en MBA.
- **Limites** : Modèle optimisé pour les firmes multinationales.

**CONJECTURE** : Une spéculation sur un comportement institutionnel de lancement de guerre de prix peut être source d'avantage concurrentiel.

**RÉSULTAT** : L'optimisation méthodique du coût par la chaîne de valeur et le coût asymptote international ouvre la perspective du développement durable et de la préservation de la position concurrentielle.

La différenciation a pour **objet** de chercher à se distinguer de la concurrence par des éléments distincts autres que le prix et suffisamment attractifs pour justifier que la marque qui se différencie soit choisie par la cible.

Mon travail sur la différenciation est parti de plusieurs constats : une appétence particulière pour le domaine de la stratégie, une volonté de critiquer des modèles récurrents pour affiner mes enseignements, la possibilité de développer une stratégie au sens premier du terme et mon goût pour la littérature à cette époque (Ottman *et al.*, 2006). Michael Porter (1990) en a longtemps fait commerce grâce à l'élaboration de matrices qui tendaient à défendre la domination par les coûts plutôt que d'autres solutions (Luo & Zhao, 2004). Dès 1991, Grant a même mis en exergue la difficulté de réaliser une observation objective des données permettant la définition de la stratégie, surtout quand l'objectif était de parvenir à la durabilité de l'avantage concurrentiel (Davies & Ellis, 2000), sans parler des problèmes éthiques liés à toute quête de performance (Sen, 2000).

Malgré tout, ma **question de recherche** était ici la suivante. Les stratégies concurrentielles évoquées par Michael Porter (1990) - et finalement souvent récurrentes dans de nombreuses PME/PMI - proposent les trois options que sont la concentration, la domination par les coûts et la différenciation. Dans la mesure où la domination par les coûts semble naturellement préférée aux deux autres, sans doute parce qu'en période de crise concurrentielle le recours à l'économie est plus naturel que le recours à l'investissement, alors le risque d'émergence de guerre de prix est élevé. Dans ce cas, pourquoi alors miser sur une stratégie paradoxalement non-durable ?

Dans un champ dans lequel la recherche en contrôle de gestion propose des solutions d'optimisation des dépenses afin de pouvoir, entre autres, développer des stratégies de domination par les coûts, l'**intérêt** de cette question était d'intégrer cette forme d'optimisation à la nature de la différenciation afin de bénéficier d'une synergie sans doute rarement exploitée.

Ce constat représentait la *conjecture* de cette recherche ; imaginer que l'on puisse développer un avantage comparatif durable à partir d'une stratégie fondée sur la domination par les coûts, donc évidemment vouée à l'émergence de guerres de prix pour peu, évidemment, que le marché y soit élastique. Pour réaliser cette démonstration, j'ai fait appel à une **méthodologie conceptuelle** qui a consisté à éliminer les possibles sources de pertinence de la concentration puis de la domination par les coûts à partir d'une argumentation conduite dans le principe de parcimonie des hypothèses dit du Rasoir d'Occam (ou Ockham).

En ce qui concerne la concentration, je suis parti du postulat selon lequel le produit vendu n'était pas seulement porteur d'attributs uniques mais était unique en soi. Pour cela, j'ai pris l'un des exemples les plus extrêmes de concentration, les supers calculateurs. Créé en 1972 par Seymour Cray, le super calculateur est l'archétype du produit concentré : un prix unitaire colossal, un nombre d'unités limité, une clientèle étatique (e.g. NASA, Météo France, marchés boursiers, etc.), et une technologie unique. Malgré tout, la Corée du Sud a rapidement développé de nouvelles générations moins chères de supers calculateurs dans les années 90, suivie en cela par les États-Unis (i.e. IBM en 2009), le Japon (i.e. Fujitsu en 2011), la Chine (i.e. Sunway Taihulight en 2016), faisant passer la puissance des machines de 1 à 100 petaflops (i.e. 100 millions de milliards de calculs à la seconde) en à peine 5 ans tout en continuant d'en diminuer le prix de vente. Ceci mit en exergue un phénomène indiscutable : même lorsque le marché est très concentré, les choix des clients se fondent soit sur des prix plus attractifs (cf. *supra* la Corée du Sud), soit sur des performances produit supérieures (cf. *supra* la Chine). Ce qui signifie que la concentration se résume finalement à un choix stratégique compris entre la domination par les coûts et la différenciation. Exit la concentration sinon pour signifier au marché que l'on travaille sur une niche, une technologie d'avenir, une technologie unique ou encore les trois à la fois.

Je me suis ensuite attelé à détricoter la domination par les coûts, si « chère » aux organisations. La volonté de dominer un marché par les coûts n'a de sens que lorsque celui-ci est élastique au prix. Or rechercher le coût le plus faible pour impacter son prix à la baisse et ainsi générer plus de chiffre d'affaires n'a aucun sens si l'organisation est dans une logique de durabilité. En effet, si le résultat peut en bénéficier sur le très court terme, la perception que le consommateur a de la valeur du produit évolue, forçant l'entreprise à changer de positionnement à la baisse, ce qui est désastreux pour l'avenir puisqu'elle est dorénavant contrainte à rester sur cet intervalle. La guerre de prix est donc nocive pour quiconque souhaite développer une activité dans le temps. Le défi c'est qu'en être conscient ne va pas toujours empêcher les concurrents de la lancer. Aussi, pour faire face à ce problème, j'ai imaginé utiliser la Chaîne de Valeur de Michael Porter (1985) via le diagnostic de la structure du coût total de production du produit, l'identification des lieux où chaque parcelle de ce coût est la plus faible, la réorganisation de la production à partir de cette chaîne de valeur - par exemple, si nos matières premières sont la source de création de valeur de notre produit, limitons toutes les dépenses et optimisons notre production là où nos matières premières sont de la meilleure qualité -, et l'obtention d'un nouveau coût de production optimisé. A partir de là, j'ai conduit ma réflexion en deux temps.

- Premier temps, la création d'une stratégie d'ombrelle.

Cette stratégie me permet d'augmenter ma marge brute sans changer mon prix public puisque mon coût a été optimisé sans que le bénéfice de cette optimisation n'ait été reporté sur mon prix de vente, une discrétion plutôt salutaire.

- Second temps, la gestion d'un concurrent qui est soit stratège, soit adepte de la guerre de prix.

A moins qu'il n'ait décidé de stopper son activité, un adepte de la guerre de prix ne peut pas être dans une dynamique durable. Il n'aura donc évidemment pas optimisé son coût, ce qui signifie que s'il baisse ses prix et que le concurrent stratège le suit, le premier aura certainement atteint son point mort avant le second. Et son échec lui coûtera probablement ses parts de marché. En revanche, s'il est stratège lui aussi, il ne déclenchera pas de guerre de prix car il en connaîtra les risques en termes de positionnement. Mais craignant sans doute que son concurrent ne le fasse, il aura optimisé ses coûts, peut-être même mieux que le premier ne l'aura fait, par exemple grâce à la présence d'opportunités ou grâce à ses talents de négociateur. Ce ne serait pas très important puisqu'il n'agirait pas de la sorte pour lancer une guerre de prix mais pour s'en protéger. Ce qui placerait automatiquement l'un et l'autre acteurs stratèges dans une logique concurrentielle tacitement fondée sur la différenciation et non pas sur la domination par les coûts. Car dans le meilleur des cas, le seul stratège serait alors toujours moins cher que son concurrent et dans le pire des cas, il évoluerait sur des structures de coût équivalentes. Exit la domination par les coûts. La conjecture consistant à utiliser la guerre de prix pour justifier le recours à une stratégie menant à la durabilité aura pour *résultat* que l'optimisation des coûts ne doit pas son salut au recours à la guerre des prix et à la domination financière mais bien à la différenciation, en l'occurrence tacite.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Spéculer sur une guerre de prix est une possible source d'avantage concurrentiel.	Optimiser le coût par l'asymptote peut être source de développement durable et de préservation de la position concurrentielle.	Les travaux actuels portent sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les valeurs de l'entreprise comme attributs de différenciation (Gasmi, 2014) ;</li> <li>• la différenciation comme source d'avantage concurrentiel, notamment pour l'entreprise familiale (Agyapong <i>et al.</i>, 2016).</li> </ul>	<b>C</b>

Première synthèse de l'État de l'Art.

Cette réflexion m'a permis de construire une **contribution** à la fois théorique et managériale. Sur le plan théorique, cette recherche a ouvert une porte critique sur la pédagogie de l'enseignement des outils de stratégie. En effet, cette démonstration a mis en évidence que tout modèle mérite questionnement, aussi célèbre fut-il. Lorsque la démarche pédagogique accorde plus d'importance à la réflexion qu'à la mémorisation, la critique conceptuelle est d'une grande perspicacité. Quant au plan managérial, cette étude apporte à l'organisation un regard sans doute nouveau sur le fait que deux stratégies génériques peuvent complètement être mutualisées. Dans notre exemple, l'entreprise comprend que l'optimisation de ses coûts par le biais de sa chaîne de valeur peut à la fois mener à une augmentation de ses marges brutes et à une rupture de veille face à la menace de guerres de prix permettant, l'une et l'autre, de se focaliser plus efficacement sur le développement d'éléments distincts et durables de différenciation.

Au titre de l'augmentation de la valeur des organisations, la recherche suivante a envisagé la possibilité que les HQI participent à la valorisation, ici des universités, à la fois dans le cadre de l'évolution de leur indépendance et dans celui de stratégies de mutualisation et de diversification des ressources telles que préconisées par les COMUEs.

## 2. De la complexité de gestion des Hauts Quotients Intellectuels (I)

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : La découverte des personnes au quotient intellectuel particulièrement élevé occupe une place importante dans mes engagements, au point que j'ai choisi d'en faire un objet de recherche scientifique. Cette idée est venue d'un double constat. Le premier, c'est que si l'enfant HQI est relativement encadré, ce n'est pas le cas de l'adulte ; pourtant, les enjeux d'invisibilité sociale restent identiques. Le second, c'est que, sous couvert de comportements difficiles à appréhender pour l'individu « tout-venant », je crois qu'un HQI représente une grande ressource pour toute forme et toute nature d'organisation. Aussi, il m'a semblé pertinent d'ajouter à ma réflexion sur la dimension concurrentielle, la possibilité de la contribution de systèmes cognitifs et intellectuels atypiques aux organisations, notamment à l'Université dans son acception d'entité prônant la diversité, pour continuer de se développer et de se diversifier dans un univers en pleine mutation. Du reste, la présence d'un nombre important de recherches en psychologie sur le sujet sans qu'il en existe de miroirs en Sciences de Gestion offrait la possibilité de création de passerelles thématiques extrêmement stimulantes.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

### LA PLACE DES HQI (I)

**Mouillot, Ph. (2016). Seeking Competitive Advantages Through Giftedness in Globalising French Universities: The Penelope Case. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 4(1), 1-8.**

- **Concept** : Intelligences très développées et aux fonctionnements cognitifs atypiques.
- **Objectif(s)** : Étudier le comportement d'une étudiante HQI afin de déterminer si ce type de personne peut constituer une source de développement pour l'Université.
- **Méthodologie** : Analyse de la nature de la concurrence interuniversitaire et étude d'un cas HQI.
- **Conclusion** : L'intégration du psychodrame à des modèles de Blended Learning permet de mieux intégrer des étudiants HQI.
- **Contribution scientifique** : Identification d'étudiants HQI, création d'outils pédagogiques nouveaux et développement de passerelles intra-disciplinaires.
- **Limites** : Variété des variables concernées, résistances culturelles et limites expérimentales éthiques.

**CONJECTURE** : Les intelligences hors-normes ne sont pas des épiphénomènes.

**RÉSULTAT** : Les intelligences hors-normes méritent attention et précaution dans l'enseignement supérieur.

Je développerai le contexte de cette recherche collective sur la question des HQI dans la Dimension Cognitive car cette dernière agrègera quatre des cinq articles qui composent le travail de mon équipe dans ce domaine (cf. p. 60). En effet, analysant les HQI au sein d'un groupe de recherche pluridisciplinaire que je dirige, revenir sur le sujet en troisième partie de ce mémoire me permettra de mieux mettre l'accent sur les contributions de mes collègues.

Les HQI ont pour **objet** d'être des personnes dont les capacités intellectuelles ne sont pas dans la norme. Pour autant, ceci ne signifie pas qu'elles soient systématiquement plus performantes que les « tout-venant », quant à eux situés dans une moyenne nationale.

Capables de prouesses, notamment en termes de vitesse et de profondeur d'analyse, les HQI sont également des personnes en souffrance car non seulement elles sont capables de ne pas trouver de solutions à des problèmes simples, mais en plus elles sont régulièrement isolées, soit à cause de certaines performances atypiques, soit à cause de leurs difficultés à communiquer, notamment sur leur état, état n'allant pas sans rappeler les caractéristiques des personnes atteintes du Syndrome d'Asperger ou de certaines formes d'autisme léger.

Avec mes collègues, la majorité de nos recherches dans ce domaine concerne le fonctionnement des HQI et les moyens de les accompagner dans leur recrutement et leur intégration, notamment professionnelle.

Ma **question de recherche** était ici la suivante. Partant du constat que le secteur de l'enseignement supérieur se développe au point de devoir faire face à des problématiques similaires à celles d'entreprises évoluant dans des environnements atomisés, fortement concurrentiels, voire saturés, la diversité des acteurs académiques pourrait être source de différenciation, diversité au sein de laquelle les HQI pourraient jouer un rôle significatif.

Ici, l'objectif était surtout de juger de la pertinence d'entamer une recherche sur la question des HQI. Et force est de constater que l'indépendance des universités françaises ainsi que la création des COMUEs donne du grain à moudre à quiconque souhaite réfléchir à des solutions, là encore, de différenciation. La *conjecture* liée aux HQI concernait le fait que si les intelligences hors-norme sont naturellement considérées comme des épiphénomènes, c'est par manque de connaissances d'une composante de la diversité. Quant à son *résultat*, je suis arrivé à la conclusion que les HQI méritaient considération en Sciences de Gestion.

L'**intérêt** de cette étude résidait dans l'absence de connaissance des HQI bien que ces derniers fussent nombreux parmi et autour de nous, ainsi que porteurs de solutions alternatives efficaces et inconnues. Dans un environnement universitaire de plus en plus concurrentiel, développer l'identification, l'intégration et le soutien aux HQI devrait offrir de nouvelles perspectives pédagogiques et des solutions de positionnement responsables, humanistes et surtout actuelles.

Après avoir présenté la sémiologie des HQI (Gardner, 1999 ; Goleman *et al.*, 2003 ; McGlone & Aronson, 2006 ; Colom *et al.*, 2010), cette recherche expliquait le rôle et l'importance que l'on doit au facteur *g* (Spearman, 1904). Ces travaux distinguent notamment l'intelligence cristallisée de l'intelligence fluide, le facteur *g* compensant les résultats.

Lorsque l'intelligence est cristallisée, les performances des individus viennent de leur propension à sa rappeler les bonnes pratiques et à assimiler les enseignements issus d'expériences vécues. En revanche, lorsqu'elle est fluide, les individus sont aptes à imaginer des solutions face à des problèmes nouveaux ou jamais rencontrés auparavant, le tout sans faire appel à un quelconque modèle ou élément passé.

Des chercheurs (Coyle & Pillow, 2008 ; Cyrulnik & Duval, 2006) sont donc arrivés à la conclusion qu'il existait des intelligences opérationnelles et des intelligences pures, les premières permettant une grande efficacité à l'école, à l'université et dans les organisations alors que les secondes étaient souvent la cause d'échecs aussi fréquents qu'incompréhensibles.

En parallèle de cette première exploration de l'intelligence, cet article présentait la situation de l'enseignement supérieur en France et expliquait son positionnement face à l'offre académique internationale. Dans le contexte des Lois Pécresse (2007) et Fioraso (2013), on a développé la recherche d'avantages concurrentiels au sein d'organisations - les universités - qui, jusqu'alors, n'avaient pour seule vocation que d'en expliquer les théories (Picard *et al.*, 2003). L'étude de la place des HQI était susceptible d'acquiescer une certaine valeur dans la mesure où non seulement un HQI peut atteindre des niveaux de performance uniques mais en plus que l'Université, dans sa philosophie ancestrale, est gage de respect de la diversité. A l'époque du projet de création de la COMUE entre les campus universitaires de Poitiers-La Rochelle-Tours-Orléans-Limoges, nous sommes alors en 2015, une COMUE susceptible de réunir 80.000 étudiants, 5.800 enseignants et 3.800 ingénieurs, il fut donc passionnant de réfléchir à la place et au rôle des HQI grâce à un cas nouvellement identifié. Une étudiante de Master 2, dont le prénom fut modifié pour celui de Pénélope, a accepté de servir de sujet pour tester une nouvelle méthode pédagogique.

J'ai alors fait appel à une **méthodologie expérimentale**. Trois phases en ont constitué le socle.

La première phase a consisté à remarquer des traits de possible présence de HQI chez Pénélope puis à en confirmer la réalité avec elle après entretien avec un psychologue clinicien<sup>5</sup>.

La deuxième phase a consisté à emprunter la technique du psychodrame à la psychologie afin de créer un environnement d'étude propice à l'épanouissement d'un HQI sans que les autres étudiants en souffrent. Le choix d'un cours de comportement du consommateur a, dans ce cas, été un support idéal car il a limité les risques de dissonance liés à l'exercice. Au cours de l'expérience visant à déclencher un comportement prédéterminé, là où les autres étudiants n'ont pas démerité en termes de créativité et de succès, Pénélope a choisi, comme c'est souvent le cas avec les HQI, un chemin différent néanmoins d'une efficacité redoutable. Elle a volontairement échoué à l'exercice afin que l'enseignant la corrige, avant de prouver à ce dernier qu'il avait en fait été sa cible d'origine. Pénélope avait depuis le début choisi de déclencher comme comportement celui d'un enseignant corrigeant les erreurs de son étudiant, une éventualité que personne n'avait envisagée dans le groupe, pas même l'animateur.

Quant à la troisième phase, elle a consisté à échanger avec Pénélope et les autres étudiants, ce qui a eu pour conséquence de faciliter l'intégration d'un HQI dans son groupe, de vulgariser le phénomène des HQI auprès des autres étudiants et de certains collègues, et donc de conclure que les HQI méritaient grand intérêt, à la fois en termes de diversité, de pédagogie et donc de ressource stratégique universitaire. Depuis cette étude, j'ai pu identifier trois autres cas d'étudiants en Master 1 qui se sont effectivement avérés être HQI après passage des tests auprès d'une psychologue clinicienne régionale de la Mensa. Cette prise de conscience leur a permis d'appréhender leur M2 dans des circonstances profondément apaisées.

L'**apport** de cette recherche tient avant tout dans le fait que les étudiants HQI ne sont pas un épiphénomène car ils sont bien présents dans l'enseignement supérieur. L'absence d'outil permettant l'identification d'un HQI ne signifie évidemment pas que cette personne n'existe pas. La contribution de cette recherche se métabolise donc surtout au niveau pédagogique par l'obligation de diversifier l'enseignement et au niveau institutionnel par la possibilité de poursuivre la politique selon laquelle l'Université est et doit rester ouverte à toutes et à tous.

---

<sup>5</sup> Rappelons que seuls les psychologues cliniciens sont habilités à faire passer des tests psychologiques, quels qu'ils soient.

Cette recherche montre également que la création de valeur est une procédure bien souvent interne, ce que la présence de HQI dans les universités et les organisations tend ici à démontrer.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Les HQI ne sont pas des épiphénomènes.	Les HQI sont des ressources humaines stratégiques.	Les travaux actuels concernent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la compréhension du fonctionnement des HQI (Makel <i>et al.</i>, 2016) ;</li> <li>• le questionnement des distinctions entre HQI, talent et potentiel (Lee <i>et al.</i>, 2016) ;</li> <li>• l'exploration de domaines possibles d'épanouissement des HQI (Wo <i>et al.</i>, 2016).</li> </ul>	<b>C</b>

Deuxième synthèse de l'État de l'Art.

Cette réflexion sur la création de valeur interne a d'ailleurs fait l'objet de l'une de mes recherches marketing, recherche qui a mis en exergue la subtilité de communiquer vers une cible annoncée pour finalement en atteindre une autre, d'ailleurs stratégiquement initialement visée.

C'est cet exemple que je vais maintenant présenter.

### ***3. De la singularité d'une communication marketing inattendue***

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE :** Outre appliquer des méthodes rigoureuses d'analyse et imaginer des perspectives, faire de la recherche, c'est également rester éveillé aux mutations et aux transformations de son environnement. J'aime observer les techniques marketing des enseignes, et ce quels que soient leurs secteurs d'activité ; car on trouve souvent dans ces exemples de nombreuses similitudes comme de surprenantes singularités. La simple comparaison de plusieurs communications bancaires à des fins purement personnelles a naturellement attisé ma curiosité lorsque j'ai pris conscience que les outils marketing de l'une des marques que j'envisageais de rejoindre semblaient anormalement mal conçus ; en effet, ils ne répondaient à aucune question, invitaient systématiquement la cible à rencontrer un conseiller et ils véhiculaient des messages qui valorisaient plus les pratiques RH que la satisfaction des clients. Étrange à l'heure de la gestion à distance, de la dématérialisation des flux et du développement de l'autonomie de gestion. Ce questionnement devait être à l'origine d'une investigation dont les résultats m'indiquaient qu'il existait des études fréquentes sur les stratégies des établissements bancaires, ainsi que des analyses marketing multiples de mix communicationnels créatifs et atypiques. En revanche, on pouvait remarquer une absence d'investigations en termes de ciblage hybride des stratégies publicitaires, en l'occurrence l'interne-employé pour toucher l'externe-consommateur. La situation méritait donc enquête pour peut-être découvrir un nouveau pan du prisme de dimension concurrentielle.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*  
**LA COMMUNICATION BANCAIRE**

**Mouillot, Ph. (2017). Singularités de communication de la marque bancaire : le cas du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et Centre-Ouest (CMLACO). *Communication & Management*, article accepté.**

- **Concept** : Analyse d'une campagne de communication marketing pour une agence du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et du Centre-Ouest.
- **Objectif(s)** : Démontrer que la cible première d'une campagne externe n'est pas le prospect.
- **Méthodologie** : Étude de cas par entretiens semi-directifs de 90 minutes auprès d'un panel multi-sites de 7 dirigeants, 10 employés et de 20 clients, et analyse des outils et des supports de communication.
- **Conclusion** : Communication effectivement orientée vers une autre cible, en l'occurrence le personnel.
- **Contribution scientifique** : Les employés d'une banque sont considérés comme une ressource de création de valeur par la relation client qu'ils sont en mesure de développer au point que le marketing national de l'enseigne peut lui être destiné.
- **Limites** : Analyse devant être dupliquée dans des agences d'autres groupes, puis dans d'autres secteurs.

**CONJECTURE** : Une communication marketing à portée externe cible finalement l'interne, le personnel d'une agence bancaire.

**RÉSULTAT** : Une substitution de cible marketing autorise la valorisation durable de la relation client.

L'**objet** de la communication est de véhiculer des valeurs et/ou des éléments distinctifs de ceux proposés par la concurrence. Dans le cadre du secteur bancaire, la communication emprunte les mêmes chemins : vanter les mérites d'une enseigne ou la pertinence de ses offres. Et les banques ont fort à faire puisque « la » banque, autrefois perçue comme dominante dans la relation qu'elle entretenait avec sa clientèle, gère aujourd'hui des consommateurs qui n'ont plus besoin de *leur* banque mais d'*une* banque, parfois même juste d'un courtier, voire de personne dans le cadre de financements participatifs. Les nouvelles technologies contribuent d'ailleurs fortement à fragiliser cette forme de relation puisque bon nombre de services en ligne se sont maintenant substitués à l'action du conseiller (Tournois, 2017). La banque est donc dorénavant contrainte d'être compétitive et comparative, non plus seulement en termes de performance financière mais en termes d'image. Lentement mais sûrement, la banque perd donc de son humanité pour un rôle mécanique de gestion financière ou d'agrégation d'outils utilisateurs. Face à cette mutation, elle doit mettre en place des stratégies afin de revenir à son statut de marque, avec ses valeurs (Nyman, 2014), ses politiques, et surtout ses personnels. Et muter du statut d'organisme de service à celui de marque, c'est recréer une représentation sociale. Car une marque ne gère pas des portefeuilles. Elle gère des croyances, des fidélités, des ambiguïtés, des positionnements et des communications.

Pour Nathalie Gardes et ses collègues (2013), les représentations sociales des individus à l'égard des marques bancaires reposent sur les dimensions d'attribut, d'univers évoqués et d'entreprise. Pour d'autres (Mercanti-Guérin, 2011 ; Ayoubi, 2016), la relation de fidélité à la marque, notamment bancaire, est d'abord et avant tout influencée par la valeur perçue de la récompense. Ici, ce n'est pas tant l'idée de « récompense » qui est marquante mais celle de « valeur perçue » ; en effet, on remarque une nouvelle fois que la fidélité à une marque est liée à la satisfaction ressentie à l'issue de l'opération commerciale, cette satisfaction étant le résultat d'une comparaison entre une promesse et un résultat. Rien d'objectif dans tout cela sinon le construit d'une psyché fragile, possiblement irrationnelle, sans doute fluctuante.

La question de la nature de la relation à la marque bancaire n'est pas nouvelle (Badoc & Trouillaud, 2004 ; Heinonen, 2014). Depuis une dizaine d'années, les chercheurs questionnent notamment le rôle de l'employé bancaire dans la création de valeur de marque au point de considérer le potentiel communicant des agents lors de leur recrutement. Ces chercheurs (Papasolomou & Vrontis, 2006 ; Knox & Freeman, 2010) défendent notamment l'idée selon laquelle les employés des agences bancaires peuvent parfois être considérés comme des « clients internes » dont la performance commerciale est liée à la qualité de la formation qu'ils reçoivent de la part de l'institution après qu'ils ont été recrutés, ainsi qu'à la valeur de leurs primes. Depuis quelques temps, l'idée d'un client interne nourrit donc volontiers la tentation d'explorer de nouvelles solutions pour développer la fidélité à la marque bancaire. Et, là encore, on observe que confiance et fidélité résultent de la durée et de la qualité de la relation interpersonnelle existant entre le client et le personnel de la banque (Gatfaoui, 2007), un paradigme renforcé par l'idée que, dans le secteur bancaire, la confiance et le degré d'engagement dans la relation professionnelle gèrent la médiation de la totalité de l'impact de la satisfaction du client, notamment en termes de prospective (Aurier & N'Goala, 2009 ; Boke Chakiso, 2015). En 2002, Saverio Tomasella considérait la transaction commerciale bancaire comme la résultante d'un lien social, un lieu de rencontre, à l'instar de ce qu'Émile Durkheim avait déjà mis en exergue concernant la religion dès 1912. Quant à Gilles N'Goala (2010), il soutient que, sur le long terme, la confiance du client a généralement un rôle décroissant à mesure que l'engagement affectif devient prépondérant dans l'échange relationnel car la bienveillance des personnels en contact encourage une plus grande bienveillance des clients.

Ma **question de recherche** était donc la suivante. Étant donné que non seulement toute communication commerciale a logiquement pour émetteur la marque et pour récepteur le client (ou le prospect), et qu'en plus la marque bancaire cherche à (re)construire ses représentations sociales, serait-il possible que, dans ce schéma, l'employé soit substitué au client ?

L'**intérêt** de se poser cette question résidait dans l'identification d'un possible détournement de la fonction première de l'outil marketing communicationnel car ce dernier semblait bien plus mettre l'accent sur un message d'écoute et de disponibilité RH que de performance financière. Si cela était avéré, nous serions alors face à la possibilité d'augmenter l'amplitude d'action d'outils simples, par conséquent leur probable efficacité.

Ma **méthodologie** a consisté à réaliser une observation participante périphérique d'une enseigne bancaire, le Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et Centre-Ouest - CMLACO - par le biais de l'étude de sa communication marketing. Après avoir diagnostiqué les différents supports disponibles dans l'agence en question, j'ai réalisé en septembre 2014 des entretiens semi-directifs d'une durée de 90 minutes auprès de sept responsables d'agences régionaux et en mai 2015 auprès de profils Crédit Mutuel épargnants (5 sujets), Crédit Mutuel investisseurs (5 sujets), clients d'autres établissements bancaires (10 sujets), et salariés du Crédit Mutuel interviewés dans les agences de Nantes et de Saint-Malo (10 sujets).

La *conjecture* qui a fait l'objet de ce travail concernait donc l'émergence d'une cible inattendue de communication marketing et son *résultat* invite à envisager la substitution marketing comme outil de valorisation durable d'une relation client.

Comme ses concurrents, la communication bancaire du CMLACO porte sur la valorisation d'un ensemble de produits intangibles et de services ; mais elle a également pour objet l'image de cette valorisation dans la mesure où elle essaie d'influer sur la perception qu'a le public de la relation qu'il a ou pourrait avoir avec elle.

A ce stade, j'ai donc choisi d'avoir recours au prisme identitaire de Jean-Noël Kapferer (1988) afin de mieux cerner l'ancrage symbolique de la marque CMLACO. En effet, puisque les représentations sociales sont essentielles dans la création d'une relation commerciale bancaire durable, alors l'identité de marque devient naturellement le fer de lance d'une telle stratégie marketing. Elle est son socle, les valeurs qui lui ont permis d'être ce qu'elle est aujourd'hui. Aussi, lorsque l'image est fluctuante et le positionnement modifiable, que ce soit par décision stratégique ou sous la pression des consommateurs, l'identité est peu sensible aux influences extérieures puisqu'on ne peut effacer un nom ou une histoire. L'identité de la marque est donc la partie la plus importante de la base communicationnelle de l'entreprise puisqu'elle est à la fois connue, stable et inaltérable.

Pour en cerner toute la symbolique, Kapferer propose de la contextualiser au travers d'un prisme qui regroupe les variables de physique, de personnalité, de culture, de relation, de reflet et de mentalisation. Appliquées au cas du CMLACO, ces variables ont mis en lumière les données suivantes d'externalité et d'internalité comme autant de confirmations de l'existence d'une représentation sociale identique de la relation « employé de banque/client » issue d'une sensibilisation générée par le biais d'un stimulus de nature marketing :

VARIABLES	RÉPONSES
<i><b>Internalité</b></i>	
Physique	Le slogan « La banque à qui parler » responsabilise le personnel dans la construction d'une relation commerciale stable.
Relation	Échanges entre personnes qui sont susceptibles d'aboutir à une transaction plutôt que réalisation d'une transaction à même d'aboutir à la construction d'une relation entre personnes.
Reflet	Familles, jeunes, couples, personnes aux revenus modestes et peu éduquées à la finance.
<i><b>Externalité</b></i>	
Personnalité	La relation à l'employé se veut stable, extravertie, ouverte, agréable et consciencieuses (cf. Modèle OCEAN).
Culture	Relation fondée sur la pédagogie des agents, l'ouverture aux jeunes et la médiation.
Mentalisation	Réponse raisonnable au fantasme du client unique et relation humaine privilégiée.

Tableau n°1 : Prisme identitaire du CMLACO.

Le contenu de ce prisme démontre que l'**apport** de cette enquête se situe à l'intersection de l'action promotionnelle interne et externe, dans une interface qui invite à croire qu'il est pertinent d'augmenter les interactions entre les différents acteurs qui fondent la réputation d'une enseigne - dans le secteur bancaire en tout cas - les employés et les clients. Ici, nous avons eu la démonstration que de simples outils promotionnels pouvaient être connexes dans leur ciblage, d'un côté jouant leur rôle de vendeur silencieux auprès de la cible externe, de l'autre empruntant un nouveau rôle, motivationnel cette fois, auprès d'employés soudain disponibles pour une action marketing relationnelle car plus enclins à l'empathie.

Les implications managériales se situent principalement à deux niveaux, un niveau institutionnel et un niveau expérimental. Au niveau institutionnel, il conviendrait sans doute de rendre plus poreuses les frontières qui délimitent la communication corporate de la communication traditionnelle. Car force est de constater que si la littérature s'accorde sur l'objectif de la communication corporate comme étant de véhiculer les valeurs de la marque, et sur celui de la communication traditionnelle comme étant d'informer de la nouveauté, il n'est aujourd'hui plus possible de ne pas considérer une communication institutionnelle comme étant également en mesure d'avoir une action locale très efficace. Quant au niveau expérimental, il serait sans doute intéressant de systématiquement tester l'impact d'une communication marketing sur les employés d'une marque, quand bien même cette stratégie serait à destination de ses clients, car l'entreprise pourrait y déceler l'existence de passerelles improbables, ainsi que des sources d'impact inattendues.

Maintenant, une poursuite de cette recherche pourrait avoir du sens en termes de déclencheurs ; en effet, l'empathie et le goût pour la relation client de la part d'employés sont-ils seuls générateurs de la satisfaction des consommateurs ou bien une promesse marketing axée sur la communication peut-elle provoquer des comportements plus ouverts de la part des clients, stimulant ainsi le goût et l'envie de relations plus intriquées de la part des agents ? A ce jour, la littérature ne fournit pas de réponse. Pour autant, il est maintenant établi qu'une action marketing naturellement perçue comme étant à destination de clients peut finalement être construite à destination d'employés sans que ces derniers n'en soient informés, et ce afin de les conditionner subtilement à développer des qualités durables d'écoute et d'accompagnement.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Une communication marketing externe cible l'interne.	Une substitution de cible marketing autorise la valorisation durable de la relation client.	Les recherches actuelles portent sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• l'étude de l'impact du marketing bancaire selon la nature du secteur et de son environnement culturel (Chen <i>et al.</i>, 2016 ; Chakiso, 2015 ; Sadek <i>et al.</i>, 2015) ;</li> <li>• l'exploration du marketing bancaire face aux risques liés à la réputation de l'enseigne (Matkovskaya <i>et al.</i>, 2014 ; Sadek <i>et al.</i>, 2015).</li> </ul>	<b>C</b>

Troisième synthèse de l'État de l'Art.

Cependant, les forts taux de rotation de personnel que l'on observe chez bon nombre d'organisations montrent bien que cette alchimie n'est pas toujours facile à créer, surtout lorsque l'activité est régie par des organisations de grande taille et/ou bureaucratiques, et que, de surcroît, elle est internationale.

C'est dans ce contexte que la prochaine recherche a pris corps. Protéger son personnel, notamment expatrié, soit. Mais face à la traditionnelle gestion du risque consistant à tout mettre en œuvre pour le prévenir, *quid* de la possibilité d'accepter plutôt son occurrence et développer les capacités stratégiques de l'entreprise à gérer le problème *après* qu'il est survenu ?

#### 4. De la résilience organisationnelle

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : J'ai le sentiment que diriger un mémoire de Master 2 est une forme de représentation simplifiée de ce que peut être la recherche doctorale. Et à l'instar de nos doctorants, nos étudiants de Master 2 sont capables de produire des travaux de très grande qualité scientifique. L'une de mes étudiantes travaillait chez un assistant (*i.e.* entreprise gérant des personnels expatriés et en recherche de solutions d'optimisation) lorsqu'elle m'a demandé de diriger ses travaux et soumis sa problématique. Je lui ai alors suggéré d'explorer la solution de la résilience managériale, une idée que j'avais empruntée à la psychologie et que j'avais découverte lors de mes premiers travaux sur la question des HQI. L'assistant ayant accueilli cette option avec intérêt, nous avons décidé de poursuivre la recherche au-delà de son mémoire de Master afin de réellement explorer la possibilité de créer un nouvel outil managérial. Les recherches sur la gestion des risques étaient alors évidemment très nombreuses mais principalement réalisées en termes d'identification et d'anticipation des dangers alors que j'avais ici eu l'idée de l'angle d'une optimisation de la réaction des acteurs *après* que la crise a eu lieu, d'où la notion de résilience organisationnelle comme source d'amélioration de la performance. Cette étudiante ayant accès au terrain, je lui ai proposé une recherche commune qui a abouti à cet article. Outre la joie d'avoir pu travailler avec une personne aussi talentueuse, j'ai également pu commencer à ressentir les enjeux de la responsabilité de diriger une recherche scientifique, une forme d'antichambre à mes futurs engagements de direction doctorale.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

#### LA RÉSILIENCE ORGANISATIONNELLE

**Mouillot, Ph., & Sordet, M. (2018). Think Local, Act Global : la résilience au service de la protection des collaborateurs en milieu hostile. *Revue Française de Gestion*, en évaluation 05.03.2017.**

- **Concept** : Approche consistant, pour l'organisation, à être suffisamment flexible pour réussir à optimiser la gestion d'un imprévu.
- **Objectif(s)** : Démontrer que l'investissement en termes de gestion de crise *a posteriori* est plus efficace qu'en termes d'empêchement de la menace.
- **Méthodologie** : Étude exhaustive de terrain à partir de l'activité internationale d'un expert assistant, d'un entretien semi-directif et d'analyses des données empiriques fournies par l'entreprise.
- **Conclusion** : Validation de la théorie selon laquelle accueillir puis gérer la crise est humainement et économiquement plus efficace que de l'empêcher à tout prix de survenir.
- **Contribution scientifique** : Création d'un modèle de résilience organisationnelle.
- **Limites** : Nécessité d'optimiser et d'affiner l'outil grâce à un algorithme, puis de l'enrichir en temps réel avec de nouvelles occurrences et actions (*i.e.* courbe d'apprentissage).

**CONJECTURE** : Investir sur la gestion résiliente d'une crise est plus profitable que de parier sur son empêchement.

**RÉSULTAT** : Le choix méthodologique d'optimiser la gestion de crises permet plus d'efficacité, donc de sauver des vies, d'où la pertinence de modifier le business model en ce sens.

L'**objet** de la résilience organisationnelle réside dans le fait de transposer à l'entreprise le concept psychanalytique de résilience mis en exergue par Boris Cyrulnik (Cyrulnik & Duval, 2006). En Sciences de Gestion comme en Sciences Physiques, il s'agit pour l'objet, ici l'organisation, d'être suffisamment rapide, souple et ample à la réaction face à un impondérable. Cette capacité d'absorption de l'imprévu peut, dans une certaine mesure, positivement impacter l'ensemble du positionnement de la marque.

Travail réalisé en collaboration, notre **question de recherche** était ici la suivante. Face à la mondialisation des échanges et à l'internationalisation des acteurs économiques, la quête de résultats s'accompagne souvent d'une gestion de risques de plus en plus importants, que ce soit en nature ou en nombre. Dans ces circonstances, serait-il pertinent d'investir sur la qualité de la réaction à une crise plutôt que dans les pare-feux susceptibles de l'empêcher de subvenir ?

L'**intérêt** de cette question n'est pas que pécuniaire. Certes, optimiser la gestion des risques, notamment internationaux, est une source de diminution des coûts mais c'est aussi un véritable effort de RSE, notamment en termes de respect de ses collaborateurs, surtout lorsqu'ils sont expatriés. On apprécie évidemment plus un programme de protection dans son application face à la détresse que dans sa promesse face à l'insouciance. Aussi, explorer l'option d'accueillir la crise puis de la gérer au mieux plutôt que d'investir dans son empêchement et de faillir à la contrôler si elle survient méritait, de notre point de vue, investigation. Car les temps changent et les organisations s'adaptent ; ou pas. Le développement de l'économie mondiale requiert de la part des entreprises de plus en plus d'audace, notamment en termes d'internationalisation pour les plus frileuses, de multinationalisation pour les plus courageuses et de globalisation pour les plus puissantes. Mais cette globalisation n'est qu'une utopie dans la mesure où toute stratégie marketing doit tenir compte de certaines adaptations locales, qu'elles soient culturelles ou techniques, pour s'assurer au moins la maîtrise des facteurs-clés de succès du marché visé ; on parle alors de « glocalisation ». Dans ce contexte, la vitesse et la pertinence avec lesquelles les organisations réagissent face à une situation sont déterminantes pour leur survie et leur succès. La *conjecture* de ce travail consistait à parier sur le fait que la gestion d'une crise correctement « accueillie » pouvait être plus salutaire que son anticipation afin de l'empêcher, la rationalité limitée circonscrivant inexorablement le champ d'action de cette seconde option. Quant au *résultat* de cette proposition, il invite les organisations internationales à envisager de modifier leur fonctionnement pour optimiser la gestion de la crise plutôt que de chercher à l'empêcher.

Les cadres théoriques qui délimitent les notions de crises, turbulences ou catastrophes sont bien connus (Altintas & Royer, 2009). Les risques sont régulièrement décortiqués selon que leur origine soit naturelle ou humaine (Boin, 2005 ; Graham *et al.*, 2016). Les nouveaux risques liés aux déploiements internationaux ou aux nouvelles technologies sont identifiés (Florin, 2013), et ce depuis plusieurs décennies puisque l'on sait maintenant que les accidents sont des phénomènes non-linéaires (Perrow, 1984). Autrement dit, si l'organisation veut s'assurer de réagir correctement face à une crise, nous savons depuis longtemps qu'elle doit le faire en mobilisant la totalité de ses ressources, c'est-à-dire chaque élément composant sa structure. La réflexion se constitue alors de manière récurrente autour des questions de définition du risque (Moreira, 2008), de la perception de sa nature (Shotts, 2016) et des compétences des dirigeants en matière d'interprétation, donc d'évaluation du risque (Wintle & Cleeland, 2012). Certains dirigeants fondent même leurs stratégies d'internationalisation sur leur connaissance des risques liés à l'activité et à la région ciblée, ainsi que sur leur capacité supposée à gérer le problème après qu'il est survenu (Rieger *et al.*, 2015).

Le coût est d'ailleurs souvent considéré comme la variable-clé de toute analyse intégrant le risque et la rentabilité (Bauer & Zanjani, 2016 ; Branzei & Abdelnour, 2010). Les algorithmes, qui sont maintenant partout, permettent souvent d'optimiser les actions managériales par une meilleure connaissance des possibles (Nightingale & Brady, 2011), des techniques faisant la part belle aux heuristiques (Lucas & Zhang, 2016). Les entreprises réussissent donc tout de même à correctement optimiser leur gestion des risques, notamment grâce à une bonne connaissance de leurs métiers et de leurs environnements (Cousin *et al.*, 2016 ; Lindner *et al.*, 2016), mais aussi grâce aux courbes d'expérience leur permettant de développer des tactiques éminemment efficaces (Altintas & Royer, 2009 ; McGraw *et al.*, 2011 ; Théorêt, 2005).

La protection des hommes et des femmes n'est pas nouvelle non plus dans le cadre professionnel (Barsotti *et al.*, 2016). Le bien-être des collaborateurs, et donc la diminution des taux de rotation, passe évidemment par la capacité de l'entreprise à protéger ses ressources humaines (Becker & Smidt, 2016), surtout lorsque l'activité est risquée, que ce soit en termes de natures d'activités (*e.g.* virologie, chantiers, forces de l'ordre) que de lieux (*e.g.* risques sanitaires, instabilité politique, criminalité).

De la même manière qu'elles calculent leurs risques marketing, les entreprises évaluent également les risques encourus par leurs collaborateurs (Dimitrova, 2013), notamment au travers d'analyses de coûts (Fields & Venezian, 1993) et d'investigations quant au degré d'intrusion qu'elles peuvent se permettre d'atteindre pour protéger au mieux les intérêts de leurs personnels sans pour autant nuire à leur vie privée (Lancelot-Miltgen & Smith, 2015).

Dans ce contexte, la résilience, qu'elle soit prise dans ses acceptions physique, psychologique, psychanalytique ou managériale, décrit donc une réponse à une crise (*e.g.* incertitude, vulnérabilité, rupture, chaos, etc.) dont l'issue est positive si l'acteur est originellement sain et motivé. L'entreprise performante n'est donc plus (seulement) créatrice d'emplois, de devises ou de valeur mais résiliente (Hollnagel, 2006 ; Hollnagel *et al.*, 2009 ; Sheffi, 2007), que ce soit en termes de gestion de crises conjoncturelles - choc des subprimes en 2007 par exemple - ou de développement d'avantages concurrentiels, ces fameux points d'inflexions stratégiques développés par Andrew Grove en 1998. Même les entreprises fortement impactées par une action de RSE, par exemple les ONG, développent leurs techniques de résilience dans le cadre de leurs efforts de développement durable (Fitzpatrick & Molloy, 2014).

Mais l'approche de la gestion des hommes et des risques par la résilience reste toutefois une science de gestion fragile (Manyena & Gordon, 2015) bien que son apprentissage soit éminemment lié à la courbe d'expérience des acteurs qui ont été confrontés à des catastrophes (Altintas & Royer, 2009 ; Théorêt, 2005). Certains (Hamel & Välikangas, 2003) prétendent même qu'elle est une formidable source d'apprentissage organisationnel. En dépit de ces considérations discutables, la gestion d'une crise reste complexe, notamment lorsque l'organisation est de taille importante (Bégin & Chabaud, 2010).

Logiquement donc, puisque l'activité internationale est en général proportionnelle à la taille de l'entreprise, plus l'organisation est importante, plus son exposition aux crises et aux catastrophes sera fréquente ; et sans approche par la résilience, plus ces crises et ces catastrophes devraient la fragiliser. Il est donc fondamental de ne pas seulement évaluer les capacités résilientes des organisations en amont (Tillement *et al.*, 2009) mais de les créer, ce qui fait justement l'objet de cette recherche.

La **méthodologie** que nous avons utilisée a consisté à travailler avec les données fournies par un assistant, autrement dit une organisation en charge de la gestion des personnels expatriés. En quête de modification de son business model, cette organisation, anonymisée par respect de confidentialité, nous a soumis la réflexion suivante : comment augmenter la performance de l'assistant dans sa mission de protection des personnels expatriés, raison d'être de sa fonction ?

Face à cette interrogation, nous avons souhaité, avec cette recherche, explorer la possibilité de limiter l'investissement amont permettant de prévenir un problème (*e.g.* accident, crise, attentat, catastrophe naturelle, etc.) pour concentrer les efforts de l'organisation sur la gestion de la crise en aval. Pour cela, nous avons procédé en trois phases.

Tout d'abord, nous avons réalisé un entretien semi-directif de 90 minutes avec le dirigeant de l'entreprise assistant afin de correctement comprendre son métier, et de cerner à la fois la nature de ses responsabilités et l'amplitude de ses champs d'action.

Ensuite, nous avons analysé les données empiriques fournies par l'entreprise sous le sceau de la confidentialité. Ces données recensaient la totalité des catastrophes survenues sur la planète au cours des dix dernières années, crises allant du phénomène météorologique à l'attentat en passant par l'accident ou encore la crise humanitaire. Nous avons ainsi pu dresser un panorama probabiliste.

Enfin, nous avons imaginé un outil pour deux pays considérés comme étant des environnements à risque raisonnable, en l'occurrence l'Algérie et la Guinée, outil que nous avons testé dans le cadre d'une manifestation pour le premier et d'une épidémie pour le second car ces informations venaient aléatoirement de nous parvenir. Nous avons ainsi pu mettre en place une procédure immédiatement efficace dans les deux cas à l'aide d'échelles de priorités en réponse immédiate et de codes conçus pour identifier à la fois les acteurs devant intervenir et la nature de leurs rôles respectifs.

Notre modèle de réactivité par la mobilisation des moyens utilise des codes de couleur et tient compte des variables suivantes : lieu géographique/coordonnées GPS, niveau sanitaire, niveau sécuritaire, nombre de collaborateurs concernés avec leurs coordonnées, typologie de l'événement en cours et premier niveau de réponse à apporter. Nous avons ainsi pu construire une première grille permettant l'identification immédiate de la nature du risque, de son environnement, des personnels concernés et des solutions à apporter dans l'urgence, prouvant ainsi que la gestion du risque après qu'il est survenu mériterait d'être une priorité d'exploration et d'investissement substituable aux seules tentatives d'évitement de l'impondérable en amont.

Une organisation peut donc choisir de modifier en profondeur son business model en termes de gestion des crises internationales puisque le cas de l'assistant que nous avons étudié prouve que la gestion des crises par la résilience peut exister et fonctionner avec efficacité. C'est d'ailleurs ici que réside la principale **contribution** managériale de cette recherche : développer une culture du risque en accueillant les crises après s'y être préparé est sans doute plus efficace que d'essayer de les empêcher d'arriver. Mais cette approche offre également une vertu complémentaire non-négligeable, une singulière augmentation de la considération accordée aux personnels, notamment expatriés. En effet, l'augmentation des activités internationales des organisations accompagnées d'une mobilité de plus en plus forte des personnels prouve que la recherche de solutions visant à assurer leur sécurité et leur bien-être n'en est sans doute qu'à ses balbutiements.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Priorité devrait être donnée à la gestion résiliente de crises, non à leur empêchement.	Optimiser la gestion de crises par la résilience augmente l'efficacité managériale.	La résilience managériale est actuellement étudiée comme : <ul style="list-style-type: none"> <li>• ressource de développement durable (Ortiz-De-Mandojana &amp; Bansal, 2016) ;</li> <li>• ancrage d'entrepreneuriat (Bernard &amp; Barbosa, 2016) ;</li> <li>• outil d'optimisation de la <i>supply chain</i> (Fahimnia &amp; Jabbarzadeh, 2016) ;</li> <li>• outil de gestion de crises (Sabatino, 2016).</li> </ul>	<b>C</b>

Quatrième synthèse de l'État de l'Art.

A mon sens, la protection des personnels, notamment détachés en milieux hostiles ou mal connus, devrait donc plus que jamais être une priorité managériale, y compris en termes de bien-être dans l'environnement professionnel. Cet intérêt pour l'individu me permet ici de quitter l'environnement institutionnel pour me rapprocher de celui du consommateur.

## 5. Synthèse

Cette première partie a présenté quatre travaux de recherche réunis sous l'égide d'une **Dimension Concurrentielle**. En effet, les uns comme les autres sont liés par le fait d'avoir permis d'explorer des solutions saillantes inattendues néanmoins pertinentes de sources d'avantages concurrentiels dans le champ du marketing stratégique.

Ma réflexion sur la différenciation, stratégie consistant à développer des avantages compétitifs autres que pécuniaires, aura peut-être contribué à renforcer la valeur de cette approche face à la puissante domination par les coûts grâce au fait qu'un développement concurrentiel durable ne peut sans doute pas être compatible avec une guerre de prix, phénomène récurrent lorsque la stratégie n'est fondée que sur la diminution des dépenses.

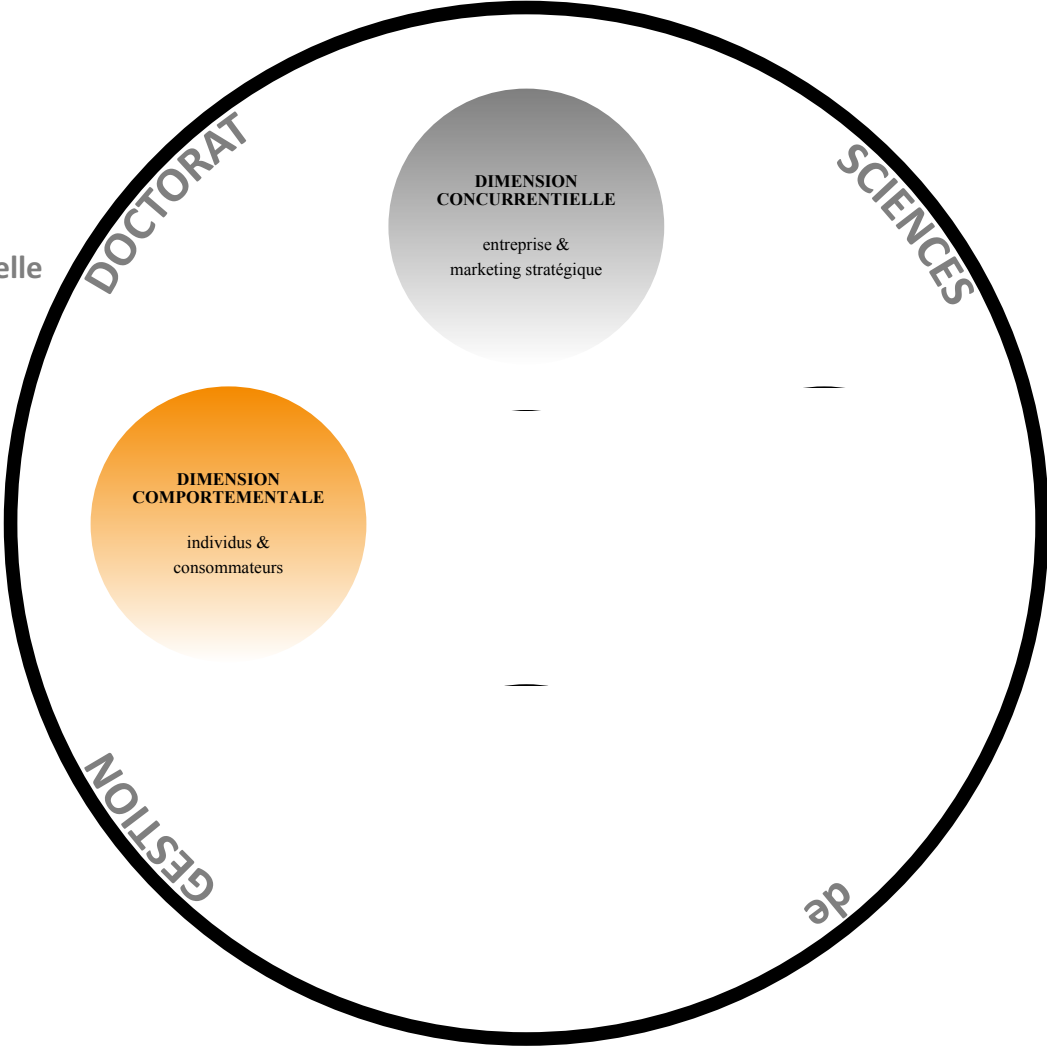
Ce premier travail sur la question des HQI aura, je l'espère, permis de donner corps à une réalité que l'on ne peut plus ignorer, la nécessaire gestion de la diversité dont les HQI font partie, ces derniers étant susceptibles de fournir des pistes inexplorées de création de valeur à des organisations dont la nature n'est pas naturellement de se mesurer à l'aune de stratégies concurrentielles.

Mon étude de la communication marketing d'une enseigne bancaire aura probablement contribué à repenser la notion de ciblage lorsqu'une campagne de publicité est en gestation.

Quant à nos propositions en termes de modélisation de systèmes de résilience organisationnelle, elles auront participé à améliorer l'efficacité de la gestion de crises internationales grâce à l'acceptation du fait que la gestion de l'accident est sans doute plus efficace *a posteriori* que l'investissement unique réalisé en amont sur son relatif empêchement.

# Balise thématique 3

Différenciation  
Place des HQI (I)  
Communication Bancaire  
Résilience Organisationnelle



Religion & Négociation  
Luxe Gulfiote  
Suggestion Subliminale  
Ecologie & Fidélisation

# DIMENSION COMPORTEMENTALE

## INDIVIDUS & CONSOMMATEURS

Quatre travaux composent également la deuxième dimension de ce mémoire, la Dimension Comportementale : une exploration des dynamiques régissant la négociation commerciale au travers de la religion de ses acteurs, une critique théorique d'un modèle de comportement du consommateur à partir de l'observation de son opposé issu d'une influence culturelle, une fenêtre sur l'actualité de ma recherche doctorale, la place de la suggestion subliminale en Sciences de Gestion, et le questionnement des sources de fidélisations fondées sur des émotions issues de variables écologiques.

Ces quatre travaux marquent une transition entre mon intérêt pour les facteurs d'avantages concurrentiels marketing stratégiques des organisations et les récepteurs directs de ces stratégies, les consommateurs. C'est ainsi que cette dimension prend tout son sens, en contribuant à explorer les motivations comportementales des individus face à l'acte d'achat, leurs incohérences comme leurs convergences, le tout afin d'essayer de mieux cerner des données parfois abductives néanmoins suffisamment stables pour justifier que l'organisation les considère dans ses réflexions stratégiques.

### *1. De l'influence de la religion sur la négociation commerciale*

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE :** Cet article fut ma première publication scientifique. De retour d'une mission pédagogique au Moyen-Orient, j'expliquai à ma directrice de thèse, le Professeur Nadine Tournois, que, dans cette région, connaître la religion de « l'autre » représentait une information sensible avant d'entamer toute négociation commerciale. D'une information que je percevais comme anecdotique, ma directrice de thèse y vit immédiatement matière à investigation scientifique et me proposait donc de me guider dans ma recherche postdoctorale. C'est sans doute le contexte de cette première expérience scientifique qui a calibré toute mon évolution de chercheur. Car ce sont souvent les terrains qui s'offrent à nous ; les problématiques et autres éléments remarquables sont tout autour de nous, et les opportunités affluent. A nous de savoir en saisir les saillances pour s'enrichir de cette diversité d'expériences. Une revue de la littérature allait mettre en exergue des recherches traditionnellement axées sur les contextes dans lesquels les négociations commerciales sont menées ainsi que sur les personnalités et les formations des négociateurs. En revanche, elles n'allaient pas identifier d'approche spécifique en lien avec les origines culturelles de ces derniers, particulièrement celles qui sont de nature religieuse. Le sujet méritait donc de s'y pencher, néanmoins avec prudence et discernement...

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

## LA RELIGION ET LA NÉGOCIATION COMMERCIALE

Tournois, N., & Mouillot, Ph. (2002). Comportement de négociation et religion. *Revue Française du Marketing*, 186(1), 73-87.

- **Concept** : La religion est un élément comportemental discriminant au cours d'une négociation commerciale.
- **Objectif(s)** : Démontrer qu'une bonne connaissance de la religion de son interlocuteur permet d'assainir la relation commerciale au cours de la négociation.
- **Méthodologie** : Analyse conceptuelle des environnements de négociation et des trois religions monothéistes.
- **Conclusion** : Hypothèse rejetée ; connaître la religion de l'autre entraîne plus d'interprétations que de clarifications, le tout complexifiant la négociation.
- **Contribution scientifique** : Les connaissances religieuses sont plutôt à proscrire en termes de leviers commerciaux lors d'une négociation commerciale.
- **Limites** : Analyse uniquement conceptuelle.

**CONJECTURE** : Lorsqu'elle n'est pas séparée de l'État, la religion impacte la relation de négociation de manière discriminante parmi d'autres variables culturelles.

**RÉSULTAT** : Une variable aussi importante que la religion ne doit pas être considérée comme source d'avantage concurrentiel dans une relation commerciale.

Le premier travail qui compose cette dimension est donc une étude dont la variable centrale est non seulement éminemment culturelle mais également universelle : la religion. Cette recherche a soulevé la question de la pertinence de la connaissance de la religion de l'autre lorsque l'on cherche à sortir vainqueur d'une négociation commerciale.

La religion a pour **objet** d'associer les croyances et les dogmes qui définissent le rapport de l'humain avec le sacré, ces croyances et ces dogmes utilisant des pratiques et des rites spécifiques à l'entretien de la foi. Quant à la négociation commerciale, elle a pour **objet** d'échanger des arguments ou des biens en vue d'accéder à un accord.

L'**intérêt** d'une recherche sur le lien entre religion et négociation réside dans l'opportunité d'associer deux concepts extrêmement volatiles et rarement considérés dans les différentes techniques managériales de la négociation, notamment internationale, afin, notamment, de venir enrichir les réflexions en termes de management interculturel (*cf.* Evaluation académique, p. 67).

Travail réalisé en collaboration, notre **question de recherche** était ici la suivante. Lors d'une négociation internationale, connaître et maîtriser la religion de son interlocuteur constitue-t-il une force ? En d'autres termes, est-ce là une source d'avantage susceptible de réaliser une meilleure négociation et ainsi prendre l'avantage sur l'autre ?

De nature éminemment conceptuelle, ce travail a mis en miroir le Christianisme, le Judaïsme et l'Islam avec les éléments discrétionnaires habituellement considérés lorsque l'on négocie.

Notre **méthodologie** a consisté à identifier les composantes de chacune des trois religions monothéistes, puis à ancrer notre réflexion sur la négociation commerciale dans une épistémologie sociale et sociétale afin de la lier au principe de croyance sacrée.

La *conjecture* qui a fait l'objet de ce thème consistait à considérer la religion comme variable discriminante à toute négociation lorsque le dogme et l'État ne font qu'un. En guise de *résultat* à cette recherche, nous avons suggéré que la religion ne devait pas être considérée comme une source d'avantage au cours d'une négociation commerciale, bien au contraire.

La dynamique de négociation est innée. Les enfants l'utilisent en permanence, faisant de cette démarche un acte naturel que l'on considère comme générique dans cette recherche. Paul Valéry écrit : « *Le moment où le petit enfant prend conscience du pouvoir de ses pleurs n'est pas différent de celui où il en fait un moyen de pression et de gouvernement.* » (1941-1943, p. 170). Mais la négociation est également avant tout un choix qui se situe entre relation autocratique et laisser-faire. Une négociation est donc un acte conscient ne se faisant pas au hasard. Et de ce point de vue, elle respecte des conditions structurelles spécifiques.

Si l'on se réfère à l'analyse de l'école interactionniste de Chicago (Mead, 1934 ; Park, 1936 ; Thomas, 1909), le changement social fondé sur la négociation s'inscrit dans une logique de progrès social. L'ordre social est donc un « ordre négocié » (Bucher & Strauss, 1961 ; Bucher & Stelling, 1977) dont on retrouve les échos dans les Théories de l'Organisation (Cohen *et al.*, 1972 ; Cyert & March, 1963 ; Lindblom, 1968 ; March & Simon, 1958 ; Mintzberg, 1998 ; Simon, 1955). Cependant, l'intérêt s'est plus porté sur les contextes de négociation (Lewicki & Litterer, 1985) que sur les comportements de négociation à proprement parler car les contextes sont plus factuels et descriptifs que conceptuels (*i.e.* nombre de négociateurs, formations reçues, relations de pouvoir, nature des enjeux, etc.).

Mais toute négociation s'inscrit dans un contexte de négociation, lui-même inscrit dans un contexte structurel, lui-même composé d'une grande quantité de variables psychologiques, sociales et sociétales parmi lesquelles la religion tient une place prépondérante (Mead, 1934). C'est sur cette dernière que s'est porté ce travail.

Traditionnellement, pour ne pas dire épistémologiquement, deux courants de pensée s'affrontent sur le terrain de cette thématique : celui représenté par Émile Durkheim (1912) et celui défendu par Alfred North Whitehead (1926). Là où Durkheim considère que la croyance en une théorie religieuse est un phénomène essentiellement social, Whitehead perçoit celle-ci comme un travail personnel et fondamentalement individuel.

Nonobstant leur dichotomie, ces deux analyses semblent pourtant inexorablement complémentaires : la dimension sociale de Durkheim existe bel et bien mais elle reste intimement liée à un ensemble de quêtes spirituelles personnelles privilégiées par Whitehead.

Dans ce contexte, à partir du modèle de Norbert Wiener (1952), ma collègue et moi avons essayé de comparer les systèmes de filtrage et de codage communicationnel religieux susceptibles d'exister dans trois situations de négociation commerciale bien distinctes parmi les quatre possibles : croyant *vs.* croyant de même religion, croyant *vs.* croyant de religion différente, croyant *vs.* non-croyant et non-croyant *vs.* non-croyant. Nous avons volontairement exclu la dernière modalité de notre analyse puisque dans ce cas la religion n'interfère pas dans le raisonnement individuel. Nos conclusions furent les suivantes :

- Cas n°1 : croyant *vs.* croyant de même religion => Le codage et le décodage du message sont réalisés à partir de perceptions communes et identiques. Par conséquent, les mêmes éléments sont jugés comme étant importants, d'où l'émergence d'une négociation dure, difficile et favorisant l'apparition d'un gagnant et d'un perdant.

- Cas n°2 : croyant vs. croyant de religion différente & Cas n°3 : croyant vs. athée => Possibilité d'émergence de consensus de nature à satisfaire les négociateurs. En effet, le fait d'avoir des valeurs différentes autorise sans doute paradoxalement une complémentarité des exigences et par là même une satisfaction unanime empreinte d'empathie et de tolérance culturelles.

Cependant, si l'on se rapproche de la personnalité du négociateur, personnalité composée de multiples facettes, on doit considérer qu'il existe une infinité de biais au cours d'un processus de décodage d'un message, qu'il y ait négociation ou non. D'ailleurs, pour emprunter à l'approche gestaltiste, une personnalité n'a finalement de sens que par rapport aux autres. En effet, si l'on considère également l'approche humaniste des psychologues (Rogers & Shoemaker, 1971), approche pour laquelle le concept de soi - fondement de la personnalité - se construit au cours d'un apprentissage familial et culturel, cerner une personnalité, notamment professionnelle, est somme toute très relatif.

En ce sens, le cadre de référence d'une personne croyante ne diffère finalement pas tant que ça de celui d'une personne athée : toutes deux ont une personnalité propre, toutes deux ont des attitudes innées et acquises, toutes deux subissent les influences de leur environnement professionnel auquel s'ajoutent des intérêts de carrière et toutes deux absorbent le pouvoir de toutes les religions. La principale différence vient du fait que le négociateur croyant aura en plus une idéologie religieuse et fera partie de groupes religieux actifs ou en subira tout au moins les influences là où le négociateur athée sera plutôt sensible à des contraintes relationnelles, scientifiques ou économiques et subira les influences éthiques, sociales et stratégiques de son environnement professionnel et de son organisation.

En définitive, et l'on trouve ici la principale **contribution** managériale de cette recherche, là où l'on supposait que le fait de connaître la religion de « l'autre » pouvait être à l'origine d'un avantage concurrentiel lors du processus de négociation commerciale, il s'avère en fait que cette information, de par sa richesse et à cause de la rationalité limitée liée à la complexité des phénomènes humains de codage et de décodage de l'information, entraîne des interprétations susceptibles, non pas de clarifier la relation mais, au contraire, de la complexifier.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
La religion impacte la négociation commerciale de manière discriminante parmi d'autres variables culturelles.	La religion n'est pas source d'avantage concurrentiel dans une relation commerciale.	Les recherches actuelles intègrent les contextes culturels mais pas les comportements de négociation (Aslani <i>et al.</i> , 2016 ; Uzo & Adigwe, 2016 ; Volkema <i>et al.</i> , 2016 ; Brett & Thompson, 2016).	<b>C</b>

Cinquième synthèse de l'État de l'Art.

La religion, lorsqu'elle est intriquée à la culture au point de ne pas en dissocier les points de vue individuel, social et sociétal, offre donc un formidable terrain d'observation et d'investigation. C'est ce que j'ai à nouveau pu constater lorsque j'ai examiné les comportements d'achat des femmes musulmanes gulfites lorsqu'elles se procurent des produits de marques de luxe.

## 2. De la spécificité des comportements d'achat féminins gulfotes face aux produits de luxe

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : L'expatriation contribue, entre autres, à former l'esprit critique, à apprendre la prudence et à développer sa maturité pédagogique et culturelle. Mais surtout, elle permet d'avoir accès à d'improbables terrains d'études et d'observations. Car les saillances n'ont pas de frontières ; les cultures humaines sont si nombreuses et si variées qu'elles ouvrent des portes inattendues sur la possibilité de comparer des théories avec leurs réalités. Mon expatriation dans le Golfe Persique (2007-2014) fut, de ce point de vue, abondante ; car j'ai notamment pu y croiser des comportements génériques de consommation liés au secteur du luxe qui étaient en totale contradiction avec les théories les plus prégnantes de comportement du consommateur. Encore une fois, le terrain venait à moi et je ne manquai pas d'en saisir l'augure. La revue de la littérature allait identifier de nombreux travaux sur les influences culturelles et la pertinence des modèles de comportement de consommation mais je constatai une absence manifeste d'études réalisées à la fois sur le terrain gulfote et en lien avec le triptyque femmes-luxe-religion, d'où l'intérêt d'essayer de combler une petite partie de cette importante faille.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

### LA PARTICULARITÉ DES COMPORTEMENTS D'ACHAT DE LUXE DES FEMMES GULFIOTES

**Mouillot, Ph. (2013). Luxury Products: The Curious Purchase Behaviour of Gulf Women. *International Journal of Advanced Research*, 1(7), 495-501.**

- **Concept** : La culture vestimentaire des femmes musulmanes dans le Golfe Persique impose des codes stricts et homogènes.
- **Objectif(s)** : Démontrer que la théorie de la forte culture éducative ne s'applique pas dans le cadre vestimentaire féminin de l'Islam gulfote.
- **Méthodologie** : 707 répondantes, échantillons représentatifs des 6 nationalités gulfotes - méthode des quotas -, en arabe et en anglais, à partir d'achats de 17 marques de luxe, et administration par des femmes pour limiter tout biais culturel.
- **Conclusion** : Hypothèse validée.
- **Contribution scientifique** : Remise en cause du modèle descriptif de comportement de consommation ostentatoire.
- **Limites** : Faible analyse des éléments discriminants non-luxueux et des signaux faibles.

**CONJECTURE** : Des comportements de consommation existent qui sont à l'inverse de ceux ayant été modélisés.

**RÉSULTAT** : La prise en compte d'éléments culturels, ici religieux, permet d'affiner les stratégies marketing locales des marques de luxe en dépit de l'existence de contre-expertises théoriques.

C'est la région du Golfe Persique - ou Arabe selon les susceptibilités locales - et la théorie de la culture éducative en comportement du consommateur qui font l'**objet** de cette recherche, d'où le terme de « gulfote » et le choix du secteur des produits de luxe.

Ma **question de recherche** était ici la suivante. Si une culture éducative forte est à l'origine de comportements rationnels d'achat de produits de luxe, donc discrets, quelle est la raison pour laquelle les consommateurs gulfites éduqués, hommes comme femmes, développent une consommation de produits de luxe ostentatoire ? Nous verrons en partie méthodologie les raisons pour lesquelles j'ai ici choisi de privilégier des sujets féminins. Pour autant, une telle question revêt un **intérêt** particulier lorsque l'on est une enseigne de luxe internationale cherchant de nouveaux débouchés dans des pays dans lesquels la culture est totalement différente de celle du pays d'origine de la marque. Car sous couvert de respecter un positionnement unique et mondialement constant, une marque peut échouer à pénétrer un marché par refus de mise en œuvre de stratégies locales.

La science du comportement de consommation fait l'objet de recherches actives au point que l'on se demande aujourd'hui s'il est encore pertinent de la limiter à une thématique sous-jacente du marketing (Bénavent, 2016). En effet, en plus des aspects neuropsychologiques, on sait dorénavant que l'environnement culturel joue aussi un rôle crucial dans les dynamiques d'achat et de consommation (Brinberg & Plimpton, 1986).

Le Golfe - Persique ou Arabe selon que l'on se place dans l'acception respectivement iranienne ou saoudienne, en d'autres termes chiite ou sunnite - abrite le Gulf Cooperation Council, ou GCC. Ce dernier est une organisation de ce que l'on appelle communément les « Pays du Golfe » - et non les « monarchies du Golfe » puisque tous ne sont pas des royaumes : l'État du Koweït, le Royaume d'Arabie Saoudite, le Royaume de Bahreïn, l'État du Qatar, le Sultanat d'Oman et les 7 Émirats Arabes Unis que sont, dans l'ordre alphabétique, Abu Dhabi, Ajman, Dubaï, Fujairah, Ras El Khaimah, Sharjah et Um Al Qaiwaïn. Ces six pays du Golfe sont de religion et de culture musulmane à majorité sunnite même si le Royaume de Bahreïn déroge à la règle pour avoir une population majoritairement chiite, raison pour laquelle l'archipel cristallise les haines ancestrales qui opposent l'Arabie Saoudite et l'Iran. Quoiqu'il en soit, loin des préoccupations géopolitiques qui animent la région, il est un fait avéré que la religion est omniprésente dans la société gulfite puisqu'elle n'est pas séparée de l'État, au point que les codes vestimentaires en sont dépendants. C'est dans cette perspective que se place cette recherche. Car ce simple respect d'une tradition vestimentaire est à l'origine d'une surprenante modification comportementale, notamment chez les femmes, lorsqu'il est question d'achat de produits de marques de luxe.

La *conjecture* qui a fait l'objet de ce travail était donc identifiable comme l'existence d'au moins un comportement inverse de ce que la littérature décrit comme naturel. Quant au *résultat* de cette recherche, il aboutit à valider l'approche selon laquelle la prise en compte d'éléments culturels, dans ce cas la religion, permet d'affiner les théories décrivant les comportements de consommation, tout au moins dans le cadre des consommations de produits de luxe. Notons que je me place ici dans une logique de consommation de produits et non pas de services de luxe, nous verrons pourquoi au cours de la démonstration.

Dès 1967, Paul Watzlawick, Janet Helmick Beavin et Don D. Jackson sont arrivés à la conclusion que les causes possibles ou supposées d'un comportement de consommation étaient d'une importance secondaire et que c'était en fait l'impact de ce comportement sur les relations d'un individu qui comptait le plus pour le quidam. En d'autres termes, ils énonçaient que l'origine d'un comportement avait moins d'importance pour l'individu que les conséquences de ce même comportement sur ses relations sociales, qu'elles soient privées ou professionnelles.

L'idée que soulèvent ces auteurs est de prime importance car cela signifie que comprendre les raisons pour lesquelles les consommateurs font des choix n'est pas prioritaire sur le fait de connaître l'impact de leur choix sur leur environnement direct après qu'ils ont fait ce choix.

Cette observation capitale remet d'ailleurs en cause le modèle d'Abraham Maslow (1954) pour lequel tout besoin ne peut être satisfait que si le besoin précédent l'a déjà été ; car si Watzlawick, Beavin & Jackson ont raison, il est alors fort probable qu'un consommateur vivant en milieu non-hostile satisfasse un besoin d'estime ou d'appartenance - par exemple à un groupe en achetant une marque bien précise - avant d'avoir satisfait un besoin physiologique ou de sécurité. La société consumériste occidentale en est d'ailleurs une preuve factuelle, notamment par ses adolescents chez lesquels le besoin de clonage est stupéfiant, inutile de puiser dans la littérature pour en avoir confirmation. Si l'on ne prend pour cela que l'exemple des Antilles, la pyramide de Maslow ne s'y appliquait pas avant le passage de l'ouragan Irma en septembre 2017 alors qu'elle était plus que jamais d'actualité après avec des besoins fondamentaux en eau potable, en nourriture et en sécurité physique et sanitaire.

C'est dans ce cadre que se positionne cette recherche. Car quoi de moins prioritaire qu'un achat de produit de luxe ? Pour bien cerner le fonctionnement mental qui accompagne l'achat haut de gamme, il est nécessaire d'en considérer la sociologie et la psychologie.

Avant toute chose, l'achat de luxe doit être superflu (Dubois *et al.*, 2001), ce qui démontre une forme d'irrationalité même si certaines marques peuvent être considérées comme de véritables héritages (*e.g.* Patek Philippe, Hermès, Encelade 1789, etc.). Mais ce qui prédomine dans l'achat de luxe, c'est justement ce que Watzlawick *et al.* mettaient en exergue : le besoin de prestige de la part du propriétaire de l'objet (Nia & Zaichkowsky, 2000).

Il est avéré que l'acheteur de luxe recherche plus à communiquer un statut que d'acquérir un savoir-faire lorsqu'il se procure un objet de marque prestigieuse (Vigneron & Johnson, 1999). A ce titre, la fonctionnalité de l'objet n'a donc finalement pas grande valeur (Gao *et al.*, 2009).

En termes d'influence, les groupes sont redoutables d'efficacité (Anzieu & Martin, 1979 ; Brinberg & Plimpton, 1986 ; Martin & Bush, 2000 ; Mascarenhas & Higby, 1993) ; mais ils ne remplacent pas le pouvoir d'un prix élevé en termes de conviction quant à la valeur perçue d'un produit (Husic & Cicic, 2009 ; Groth & McDaniel, 1993), à moins que le consommateur ne soit ponctuellement ou systématiquement capable de guider ses décisions d'achat au travers d'analyses rationnelles. Car finalement, lorsqu'il s'agit de définir une cible pour des produits ou des services de luxe, il est faux de vouloir distinguer les consommateurs aisés des consommateurs modestes. En effet, c'est la variable mise en exergue par Pierre Bourdieu en 1970 avec Jean-Claude Passeron qui prédomine : le capital culturel de l'individu, pas son pouvoir d'achat. Car si l'on croit naturellement que les revenus supérieurs permettent l'achat de luxe sans barrières et que les revenus modestes l'empêchent, on a tort.

Les revenus élevés sont souvent synonymes de capital culturel marqué, ce dernier permettant le discernement et l'analyse avant l'achat. Ainsi, une personne aisée n'achètera un produit de luxe que si elle peut raisonnablement en évaluer la valeur et en justifier la prise de risque financier (*i.e.* est-ce trop cher ?), social (*i.e.* que vont penser mes proches ?) et psychologique (*i.e.* ce produit est-il compatible avec ma personnalité ?). En revanche, une personne aux revenus modestes ne peut souvent changer ces différentes perceptions rapidement qu'en arborant une marque de luxe de manière ostentatoire, signal d'une possible richesse alors que la réalité indique le contraire.

Le tableau n°2 ci-dessous résume les traits comportementaux d'un individu doté d'un fort capital culturel en regard d'un individu doté d'un faible capital culturel lorsque l'un et l'autre sont face à la décision d'achat d'un produit de luxe :

<i>Fort Capital Culturel</i>	<i>Faible Capital Culturel</i>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherche la qualité</li> <li>• Évalue la valeur</li> <li>• Pèse la technologie ou la matière</li> <li>• Compare avec l'étranger</li> <li>• Connaît le positionnement international de la marque</li> <li>• Achète après négociation</li> <li>• Besoin &gt; Envie</li> <li>• Développe un comportement patient</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privilégie l'image</li> <li>• Fait confiance au prix (Veblen, 1899)</li> <li>• Choisit selon le design</li> <li>• Achète localement</li> <li>• Connaît le positionnement local de la marque</li> <li>• Achète par impulsion</li> <li>• Envie &gt; Besoin</li> <li>• Développe un comportement impatient</li> </ul>

Tableau n°2 : Comparatif comportemental des personnalités liées au capital culturel.

Contrairement à la croyance populaire, les personnes à revenu modeste sont donc plus enclines à acheter des produits de luxe que les personnes aisées. Mais dans le Golfe, c'est exactement le contraire. Pour en faire la démonstration, j'ai utilisé une **méthodologie** fondée sur la méthode des quotas. Une équipe féminine a interviewé 707 répondantes issues d'un échantillon représentatif des 6 nationalités golfoites, en arabe et en anglais, à partir d'achats de 17 marques de luxe. Le questionnaire fut administré par des femmes pour limiter tout biais culturel comme, par exemple, le refus de répondre à un homme, de surcroît européen. Le choix de cibler des consommatrices plutôt que des hommes a été guidé par deux facteurs : (1) l'opportunité de pouvoir interroger un échantillon important en un temps relativement court (5 mois), les femmes golfoites étant bien plus impulsives et régulières que les hommes en matière d'achats de produits de luxe, et (2) le fait que l'Islam est beaucoup plus exigeant avec les femmes qu'avec les hommes en matière vestimentaire, limitant ainsi bien plus leurs capacités de différenciation.

Mon étude a permis de mettre en exergue le fait que dans cet environnement précisément, ce sont bel et bien les personnes ayant un fort capital culturel qui achetaient les produits de luxe les plus ostentatoires. L'explication tient dans l'impact de la culture. En effet, l'Islam impose aux femmes de dissimuler leurs formes. Aussi, la plupart porte l'abaya, une robe noire recouvrant la totalité du corps et dissimulant les courbes féminines. Cette tradition entraîne *de facto* une homogénéisation des styles vestimentaires, ne laissant aux femmes presque aucune possibilité de différenciation ou d'individualisation. La seule solution leur restant pour essayer de se distinguer sans nuire à leur image ni à leur religion, que ce soit envers leurs proches ou bien la société en général, tient en la possibilité d'acheter quatre produits que l'abaya ne peut pas cacher : les chaussures, les bijoux, les sacs et les lunettes.

Et donc, si les femmes du Golfe veulent s'individualiser, puisque les combinaisons permettant la personnalisation avec quatre accessoires sont malgré tout limitées, le seul moyen d'être remarquable tient dans l'ostentation. Voici la raison pour laquelle j'ai d'ailleurs insisté sur le fait que cette recherche concernait les produits de luxe et pas les services de luxe ; car dans ce dernier cas, impossible d'exposer matériellement son individualité.

A partir de ces observations, les **apports** managériaux sont les suivants : il est pertinent non seulement de questionner les modèles de comportement de consommation existants mais surtout de considérer que la stratégie de développement international d'une marque doit passer par une compréhension des variables culturelles les plus prégnantes de l'environnement ciblé, même s'il n'est jamais possible d'en faire le tour.

En effet, dans le cas qui a fait l'objet de cette recherche, une marque de luxe discrète n'aurait aucune chance de percer si elle n'augmentait pas sa gamme de références ostentatoires, ou ne la créait, ce qui pourrait remettre en cause à la fois son business model, son positionnement et sa communication marketing, surtout si cette dernière est fondée sur des éléments discriminants de Story Telling discret ; Kering ou LVMH sont de bons exemples de ce dilemme.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Un comportement de consommation peut être à l'inverse de son modèle théorique.	La prise en compte d'éléments culturels affine les stratégies marketing locales en dépit de contre-expertises théoriques.	Les travaux actuels explorent : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les déclencheurs d'achats de luxe (Jain <i>et al.</i>, 2015 ; Jie <i>et al.</i>, 2016) ;</li> <li>• la valeur marque (Salehzadeh &amp; Pool, 2017) ;</li> <li>• le rôle culturel dans l'achat de luxe (Gong <i>et al.</i>, 2016 ; Ling &amp; Juan, 2016) ;</li> <li>• le rapport générationnel au luxe (Jain <i>et al.</i>, 2014).</li> </ul>	<b>C</b>

Sixième synthèse de l'État de l'Art.

Cette recherche a clairement enseigné que toute théorie liée au comportement du consommateur était naturellement fragile, justement du fait que l'on devait directement traiter avec les caprices liés à la psyché humaine.

De ce point de vue, il me semblait donc important de revenir un instant sur mes premiers éléments de recherche doctorale, la suggestion subliminale, car, finalement, si la psyché du consommateur est tellement volatile, la question de sa conviction en amont de ses capacités cognitives et mnémoniques méritait peut-être d'ouvrir une fenêtre sur son actualité en Sciences de Gestion.

Cependant, les limites déontologiques que j'impose à ce thème de recherche, avec l'objectif de ne pas manipuler les individus mais plutôt de mieux comprendre les stimuli déclencheurs de l'acte d'achat, devaient déjà *a priori* délimiter de manière inexpugnable mon champ d'investigation.

### 3. De la suggestion subliminale

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : Mon intérêt pour la suggestion subconsciente ne s'est jamais démenti depuis ma thèse de doctorat. Le marketing reste un creuset pour la recherche sur l'influence, qu'elle soit réalisée au travers de l'étude des sens, du placement de produit ou, plus subrepticement, de l'imaginaire. Publier un article issu de ma thèse plus d'une décennie après l'avoir soutenue était une volonté de prendre le pouls quant à l'existence ou non d'un reliquat d'intérêt communautaire. De nombreuses expérimentations ont été réalisées, principalement dans les domaines de la psychologie et du neuromarketing, mais aux résultats régulièrement divergents. J'étais intéressé de revenir à mes premières amours scientifiques afin de dresser un bilan de l'intérêt de la communauté gestionnaire pour le sujet de la suggestion subliminale en lui présentant mes propres expérimentations doctorales. Peut-être que de nouvelles passerelles existeraient, des perspectives nouvelles apparaîtraient et des équipes pluridisciplinaires se formeraient que j'aurais pu rejoindre. Je voulais en avoir le cœur net...

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*  
**LA SUGGESTION SUBLIMINALE**

**Thèse de Doctorat** : *Fondements épistémologiques, théoriques et expérimentaux de la suggestion par les biais des images subliminales ; une approche de communication commerciale (1999).*

**Mouillot, Ph. (2011).** *Increasing the Subconscious Role of Memory: The EKB Model Revisited. International Journal of Economic Practices and Theories, 1(1), en ligne.*

- **Concept** : Du latin *sub-limen*, « sous le seuil » - de conscience, la suggestion subliminale vise à atteindre le subconscient en évitant la censure du conscient.
- **Objectif(s)** : Ouvrir une fenêtre sur son actualité en Sciences de Gestion.
- **Méthodologie** : Publier à partir de mes données doctorales.
- **Conclusion** : Thème dorénavant sans intérêt pour la communauté des gestionnaires, notamment depuis les progrès réalisés en neuromarketing et les recherches en lien avec l'imagerie mentale.
- **Contribution scientifique** : Aucune depuis ma proposition d'enrichir le modèle EKB.
- **Limites** : Pratique interdite en France, posant de sérieux problèmes éthiques (*i.e.* manipulation des subconscients), même en cas de causes légitimes (*i.e.* accidentologie), et coût élevé de la recherche (*i.e.* matériel & expertise audio-visuelle incontournables).

**CONJECTURE** : La suggestion subliminale est une réalité naturelle de par le nombre de variables perceptuelles concernées (*cf.* « *Petites perceptions* » de Gottfried Wilhelm Leibniz, 1704), pouvant devenir réalité artificielle.

**RÉSULTAT** : La suggestion subliminale, l'une des antichambres de la recherche en neuromarketing, est aujourd'hui obsolète.

La suggestion subliminale a pour **objet** d'émettre des stimuli capables de se loger dans le subconscient humain sans subir en amont la censure de la conscience ; d'où l'étymologie du mot signifiant « sous le seuil » (de conscience).

Nous avons vu grâce à mon expérience doctorale que la suggestion subliminale était un terrain de recherche relativement miné pour cause de limites à la fois éthiques et techniques. Pourtant, réussir à contrôler les processus décisionnels des consommateurs aurait pu représenter une manne pour quiconque souhaitant maximiser ses ventes et diminuer l'impact des stratégies marketing visant à développer des avantages comparatifs susceptibles de générer des avantages compétitifs (Trinquecoste, 2004), avec l'objectif idéal d'atteinte du monopole.

Comme l'a clairement exposé Edward Hastings Chamberlin (1933 & 1962), réussir à influencer les comportements d'achat de manière mécanique et répétitive serait certainement source de création d'avantages comparatifs susceptibles de positionner l'entreprise dans une situation quasi-monopolistique. L'augmentation des prix de vente ne serait d'ailleurs pas conséquente à cette domination, tel que l'explique Chamberlin, mais antérieure puisque les capacités de discernement des consommateurs seraient limitées dues aux états modifiés de conscience qu'ils subiraient au travers de la suggestion. La censure du prix élevé ne serait donc plus prégnante, laissant à l'organisation le champ libre à tous les abus.

Ma **question de recherche** était ici la suivante. Puisque j'avais réussi à démontrer l'influence de l'image subliminale dans ma thèse de doctorat, ce champ conservait-il du crédit auprès des chercheurs en Sciences de Gestion ?

L'**intérêt** de publier à partir de ma thèse, surtout plus de dix ans après que je l'ai soutenue, résidait dans le fait d'identifier des colloques ou des groupes de chercheurs susceptibles de travailler sur le sujet et auprès desquels j'aurais pu trouver des ressources et des axes transversaux de partage scientifique.

Ma **méthodologie** a donc consisté à récupérer mes données doctorales et à proposer mon modèle afin de mesurer l'intérêt de la communauté scientifique des gestionnaires pour le sujet ou bien son indifférence.

Pour mémoire, j'avais tout d'abord procédé à une démonstration théorique de la possibilité de suggérer des comportements sans passer par la censure consciente. Ensuite, j'avais comparé les différentes expériences réalisées dans ce domaine afin d'en comprendre les protocoles et les limites. Puis, j'avais construit une suggestion visuelle que j'avais soumise à deux groupes expérimentaux de respectivement 95 et 58 sujets à partir du comportement d'un groupe de contrôle de 159 sujets.

A l'issue de cette expérience, j'avais obtenu la modification comportementale attendue, soit une réponse guidée à un questionnaire de la part de 30% des sujets après traitement statistique par  $\chi^2$ .

Enfin, j'avais proposé d'intégrer la variable subliminale au modèle comportemental d'Engel, Kollat et Blackwell (1968) car la prégnance de la mémoire y était marquée. Cela le rendait donc éminemment compatible avec une telle démarche en comparaison d'autres modèles que j'avais préalablement disséqués pour justifier mon choix (*cf.* Figure n°1 *infra*). En outre, comme je l'ai déjà évoqué (p. 16), je ne croyais alors pas que la suggestion subliminale méritât son modèle propre et je ne le crois toujours pas.

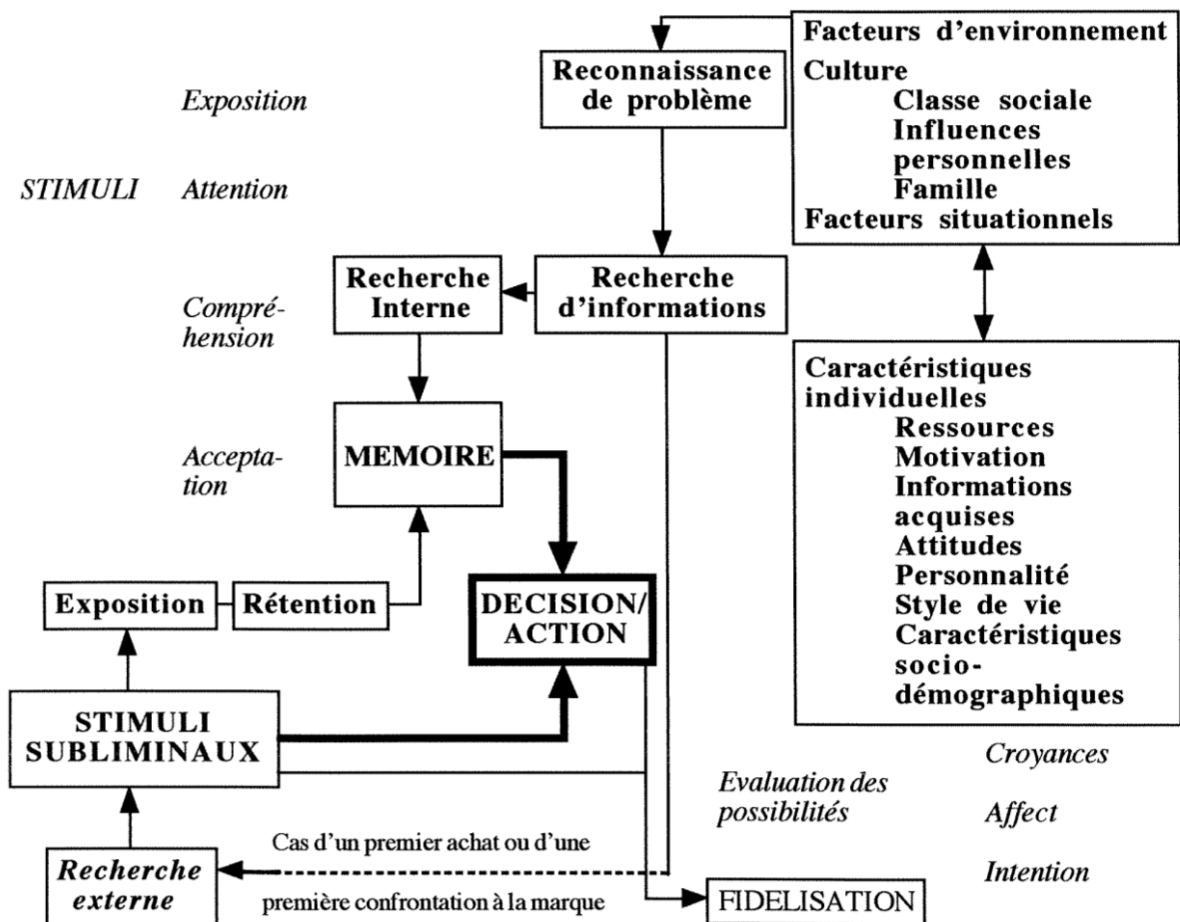


Figure n°1 : Modèle EKB enrichi de la variable subliminale.

La recherche sur la suggestion subliminale m'aura permis de vivre une première expérience scientifique, de conduire une expérimentation à l'issue inconnue, de prendre conscience de la puissance de la suggestion et surtout de développer mes compétences en matière d'appréhension de variables, à la fois en nature et en nombre, qui impactent les comportements de consommation. Plus tard, j'ai donc souhaité communiquer en colloque (Atlanta, USA, 2006) et publier (2011) au sujet de la suggestion subliminale, pour en explorer l'évolution du champ.

Malheureusement, plus de dix ans après ma recherche doctorale, force était de constater que l'intérêt du marketing pour la suggestion subliminale était définitivement passé, que ce soit en France ou aux États-Unis, malgré des données conditionnantes issues des progrès des sciences médicales et comportementales.

A ce jour, je n'ai identifié aucune **contribution** managériale pour cette forme de suggestion sinon dans certaines applications thérapeutiques cognitivo-comportementales. Mais dans ce domaine, la recherche en neuromarketing, notamment sur la valence des images mentales, a depuis longtemps remplacé l'utopie, voire la dystopie subliminale.

A la *conjecture* prétendant pouvoir modéliser et « systémiser » la suggestion subliminale s'oppose donc le *résultat* que cela n'a plus aucun intérêt au regard des technologies (e.g. neuromarketing & imagerie mentale) et des philosophies (e.g. nudge marketing) modernes d'influence, de conviction et de persuasion.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Suggestion peut-être contrôlable artificiellement puisqu'existante à l'état naturel.	Technique de communication commerciale aujourd'hui obsolète.	Aucune nouveauté applicative, les recherches actuelles restent essentiellement cliniques et portent sur l'impact des influences non-conscientes (Carlson <i>et al.</i> , 2014 ; Farooqui & Manly, 2015).	<b>I</b>

Septième synthèse de l'État de l'Art.

Que l'on travaille à le modifier ou à le modéliser, le rôle de la psyché reste déterminant dans tout acte d'achat et de consommation. A ce titre, outre l'influence tangible des sensations et des perceptions, notamment chez les vendeurs silencieux que sont les packagings, une autre source motivationnelle est de nature à fortement guider les décisions de consommation et donner corps au concept de dissonance cognitive : les émotions.

Ces dernières sont au cœur de la prochaine recherche, une étude quantitative sur les déterminants de la fidélisation issus d'émotions provoquées grâce à la nature écologique d'un terrain expérimental inattendu : la Vallée des Singes.

#### ***4. De l'écologie comme source de fidélisation***

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : Au cours d'un échange avec le Professeur Pierre-Charles Pupion, ce dernier me fit part de sa visite du parc animalier de la Vallée des Singes, une expérience qu'il avait particulièrement appréciée. De sa réponse à la question de savoir s'il comptait donc y retourner, nous nous sommes mutuellement interrogés sur le rôle de l'émotion positive dans la fidélisation à une marque. Là encore, d'un simple échange sur une saillance allait naître un stimulant projet scientifique. La revue de la littérature allait nous permettre d'identifier de nombreux travaux sur l'écotourisme et l'hôtellerie verte mais aucune exploration du lien susceptible d'exister entre une démarche écologique et le sentiment de fidélisation à une enseigne auprès de visiteurs consommateurs ne se dessinait parmi la masse d'articles que nous allions étudier. La RSE étant à la fois une donnée de plus en plus prégnante au sein des Sciences de Gestion et d'une grande importance pour nous, l'étude d'émotions humaines consécutives à un business model issu de l'écologie prenait tout son sens. Imaginant pouvoir être utiles aux dirigeants de ce beau concept, nous avons donc entamé cette ambitieuse recherche afin d'essayer d'en comprendre les variables causales de fidélisation et de bouche-à-oreille. A l'issue de l'élaboration de cet article, nous avons eu la bonne surprise de le voir rapidement publié dans une revue de rang 1 au classement CNRS.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

## LA VALLÉE DES SINGES - ÉCOLOGIE & FIDÉLISATION

Mouillot, Ph., & Pupion, P.C. (2017). Ecosystem-Based Artefacts as a Source of Loyalty at the French Valley of the Monkeys. *Ecological Economics*, 141(C), 106-118.

- **Concept** : Parc zoologique situé à Romagne et unique en Europe car ne présentant que des singes, de plus laissés en relative liberté.
- **Objectif(s)** : Démontrer que la nature écologique du parc est source de fidélisation auprès des visiteurs.
- **Méthodologie** : Questionnaire soumis à 400 répondants, 11 hypothèses proposées, traitement des résultats par équations structurelles, régression des moindres carrés partiels et inférence statistique non paramétrique.
- **Conclusion** : 6 Hypothèses validées, 2 hypothèses partiellement validées, 3 hypothèses rejetées.
- **Contribution scientifique** : Recommandations marketing au parc zoologique fondées sur la nature des émotions ressenties par les visiteurs et la nature des groupes de touristes.
- **Limites** : Analyse des émotions méritant d'être complétée par une investigation des comportements.

**CONJECTURE** : Les émotions générées par une démarche écologique sont source de fidélisation des visiteurs de parcs animaliers.

**RÉSULTAT** : L'intégration de l'écologie comme variable discriminante stable dans la création d'avantages comparatifs est justifiée mais la fidélisation, lorsqu'elle est générée par l'émotion, est consécutive à l'amplitude de cette dernière, pas à sa nature.

L'**objet** de cette recherche réside dans le lien susceptible d'exister entre la RSE, la fidélisation ou l'attrition de visiteurs d'un parc animalier et le rôle joué par les émotions dans cette étrange alchimie. Travail réalisé en collaboration, notre **question de recherche** était ici la suivante. Si un parc animalier choisit d'accueillir ses visiteurs dans un écosystème presque intégralement naturel, cette volonté écologique est-elle en mesure de provoquer des émotions suffisamment diverses et fortes pour réussir à fidéliser sa cible ? L'**intérêt** de soulever cette question résidait dans le fait de questionner la pertinence de la nature de la politique RSE d'un parc animalier, non pas dans une perspective concurrentielle mais dans un objectif de fidélisation de sa cible.

Notre étude du parc de la Vallée des Singes a d'abord eu pour origine la volonté de faire de la recherche en équipe. J'ai donc conduit ce travail avec le Professeur Pierre-Charles Pupion, un choix éminemment complémentaire puisque je souhaitais ainsi mutualiser nos compétences : Pierre-Charles Pupion est un expert en méthodes d'analyse quantitatives et je suis, quant à moi, spécialiste bilingue de diagnostic marketing et stratégique. Si mon collègue et moi avons choisi d'étudier la Vallée des Singes, c'est pour deux raisons majeures : (1) ce parc est unique en Europe puisqu'il est le seul dans lequel plus de trente espèces de singes sont laissées en relative liberté, source de nos *conjectures* en lien avec l'amplitude émotionnelle, et (2) il mise sa prospective sur l'écologie, un thème qui nous est cher à l'un comme à l'autre. Deux années auront été nécessaires pour mener ce travail à son terme, une exploration des émotions en lien avec l'écologie comme source possible de différenciation et de fidélisation des visiteurs.

Lorsque le caractère unique d'un produit est lié à une variable émotionnellement importante pour le public, alors il devient justifié que cette variable devienne récurrente dans tout modèle marketing visant à pérenniser une activité commerciale. C'est dans ce cadre que cette recherche a pris corps : l'écologie est-elle source de satisfaction émotionnelle suffisamment marquée pour prétendre être source de fidélisation (Dong *et al.*, 2011) ?

La question de la légitimité du tourisme de masse ne nous préoccupe finalement que depuis peu (Hergli *et al.*, 2012). Certains s'interrogent notamment sur la place de l'écologie dans la relation entre émotions et satisfaction (Araña & Carmelo, 2008), réflexion questionnant surtout l'avenir de l'écotourisme (Gössling *et al.*, 2005 ; Romão *et al.*, 2014). Le recours à la Vallée des Singes s'est imposé comme solution aussi évidente que légitime pour essayer de répondre à cette question d'une nouvelle nature d'avantage concurrentiel car le parc est justement unique à plus d'un titre : seul environnement spécialisé dans les singes en Europe, seul environnement dans lequel les plus petits sont laissés en relative liberté, seul environnement associant loisir et éducation, et seul environnement permettant le contact physique, il est vrai sporadique et souvent accidentel mais néanmoins réel, avec les animaux.

La recherche sur les phénomènes de fidélisation est active (François-Lecompte & Prim-Allaz, 2009 ; François-Lecompte & Valette-Florence, 2006 ; Weaver, 2013) ; pourtant, le lien entre écologie et fidélisation n'est que rarement questionné dans la littérature. Les sources de fidélisation sont connues comme étant liées à l'absence de dissonance cognitive post-achat (Fornell *et al.*, 1996 ; Host & Knie-Andersen, 2004 ; Vanhamme, 2002 ; Yu & Dean, 2001). Pourtant, la variable émotionnelle joue un rôle central dans la création de loyauté à la marque ; les travaux de Richard Oliver (1981, 1993, *et al.* 1997, 1999) sont certainement les plus prégnants à ce sujet. Pour beaucoup d'auteurs (Anteblian *et al.*, 2013 ; Bagozzi *et al.*, 1999 ; Westbrook & Oliver, 1991), l'émotion n'est plus seulement un ressenti mais un créateur de souvenirs étant à même de conditionner la fidélisation des visiteurs. Évidemment, comme en toute prestation de service, la variable expérientielle joue également un rôle majeur dans la création d'émotions positives comme négatives, donc dans l'amplitude de la dissonance cognitive finalement ressentie (Holbrook, 1994 & 1999 ; Huber *et al.*, 2001 ; Sheth *et al.*, 1991 ; Sweeney & Soutar, 2001 ; Ulaga, 2003 ; Zarantonello *et al.*, 2016). Cette triangulation du phénomène écologie-émotions-fidélisation nous a permis de proposer une **méthodologie** fondée sur 8 hypothèses de recherche - dont 3 constituées de 2 sous-hypothèses - que nous avons testées auprès d'un échantillon de 400 touristes/familles questionnés à la sortie du parc. Nous avons réalisé le traitement des résultats par équations structurelles, régression des moindres carrés partiels et inférence statistique non paramétrique.

A l'issue de ces manipulations, 6 hypothèses furent validées sur les 11 proposées, 3 furent infirmées et 2 ne furent que partiellement confirmées.

Notre étude a ainsi montré que :

- la qualité des services de restauration et d'accueil augmente la satisfaction des visiteurs ;
- le fait de visiter le parc en famille ou en groupe n'impacte pas leur satisfaction mais augmente leur degré de fidélité au concept ;
- seule la joie est source de satisfaction et non l'ensemble des émotions positives ;
- l'aspect écologique joue certes un rôle mobilisateur mais seulement parmi d'autres stimuli émotionnels ;
- l'attention portée aux singes n'est pas source de satisfaction car elle est considérée comme normale mais, en revanche, elle est source de fidélisation et de communication positive ;

- le degré de satisfaction du visiteur n'impacte pas son désir de revenir ou de parler du parc autour de lui alors que son degré de joie agit à l'inverse ;
- l'engagement écologique personnel du visiteur est proportionnel à la fréquence de ses visites et non l'inverse ;
- enfin, la fréquence des visites augmente la probabilité de revenir.

Les enseignements marketing en termes de différenciation et de création de valeur concurrentielle furent nombreux. Suite à ce travail, notre **contribution** managériale s'est métabolisée en termes de perspective concurrentielle (*i.e.* fonder la communication du parc sur l'aspect écologique lié à la relative liberté des singes), de gestion de la dissonance cognitive (*i.e.* proposer des services périphériques empreints de qualité totale) et de marketing opérationnel (*i.e.* motiver les familles à se rendre au parc ensemble ou encore développer les activités pédagogiques telles qu'assister à la nourriture des singes, participer à des conférences sporadiques ou encore accroître les possibilités de contact physique avec les singes). La conjecture consistant à étudier un modèle de parc de loisir unique en Europe par le biais de la relation émotionnelle créée par la sensibilité à l'écologie a eu pour *résultat* de conclure que l'écologie n'était pas un épiphénomène ou une mode mais bien une source d'avantage concurrentiel susceptible d'occuper de plus en plus d'espace dans toute stratégie marketing durable, notamment si elle était source d'émotions fortes.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Les émotions générées par une démarche écologique sont source de fidélisation des visiteurs de parcs animaliers.	L'écologie est une variable discriminante stable d'avantages comparatifs mais, sur le plan émotionnel, elle n'est source de fidélisation que lorsqu'elle est générée par de violents ressentis.	Aucune recherche n'est actuellement référencée sur le couple écologie-fidélisation. En revanche, il existe de nombreux travaux sur le couple émotions-fidélisation démontrant que : <ul style="list-style-type: none"> <li>• les émotions positives motivent les personnels à améliorer la qualité de service (Wang <i>et al.</i>, 2017, <i>cf.</i> travaux sur le marketing bancaire) ;</li> <li>• les émotions positives influencent la satisfaction là où les émotions négatives influencent les recommandations (Taylor <i>et al.</i>, 2016) ;</li> <li>• les émotions doivent tenir compte des attitudes (<i>ibid.</i>).</li> </ul>	<b>C</b>

#### Huitième synthèse de l'État de l'Art.

Par cette aventure dans la Vallée des Singes, nous avons notamment compris que ce n'était pas la nature positive de l'émotion qui était source de fidélisation (tout au plus source de bouche-à-oreille positif) mais bien son intensité. Approcher le consommateur au travers de l'expression de ses émotions est sans doute l'une des raisons pour lesquelles nous allons maintenant quitter l'environnement de l'individu consommateur pour nous rapprocher de celui de l'individu à proprement parler.

## 5. Synthèse

Cette deuxième partie a également présenté quatre travaux de recherche, cette fois réunis sous l'égide d'une **Dimension Comportementale**. En effet, ces études ont permis l'exploration de saillances à partir de conjectures liées aux individus consommateurs et que la littérature avait rarement observées.

Notre étude des comportements de négociation au regard de l'appartenance religieuse aura peut-être permis d'apprendre à ne pas tenir compte d'une variable socio-culturelle universelle naturellement considérée, que ce soit à des fins subversives d'influence ou dans une optique saine et volontaire de respect et de diminution des risques relationnels, car elle complexifiait plutôt qu'elle ne clarifiait le processus de négociation commerciale.

Mon enquête sur les comportements d'achat féminins gulfotes de produits de luxe aura, je l'espère, inspiré les marketeurs d'enseignes prestigieuses quant à la réalité des personnalités sociales des individus, la puissance de la pression culturelle de certains environnements et les exigences de certains marchés émergents face aux traditions d'une marque et ses difficultés à se diversifier sur un plan marketing.

Mon retour à la question de la suggestion subliminale, thème de ma thèse de doctorat, aura mis un terme à ma recherche dans ce domaine par manque de nouvelles perspectives. Cela sera d'ailleurs confirmé dans l'État de l'Art 2014-2017 du tableau n°4 (cf. pp. 87 à 90).

Quant à notre enquête sur les émotions des visiteurs du parc touristique « La Vallée des Singes », elle aura probablement ouvert la voie à l'intégration de l'écologie et des émotions qu'elle génère aux stratégies marketing et RSE du tourisme de masse afin de développer le sentiment de fidélisation à l'enseigne auprès des visiteurs français comme étrangers.

# Balise thématique 4

Différenciation  
Place des HQI (I)  
Communication Bancaire  
Résilience Organisationnelle



Economie de la Connaissance  
Place des HQI (II)  
Evaluation Académique

Religion & Négociation  
Luxe Gulfiote  
Suggestion Subliminale  
Ecologie & Fidélisation

# DIMENSION COGNITIVE

## COMPÉTENCES & IDENTITÉS

Trois thèmes répartis en six articles composent la troisième dimension de ce mémoire, la Dimension Cognitive : une analyse de l'économie de la connaissance afin de mieux cerner le rôle et la place des universités dans le développement des nations, quatre recherches en lien avec les HQI que nous avons déjà abordés en première partie et dont le sujet représente une part substantielle de mon projet scientifique, et une étude comparative des méthodes d'évaluation de programmes académiques entre la France et le Royaume de Bahreïn afin, là encore, de renforcer la pertinence de mon projet à destination de l'Université française, mais surtout de mettre en exergue la puissance parfois insoupçonnée du poids de la culture dans les décisions managériales.

Ces travaux constituent un socle important de mon programme d'où mon choix, après être passé de l'entreprise au consommateur, de glisser maintenant du consommateur à l'humain en tant que mystère et ressource cognitifs, notamment en termes de besoins académiques et de relations intimes avec la formation et la connaissance.

La présentation des composantes de cette Dimension Cognitive trouvera ensuite écho dans la dernière partie, la Dimension Prospective, dimension qui présentera mes ambitions pédagogiques doctorales.

### *1. De l'économie de la connaissance*

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : L'expatriation m'avait déjà apporté le passionnant terrain du comportement de consommation féminine gulfote, elle m'apportait maintenant celui des économies de la connaissance. C'est sur place que l'on se rend souvent compte des enjeux stratégiques nationaux d'un pays ; et lorsque cette nation est de faible taille, on réussit en plus à en prendre toute la mesure. Mes responsabilités académiques au Royaume de Bahreïn, archipel du Golfe Persique de la taille de l'île de Ré (Charente Maritime - 17), allaient me permettre de prendre conscience d'une mutation inattendue, mutation qui allait, plus tard, donner lieu à une recherche sur l'évaluation de programmes académiques (*cf.* p. 67). Mais à ce stade, je restai à une échelle macro-économique en prenant conscience que les pays du Golfe venaient d'entamer une politique de diversification active dans l'enseignement supérieur pour combler la fin annoncée de leurs ressources naturelles, jusqu'alors à l'origine de leurs avantages comparatifs et compétitifs en tant que nation (Porter, 1990 ; Grant, 1991 ; Davies & Ellis, 2000). Le sujet était trop récent à la date de publication de l'article (2013) pour pouvoir bénéficier d'un réel recul par la littérature. Cependant, il méritait certainement observation car la performance escomptée de ces choix était susceptible de modifier l'offre mondiale de formation, impactant donc, d'une manière ou d'une autre, les échanges universitaires internationaux. A l'heure de la forte compétition entre écoles et universités, ce thème me semblait fondamental, notamment dans l'intérêt de l'Université française.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*  
**L'ÉCONOMIE DE LA CONNAISSANCE**

**Mouillot, Ph. (2013). A Marketing Contribution to Knowledge-Based Economies. *International Journal of Science, Commerce and Humanities*, 1(4), 31-38.**

- **Concept** : La diminution des sources d'avantages concurrentiels naturels de nations pétrolières déclenche une diversification effrénée dans la création d'universités.
- **Objectif(s)** : Repenser l'enseignement supérieur pour améliorer l'expérience étudiante et la qualité de l'apprentissage.
- **Méthodologie** : Analyse conceptuelle.
- **Conclusion** : Les outils du marketing expérientiel méritent d'être transposés à l'enseignement expérientiel.
- **Contribution scientifique** : Brève cartographie des défis que les universités à ambition internationale auront à relever demain.
- **Limites** : Les économies de la connaissance ne semblent fleurir que dans des environnements qui sont en perte de leurs avantages concurrentiels naturels, en l'occurrence les « pétromonarchies ».

**CONJECTURE** : Présence de pans entiers d'une économie fondés sur la seule ambition académique entraînant de fortes modifications structurelles étatiques.

**RÉSULTAT** : Une jeune économie de la connaissance est la très probable conséquence d'une diversification stratégique nationale qui pourrait s'avérer récurrente et finalement menaçante pour les nations aux traditions universitaires éprouvées.

Le premier travail qui alimente cette Dimension Cognitive concerne donc les champs de l'économie de la connaissance.

Son **objet** consiste à construire une part substantielle de l'économie d'une nation à partir de son offre et de ses ressources universitaires.

Ma **question de recherche** était ici la suivante. Dans quelle mesure un pays peut-il avoir suffisamment de ressources et de volonté pour basculer d'une économie fondée sur une exploitation ancestrale de ses ressources naturelles à une économie fondée sur des ressources intangibles dans lesquelles son expérience et son positionnement sont marginaux ?

L'**intérêt** de cette question était double. D'un côté, cette réflexion permettait de mesurer les fondements résilients d'une nation toute entière et, d'un autre, elle invitait les acteurs à la culture académique notoire à envisager la naissance d'une concurrence féroce de la part de pays jusqu'alors non positionnés sur le commerce de l'enseignement supérieur.

Il ne fait plus aucun doute, probablement depuis les travaux d'Édith Penrose (1959), que la gestion de la connaissance des populations est l'une des principales clés du développement des nations. Pour certains pays à la tradition universitaire forte tels que la France, le Royaume-Uni, les États-Unis ou le Japon, il y a longtemps que l'on ne se pose plus la question de la pertinence d'un investissement national dans l'enseignement mais celle de la rétention des talents. En revanche, pour d'autres pays, habitués à rechercher des sources d'acquisition des compétences à l'étranger plutôt que localement, la démarche n'est pas si évidente. Souvent, la prise de conscience est consécutive à un choc économique, voire institutionnel, dont on soupçonne alors que les impacts vont changer les règles systémiques et contingentes qui régissaient l'ensemble de la nation jusqu'alors (Foss, 1996).

Ces changements néo-libéralistes transforment parfois profondément et durablement les nations qui ne conservent finalement que leurs ancrages culturels pour continuer de fonctionner avec une certaine sérénité (Cooke, 2001). C'est ce que j'ai souhaité montrer dans cette étude avec l'exemple des pays de la région du Golfe. L'origine de la richesse économique de ces derniers est mécaniquement remise en question puisqu'il est avéré que les pics pétroliers ont été dépassés, permettant aux experts de prédire un assèchement des nappes de pétrole et de gaz d'ici une trentaine d'années. Dans cette perspective anxiogène, les six nations du Conseil de Coopération du Golfe (*cf.* p. 42) ont entamé des réformes structurelles importantes afin de trouver rapidement d'autres sources de rentabilité.

Chacun opte alors pour une stratégie : par exemple, le Qatar investit massivement en Europe de l'Ouest (*i.e.* France, Royaume-Uni ; sport, immobilier), Oman parie sur l'attractivité touristique de ses sites, notamment Mascate au Nord et Salalah au Sud, et les Émirats Arabes Unis investissent dans le sport et l'accueil de multinationales étrangères. Mais il y a un domaine de diversification qui est central aux six pays du Golfe : l'enseignement supérieur, transformant l'organisation même des États pour en faire muter les économies fossiles vers des économies du savoir (Olssen & Peters, 2005). Ces (r)évolutions ouvrent la porte à de nouvelles alliances stratégiques entre nations (Grant & Baden-Fuller, 2004) car on n'apprend pas du jour au lendemain à devenir une référence académique internationale. Ainsi, ces nations utilisent trois stratégies.

La première consiste à acheter des duplicatas d'institutions célèbres ; c'est par exemple le cas de l'émirat d'Abu Dhabi avec La Sorbonne en 2006 ou encore, plus récemment et dans une logique similaire, avec le Louvre en 2017. La deuxième consiste à faire venir des experts mondiaux pour enseigner localement ; la KAUST saoudienne (*i.e.* King Abdullah University of Science & Technology), une structure accueillant des prix Nobel, en est une bonne illustration. Enfin, la troisième stratégie consiste à créer des universités dans lesquelles personne n'a réellement de crédit mais qui permettent de délivrer des diplômes à défaut de délivrer des connaissances, le tout dans une perspective d'échange de bons procédés : l'université réalise des bénéfices, et des personnes, souvent des femmes, qui n'auraient jamais été autorisées à quitter le pays pour étudier à cause de règles culturelles et religieuses strictes, ont tout de même accès à des formations, ce qui augmente leur « valeur maritale » (*sic*) au sein de familles conservatrices. Tout le Golfe est ici concerné mais plus particulièrement l'État du Koweït et le Royaume de Bahreïn.

La *conjecture* à partir de laquelle j'ai travaillé dans cette recherche concernait donc le virage que peut prendre toute une nation pour modifier la nature de ses avantages concurrentiels. Quant à son *résultat*, il invite les nations aux traditions académiques avérées à se préparer au choc car les nouvelles économies de la connaissance comptent bien développer une offre internationale capable de concurrencer les modèles les plus aboutis à partir des stratégies de duplicatas et de recrutement d'experts.

La **méthodologie** à laquelle j'ai ici eu recours fut conceptuelle. A l'aide d'informations macro-économiques et, sur le fondement de la Loi de Pareto, de données récoltées auprès des acteurs économiques les plus importants du Royaume de Bahreïn (où j'ai personnellement vécu pendant sept ans), j'ai essayé de mesurer la nature de l'évolution de ces nouvelles économies de la connaissance (Hatchuel, 1999). Pour cela, j'ai défini un référentiel en regard des pratiques pédagogiques des universités les plus performantes, notamment concernant la transposition des techniques de marketing expérientiel aux étudiants et les méthodes d'enseignement à distance prônées par certains experts, finalement de plus en plus présentes dans les stratégies de volume et d'internationalisation des universités et autres écoles de commerce et d'ingénieurs.

L'idée de m'inspirer d'une approche par le marketing expérientiel est venue de l'observation selon laquelle la concurrence internationale entre universités et grandes écoles contribue lentement à faire muter la nature de l'étudiant-candidat en étudiant-client, donc consommateur. A ce titre, il semblait raisonnable de chercher de possibles inspirations dans les comportements dans lesquels les clients sont les plus exigeants, ceux qui habitent le secteur du luxe. Et dans ce dernier, aucun matériau ni savoir-faire ne remplace encore l'importance de l'expérience promise et fournie à la cible en matière de lutte contre la naissance de dissonance cognitive.

Dans ce travail, j'ai notamment posé la question de la valeur du diplôme par rapport à la valeur de la compétence acquise, celle de la place de l'enseignant dans la diffusion des connaissances face à la demande grandissante de formations *ad hoc* en ligne et finalement très spécialisées, celle de la place de la recherche dans l'activité pédagogique, et celle du benchmarking de certaines techniques observées dans les cultures les plus enclines à privilégier la formation de leur jeunesse et de leurs élites telles que les États-Unis ou le Japon.

En conclusion de cette réflexion, et en guise de **contribution** managériale, j'ai proposé d'emprunter au marketing expérientiel afin d'améliorer les cadres d'apprentissage de nos étudiants (Aldridge & Rowley, 1998). Cette idée pourrait non seulement renforcer la valeur de la relation enseignant-apprenant mais en plus soutenir l'avance que la tradition académique confère à toute nation qui n'a pas attendu la fin d'une ressource nationale et naturelle d'avantage concurrentiel pour prendre conscience de l'importance de la transmission des savoirs, notamment auprès de générations Y, Z et  $\alpha$ .

Une nation ou un groupe de pays peut donc choisir d'entamer de profondes restructurations contingentes par le biais d'une diversification modifiant à la fois les tissus économique, institutionnel et social, et réussir son pari. Le développement concomitant d'universités privées par le biais de créations ou de partenariats prouve par le nombre et par la durée que ce qui apparaissait comme une tendance est finalement devenu une récurrence.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Un modèle économique national peut être transformé au point d'entraîner de fortes modifications structurelles.	Une jeune économie de la connaissance stratégiquement diversifiée dans l'enseignement supérieur est une menace potentielle pour les acteurs académiques des nations aux traditions universitaires éprouvées.	Le sujet continue de mobiliser la communauté scientifique notamment sur : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la montée de l'intérêt national pour l'économie de la connaissance, surtout en Europe de l'Est (Batov, 2017) ;</li> <li>• les mutations technologiques inhérentes aux économies de la connaissance (Avdeenko &amp; Aletdinova, 2017) ;</li> <li>• l'avènement des économies de la connaissance face aux théories managériales et aux économiques classiques (Caruso, 2016).</li> </ul>	<b>C</b>

Neuvième synthèse de l'État de l'Art.

Cette recherche sur l'économie de la connaissance, outre la valeur irremplaçable de la contribution de l'Université au développement humain, a permis de souligner la pertinence, voire l'importance de faire de la recherche sur le terrain de l'enseignement supérieur.

De grands défis aux enjeux internationaux sont à venir, d'où l'importance de travailler collégalement à la préservation et à la diffusion des savoirs pour que les universités, notamment françaises, puissent continuer de poursuivre leur noble mission sans crainte de subir les ravages de la concurrence mondiale.

A ce titre, le prochain volet de ma recherche nous ramène à mes travaux sur la diversité par le biais des HQI, source méconnue de création de valeur intellectuelle et humaine.

J'ai déjà abordé le sujet en première partie dans le cadre d'une réflexion sur l'identification des HQI comme source potentielle de création d'avantages concurrentiels.

Ici, je présente plusieurs publications réalisées en équipe et traitant des thèmes de l'identification des HQI, de leur intégration dans les organisations, et donc de la fonction RH comme support possible de cette forme de diversité.

## ***2. De la complexité de gestion des Hauts Quotients Intellectuels (II)***

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE :** Mon travail sur la question des HQI exigeait de recourir à la psychologie, une discipline qui n'est finalement pas si éloignée que cela des Sciences de Gestion, notamment grâce à ses précieuses contributions en RH et en comportement du consommateur. Cela a permis à ma recherche de s'ouvrir à d'autres champs, donc à des équipes scientifiques transversales et pluridisciplinaires. Ce bénéfice fut important car il a contribué à ma formation de futur superviseur doctoral par le travail à plusieurs, notamment en termes de comparaison des protocoles expérimentaux, de contributions scientifiques et d'analyses conceptuelles comme expérimentales, notamment par la contradiction. Mais la nature de cette recherche va bien au-delà de ces enrichissements personnels. Non seulement elle est le fruit d'une réflexion axée sur le développement des pratiques pédagogiques, sur l'étude de la Théorie des Organisations et sur l'invitation à la pluridisciplinarité des acteurs (*i.e.* stratèges, RH, managers, psychologues, pédagogues, etc.) mais, en plus, elle participe d'un réel engagement pour l'amélioration des conditions de développement social et professionnel de personnes issues d'une diversité encore mal identifiée. Aujourd'hui, force est de constater que les recherches sur la question des HQI sont exhaustives à la fois en psychologie et dans les pays anglo-saxons mais très limitées, notamment en France, dans les deux domaines que sont les adultes - seuls les enfants HQI font l'objet d'études - et l'intégration des individus, à la fois à l'université en termes de gestion des pédagogies et dans les organisations en termes de gestion des carrières. Mais la richesse de ce champ est telle (*i.e.* tests, mesures, HQI, HQE, pathologies, solutions d'enseignement, solutions d'intégration, RH, développement personnel, entrepreneuriat, etc.) que j'ai choisi d'en faire un socle de recherches récurrentes au sein de mon projet scientifique car je crois fermement que la diversité est source de création de valeur comme de valeurs.

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

## **LA PLACE DES HQI (II)**

Mouillot, Ph. (2014). 143 and Above: An Investigation of Academic Solutions for Gifted Students. *International Journal of Advanced Research*, 2(3), 564-572.

Mouillot, Ph. (2016). Teaching and Mentoring Gifted Students: The Role-Playing Perspective. *Psychology and Education Journal*, 53(3/4), en ligne.

Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2017). Risque et sérendipité dans le recrutement. De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers. *Marché et Organisations*, 29, 83-98.

Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylouneh, C. (2018). Défis du HQI et richesse de la diversité intellectuelle. *Management et Sciences Sociales*, article accepté.

- **Concept** : Intelligences aux fonctionnements cognitifs atypiques.
- **Objectif(s)** : Explorer de nouvelles pratiques pédagogiques en lien avec les phénomènes HQI, positionner les personnes au quotient intellectuel hors-norme dans les organisations, améliorer les possibles en matière de diversité et d'intégration, et repenser les règles de recrutement.
- **Méthodologie** : Approches alternativement conceptuelles et expérimentales.
- **Conclusion** : Meilleure compréhension des systèmes cognitifs, intellectuels et interprétatifs des HQI, et identification de nouvelles pistes de recherche.
- **Contribution scientifique** : Identification d'étudiants HQI, création d'outils pédagogiques nouveaux, développement de passerelles intra-disciplinaires et volonté d'amélioration de la performance des organisations.
- **Limites** : Variété des variables concernées, limites expérimentales et résistances à la fois éthiques et psychologiques de la part des sujets.

**CONJECTURE** : Les intelligences hors-normes ne sont pas des épiphénomènes.

**RÉSULTAT** : Les intelligences hors-normes méritent détection systématique car elles sont une importante et finalement fréquente ressource de valeur pour les entreprises et les universités.

Retour aux HQI. Nous avons vu en première partie (*cf.* Dimension Concurrentielle) que ces derniers ont pour **objet** d'être des personnes dont les capacités intellectuelles ne sont pas dans la norme des fonctionnements cognitifs « tout-venant ».

L'exploration de cette forme d'intelligence en Sciences de Gestion est singulière à plus d'un titre. Outre le fait qu'elle ne concerne pas seulement plusieurs auteurs mais bien plusieurs équipes de recherche, elle représente un volet important en volume de mon activité scientifique puisque, dans le cas présent, je vais exposer nos travaux publiés dans quatre des cinq articles que représentent cet aspect de ma recherche, le cinquième article ayant déjà été présenté dans la Dimension Concurrentielle (*cf.* p. 23). A ce jour, c'est ma plus grosse production sur un même thème, raison pour laquelle ce dernier sera l'un des fers de lance de mon projet scientifique.

Le thème du travail sur lequel je me penche depuis plusieurs années, et en collaboration depuis maintenant trois ans à la tête d'une équipe professionnelle, académique et pluridisciplinaire, concerne les HQI. Nos travaux empruntent trois directions en parallèle, directions néanmoins connexes.

Ici, nos **questions de recherches** étaient les suivantes.

- Au niveau de l'étude de l'intelligence à proprement parler, quelles sont les conséquences cognitives mais surtout psychologiques et sociales pour celles et ceux qui la détiennent ?
- En ce qui concerne la place des HQI à l'université, comment peut-on les repérer sans avoir les nécessaires compétences de psychologie clinique pour ensuite adapter nos pédagogies à des groupes hybrides « HQI/tout-venant » ?
- Quant à la place des HQI dans les organisations, comment peut-on et doit-on les soutenir, que ce soit en termes de recrutement, d'intégration ou de développement de carrière ?

Ces questions revêtent un **intérêt** poly conceptuel et éminemment transversal ; à mon sens, elles mériteraient d'ailleurs d'être abordées dans un réel principe de saturation car les variables mentales concernées sont si nombreuses que les recherches n'en seraient qu'enrichies et valorisées. Intérêt poly conceptuel car les HQI soulèvent, entre autres, des questionnements liés à la diversité, la pédagogie, la tolérance, l'ignorance, la performance, la hiérarchie, l'organisation, les RH, le potentiel ou encore le talent. Intérêt transversal car non seulement elles invitent à la recherche pluridisciplinaire en Sciences de Gestion (Communication, RH, Management, etc.) mais également à la recherche transversale (Sciences de Gestion, Psychologie, Sociologie, etc.). De telles passerelles ont sans doute bon nombre de vertus, ne serait-ce qu'en termes de diversité des terrains d'étude, de partage des informations et de diffusion des connaissances.

Je supervise donc ces recherches au travers des trois dimensions que sont l'intelligence cognitive, l'intelligence apprenante et l'intelligence appliquée. Notre équipe est notamment composée de Dominic Drillon, psychologue et enseignant-chercheur en RH, Clotilde Beylouneh, psychologue clinicienne - Psychologue nationale de Mensa France 2013-2016 -, Nathalie Montargot, enseignante-chercheuse en RH, et de plusieurs DRH et entrepreneurs qui se prêtent aux expérimentations dans leurs entreprises, autant de compétences qui m'aident à m'insérer dans des réseaux et à les animer. Notre travail est également l'un des axes de l'IAS (*i.e.* Institut International d'Audit Social), intitulé « Audit Social, Intelligence(s) et Entrepreneuriat », que nous animons, Dominic Drillon et moi-même, sous la direction du Professeur Jean-Marie Peretti.

La *conjecture* liée aux HQI concernait toujours le fait que les intelligences hors-norme étaient, à tort, naturellement considérées comme des épiphénomènes. En effet, sans connaissances pour diagnostiquer la présence, l'intelligence demeure souvent un fantasme. Ceci a eu pour *résultat* que les HQI sont suffisamment nombreux pour justifier de travailler à la modélisation de leur intégration, à la fois dans l'enseignement supérieur et dans les organisations, c'est-à-dire en amont et en aval du recrutement. Cette dernière remarque a beaucoup de sens car si la France a, il est vrai, une certaine tradition pour identifier et guider les enfants HQI, elle est loin des États-Unis en termes d'accompagnement de l'adulte HQI, que ce soit après un diagnostic réalisé pendant l'enfance ou bien à l'âge adulte.

La question de la recherche sur la question des HQI n'est évidemment pas nouvelle. Le concept d'intelligence est certainement l'un des plus complexes à appréhender du fait du nombre de variables cognitives et psychologiques qui entrent en ligne de compte dans ses échelles de mesure. En effet, l'intelligence se détermine grâce à des tests dits de « quotient intellectuel » ou QI. Ces derniers envisagent toutes les formes de capacités cognitives, qu'elles soient verbales, mathématiques, spatiales ou artistiques (Gardner, 1999).

De plus, l'intelligence participe également d'une analyse pointue et de plus en plus prégnante des variables psychologiques et psychomotrices qui régissent nos émotions et, de ce fait, déterminent la plupart de nos décisions, comportements et autres actions/réactions.

Pour Jean-François Trinquécoste (1999), nous ne pouvons pas faire l'économie de définitions claires auxquelles nous puissions nous référer. Et s'il y a un domaine dans lequel l'art de la définition est délicat, c'est bien celui de l'intelligence.

Mes collègues et moi avons choisi de travailler à partir de celle de Richard Nisbett *et al.* (2012) qui considèrent l'intelligence comme la faculté de comprendre, de s'adapter, de découvrir des relations entre des faits, voire même « d'inventer » des solutions à des problèmes encore jamais rencontrés. Nous l'avons choisie car, dans ce cas, l'expérience ou la réplication ne jouent aucun rôle dans la performance du sujet HQI. Nous sommes alors au cœur même de ce qui semble nécessaire et indispensable à toute action RH au sein des entreprises : la création de compétences résilientes, un besoin qui résonne comme un écho à notre thématique de la gestion des crises (*cf.* p. 31).

L'intelligence est donc une entité complexe aux usages multiples. Pourtant, elle n'est pas traitée dans les organisations au regard de la performance et des capacités décisionnelles ; en effet, les firmes lui substituent volontiers les notions de « haut potentiel » et de « talent », ce qui en soi n'est pas mesurable, donc profondément interprétatif. A ce titre, nous venons d'achever un article visant à la clarification sémantique de ces terminologies, une thématique qui intéresse d'ailleurs d'autres chercheurs (Lee *et al.*, 2016).

Bien que l'on identifie un HQI lorsque l'on observe, outre la performance, la colère, la solitude, l'impatience et l'atypisme des raisonnements, l'intelligence reste un concept relativement rare et vague pour les « tout-venant » (Boujon, 2002 ; Duckworth & Seligman, 2005), d'où peut-être la réticence des organisations à la considérer comme un critère de recrutement valide. Mesurer un degré d'intelligence est donc un défi qui mène invariablement à la controverse (Binet & Simon, 1905 ; Kamin, 1995 ; Nisbett *et al.*, 2012 ; Pollack & Brenner, 1969 ; Richardson, 2002 ; Siegler, 1992 ; Terman & Merrill, 1960). Ceci est principalement dû aux influences qui modulent l'intelligence telles que les origines génétiques, le niveau scolaire, l'environnement social, les influences culturelles ou encore le facteur *g* (Spearman, 1904), un indicateur commun à tous les tests de QI (Walton & Spencer, 2009) qui compense les écarts-types qui existent entre deux mesures puisque l'intelligence est une combinaison de compétences générales et spécifiques (Fischbein, 1980), nous en avons parlé en première partie (*cf.* p. 24). Les experts que nous rencontrons dans nos explorations confirment cette idée : l'entreprise a une vision parcellaire du bon candidat ; son intérêt réside souvent dans le fait de trouver une personne qui a précédemment fait chez le concurrent ce que l'on attend d'elle maintenant, puis qu'elle le reproduise. Le rôle du chargé de recrutement est donc éminemment central dans le fait de suggérer de nouvelles perspectives, parmi lesquelles privilégier l'intelligence sur l'expérience, en d'autres termes la création sur la réplication. Pour le moment, peu osent envisager une telle restructuration. Dans ce contexte, il n'est donc pas étonnant de rencontrer nulle part le HQI comme outil complémentaire et pérenne de la performance managériale.

Des chercheurs tels que Rich Karlgaard (2010) défendent l'idée selon laquelle l'insistance apporte des résultats supérieurs, simplement du fait qu'elle développe la courbe d'expérience. Pourtant, une analyse intelligente de l'objectif permet évidemment d'obtenir les mêmes données, voire meilleures, en un temps inférieur, donc à un coût inférieur.

Étrangement, il semble que le HQI ne soit pas envisagé par les organisations comme créateur de valeur car il est une ressource considérée comme rare. Mais elle n'est rare que parce qu'elle n'est pas recherchée, donc identifiée. Elle n'est finalement émergente et forme une réalité que lorsqu'elle est rencontrée par hasard alors qu'elle est, paradoxalement, fréquemment observable. Toute la question revient alors à comprendre la réaction de l'organisation (Pettigrew & Whipp, 1991) et justement à mesurer la capacité de résilience de cette dernière afin d'envisager un recrutement moins rigide qui laisserait la place à une ressource ne correspondant à aucun poste en particulier, ressource pourtant disponible et prometteuse.

Depuis les années 90, notamment avec Peter Ferdinand Drucker (1999), nous nous accordons à penser que la ressource humaine conditionnera de plus en plus les performances des entreprises au détriment de variables macro-économiques plus habituellement citées telles que les crises, les fluctuations monétaires ou les révolutions politiques (*e.g.* Printemps Arabe, politique régionale anti-troïka, etc.). Dans cette optique, Drucker parle de « guerre des talents » au sujet de l'émergence de recherches assidues pour trouver les compétences qui seront capables de fournir aux organisations des avantages concurrentiels dominants, significatifs et surtout durables.

Les organisations sont donc en mutation depuis plus de vingt ans afin d'identifier et d'intégrer des cadres qu'elles jugent à haut potentiel, une mutation observée par les plus grands sociologues (Crozier & Tilliette, 1995). Pourtant, ce qui ressort de la littérature principale (Belet, 2008 ; Boumrar & Gilson, 2004 ; Bournois & Roussillon, 1992 & 1997 ; Shackleton & Newell, 1991 & 1994), c'est que ces talents ne sont pas recrutés parmi des ressources externes ; ils sont recherchés en interne à partir des connaissances et des compétences qu'ils ont acquises au sein de l'organisation. Les entreprises accordent donc proportionnellement moins de crédit à l'enseignement supérieur à mesure que la compétence recherchée est spécialisée, préférant former elles-mêmes leurs élites.

En 2005, Henry Mintzberg a d'ailleurs clairement établi que les formations universitaires préparaient de moins en moins bien les dirigeants futurs aux défis qu'ils devront gérer. Car, en définitive, dans des marchés atomisés où la probabilité de rencontrer des compétences équivalentes est extrêmement élevée à cause de l'uniformité de l'offre académique, la valeur managériale ne dépend plus uniquement de la connaissance. Elle est chaotiquement disséminée, notamment grâce aux outils de communication modernes. Cette valeur managériale dépend de variables bien plus subtiles telles que la poly intelligence dont font preuve les HQI, plus particulièrement l'empathie et la concomitance décisionnelle issues des intelligences kinésique, naturaliste, impersonnelle et intra personnelle de Gardner (1999).

Aussi, comme le souligne Belet (2008), on peut s'interroger sur la pertinence des mécanismes qui visent à créer une forme d'intelligence pour formater les dirigeants futurs là où le HQI est pourtant disponible. D'autres chercheurs (Bennis, 1989 ; Drucker, 1999 ; Goleman *et al.*, 2003 ; Hamel, 2006 ; Mintzberg, 2005 ; Peretti, 1996 ; Senge, 2006) vont même plus loin en suspectant l'organisation de ne pas être la plus capable pour détecter les potentiels. Par conséquent, puisqu'il devient admis que renouveler les systèmes de sélection est justifié, l'une des réformes qui pourrait prendre tout son sens serait de considérer le potentiel des HQI comme source de solutions inattendues et inexplorées.

Henry Mintzberg (2005) et Gary Hamel (2006) prêchent d'ailleurs pour un ralentissement du recours systématique aux formations diplômantes, surtout celles censées être adaptées aux besoins des entreprises, de type MBA, au profit de variables plus subtiles à percevoir, néanmoins essentielles à la progression et à la performance managériales.

Ces chercheurs évaluent d'ailleurs la durée de vie d'un diplôme universitaire à 5 ans. Au-delà, le crédit professionnel humain ne viendrait plus de sa formation mais de sa propension à s'être réalisé pendant ces cinq années. Ces auteurs font le constat que les entreprises européennes peinent à engager de telles réformes dans les domaines du management humain et organisationnel là où les sociétés américaines essaient déjà de mettre en place des formations internes, plus adaptées à leurs besoins que de coûteuses écoles de commerce. Citons Apple, Facebook, Google, voire même Saudi Aramco à titre d'exemples très représentatifs.

La difficulté à laquelle les organisations pourraient avoir affaire en choisissant de parier sur les HQI en plus de leurs personnels « tout-venant », c'est de rendre des intelligences individuelles développées intégratives à la diversité managériale de gestion des équipes (Aggarwal & Woolley, 2012). En effet, le HQI reste une personne difficile à guider et à contenir en dépit des efforts qui pourraient être mis en place afin de lui offrir toute latitude d'action, à l'instar de ce qui est déjà fait pour optimiser la rétention des hauts potentiels. Aussi, ajouter une dimension managériale à la performance naturelle issue d'un HQI consiste à renforcer à la fois l'intégration de l'individu concerné au sein de l'organisation et de ses équipes de travail mais également à rendre cette même organisation relativement flexible et réceptive à des méthodes de gestion des compétences qui pourraient certainement se placer en rupture des us et coutumes inhérents à la firme (Pettigrew & Whipp, 1991 ; Woolley, 2010). Nous croyons que les méthodes de recrutement devraient donc continuer d'évoluer afin d'être en mesure à la fois de détecter les HQI et d'harmoniser leur action avec celle du reste du personnel afin que de cette compatibilité naissent synergies et valeur (Falcoz, 2003 ; Fioriti, 2005).

De très nombreuses recherches ont démontré la validité des tests d'intelligence pour prédire la réussite professionnelle, quel que soit le métier, et particulièrement dans des fonctions d'encadrement (Arvey, 1986 ; Hunter, 1986 ; Barrett & Depinet, 1991). Mais le problème de la détection de l'intelligence chez l'adulte vient souvent des méthodes elles-mêmes qui restent relativement anxiogènes (*i.e.* peur du résultat, pression sociale, etc.) et sont perçues comme discriminantes, ce que l'enfant ne ressent pas puisque son appréhension du test est ludique.

Les **méthodologies** que nous élaborons sont diverses. Pour répondre à la question des conséquences cognitives mais surtout psychologiques et sociales pour celles et ceux qui détiennent une intelligence HQI, nous travaillons principalement à partir d'entretiens semi-directifs, encadrés par des psychologues cliniciens qui nous guident dans nos démarches.

En ce qui concerne la place des HQI à l'université, nous avons vu que nous élaborons de nouvelles formes de tests que nous expérimentons sur des groupes de sujets HQI et « tout-venant » - nos derniers tests ont sollicité 788 sujets - avant d'étalonner nos résultats sur des volumes plus importants. Nos étudiants sont la source première de ces expérimentations, réalisées dans des cadres cliniques extrêmement exigeants et déontologiquement entièrement transparents. Quant aux aspects pédagogiques, nous empruntons aux techniques de groupes utilisées en psychologie clinique afin de tester différents concepts, notamment lors de classes inversées.

Pour ce qui est de la place des HQI dans les organisations, nous travaillons avec des DRH et des chefs d'entreprise, parfois eux-mêmes HQI, pour élaborer de nouveaux outils de recrutement et de nouveaux moyens de communication interne afin de faciliter la cohabitation des uns et des autres. De manière récurrente, nos travaux s'ancrent dans des revues de littérature alliant souvent la recherche sur l'intelligence en psychologie (Binet & Simon, 1905 ; Piaget, 1936) et les méthodes qualitatives (Dumez, 2016).

La **contribution** managériale de notre travail dans le domaine des HQI se matérialise donc, pour le moment, par l'augmentation des passerelles de recherche entre les Sciences de Gestion et la Psychologie, ainsi que par les résultats suivants :

- Une meilleure compréhension des fonctionnements de raisonnement des HQI adultes.
- Une identification des blocages psychologiques qui empêchent les HQI adultes avérés d'assumer leurs différences et les HQI supposés de vérifier leur niveau intellectuel.
- Une exploration de méthodes pédagogiques transversales, par exemple en ayant recours au psychodrame ou aux jeux de rôle lorsque le groupe d'étudiants comporte au moins un HQI.
- Une approche plus efficace des modes de recrutement et de gestion des carrières lorsque l'on est face à des HQI.
- Une investigation de l'augmentation possible de la diversité au sein de l'Université française.
- Une diffusion de la recherche dans ce domaine afin de sensibiliser nos pairs à une réalité à la fois sociétale et organisationnelle.

Notre recherche sur la question des HQI revêt également un intérêt méthodologique puisque nous proposons une nouvelle échelle de mesure de l'intelligence multiple pour les adultes qui n'ont jamais eu l'occasion ou la possibilité d'être détectés (*cf.* Figure n°2 *infra*). Cette échelle, une combinaison d'outils déjà utilisés pour les enfants (*i.e.* WPPSI - Wechsler Preschool and Primary Scale of Intelligence, & WISC - Wechsler Intelligence Scale for Children ; Wechsler, 1994) et de solutions imaginées pour les adultes, actuellement en test, devrait permettre à la fois de couvrir l'éventail des intelligences telles que définies par Gardner (1999) et être de nature à réduire l'anxiété naturellement ressentie par les sujets qui se soumettent à ce type de test une fois adultes.

ITEM	LIMITE TEMPS	NATURE INTELLIGENCE	REFERENCE GARDNER	ELEMENTS PRE-TEST	COMPATIBLE ENFANTS/ADULTES
Discrimination visuelle	✓	Vitesse - Orientation	Spatiale - Naturaliste	Profondeur - Rapidité - Flexibilité	✓
Copie de figures	x	Organisation perceptive de schèmes visuels - Intervention grapho-motrice	Artistique - Spatiale - Kinesthésique	Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Mémoire de dessin	x	Mémoire visuelle de travail	Mathématique - Artistique - Spatiale - Kinesthésique	Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Rythme répétition	x	Capacités audito-motrices - Concentration	Artistique - Kinesthésique	Mémoire - Savoir-faire	✓
Rythme copie	x	Rythme grapho-visuel - Réponses motrices	Spatiale - Kinesthésique	Mémoire - Savoir-faire	✓
Discrimination phonologique	x	Capacités auditives	Verbale	Profondeur - Flexibilité - Mémoire - Expression	✓
Articulation de parole	✓	Vitesse - Capacités phonologiques	Verbale	Profondeur - Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Expression	✓
Cubes de Kohs	✓	Vitesse - Facteur g - Raisonnement perceptif - Intelligence visuo-spatiale	Spatiale - Kinesthésique - Naturaliste	Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Matrices	✓	Vitesse - Induction - Mémoire de travail - Intelligence visuo-spatiale - Flexibilité mentale - Intelligence fluide	Mathématique - Spatiale - Naturaliste	Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Expression - Savoir-faire	✓
Symboles	✓	Vitesse - Vitesse de traitement de l'information - Mémoire visuelle à court terme - Coordination visuo-motrice - Flexibilité cognitive - Discrimination visuelle - Concentration	Mathématique - Spatiale - Naturaliste	Profondeur - Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Expression - Savoir-faire	✓
Mémoire spatiale	✓	Vitesse - Repérage - Observation - Modifications visuelles d'objets fixes	Spatiale - Naturaliste	Profondeur - Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Assemblage d'objets	✓	Vitesse - Coordination visuo-motrice - Organisation visuelle - Logique - Anticipation - Globalisation	Mathématique - Spatiale - Kinesthésique - Naturaliste	Profondeur - Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Barrages	✓	Vitesse - Attention sélective	Mathématique - Spatiale - Naturaliste	Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Codes	✓	Vitesse - Apprentissage mécanique - Mémoire visuelle à court terme - Attention - Concentration	Mathématique - Artistique - Spatiale - Naturaliste	Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Savoir-faire	✓
Facteur g de Cattell	✓	Vitesse - Facteur d'intelligence générale sous-jacent aux aptitudes primaires	Verbale - Mathématique - Artistique - Spatiale - Kinesthésique - Naturaliste	Profondeur - Rapidité - Flexibilité - Mémoire - Expression - Savoir-faire	✓

Figure n°2 : Échelle de mesure des intelligences HQI pour étudiants et managers.

La présence de HQI dans le monde professionnel est donc plus marquée qu'il n'y paraît et représente alors une ressource mal gérée. Du fait que l'intelligence soit mesurable, tout comme le sont les difficultés d'intégration des HQI dans les organisations, l'intelligence mérite de devenir l'une des variables intégrées à toute forme de recrutement professionnel et universitaire, non à des fins discriminatoires mais justement à des fins de gestion de la diversité et d'identification des HQI, une caractéristique que les psychologues cliniciens considèrent en 2017 comme étant une souffrance à même de déboucher sur une forme de handicap ; peut-être parce que « (...) *l'intelligence se paie cher ou se nie.*<sup>6</sup> »

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
Les HQI ne sont pas des épiphénomènes.	Les HQI méritent détection systématique dans toute organisation.	Les chercheurs poursuivent actuellement leurs observations dans trois directions distinctes : <ul style="list-style-type: none"> <li>• la compréhension des fonctionnements cognitifs des HQI en termes de classification des handicaps d'apprentissage et de la pertinence des objectifs pédagogiques (Makel <i>et al.</i>, 2016) ;</li> <li>• le développement de l'identité propre du HQI selon son genre et ses relations aux autres (Kerr &amp; Multon, 2015) ;</li> <li>• le rôle des enseignants et des enseignements dans la gestion des HQI (Eremeeva <i>et al.</i>, 2016 ; Peterson, 2015).</li> </ul>	<b>C</b>

Dixième synthèse de l'État de l'Art.

Quoi qu'il en soit, pour lier la recherche sur la question des HQI avec l'exploration des économies de la connaissance, l'approche par l'évaluation de programmes académiques fournit un terrain idéal. En effet, si l'économie de la connaissance propose une approche macro-économique de l'enseignement supérieur et l'étude des HQI une approche micro-économique focalisée sur certains de ses acteurs, la variable d'évaluation permet d'agréger les deux, à la fois grâce à sa fonction analytique de définition des forces et des faiblesses d'une université et à sa propension à formuler des axes d'amélioration.

L'évaluation de programmes académiques est donc un outil qui devrait certainement connaître un développement à la fois majeur et international. Aussi, l'étude de ses protocoles et de ses limites managériales, objet de ma prochaine présentation prenait tout son sens dans une Dimension Cognitive dans laquelle le développement de la connaissance et de l'estime de soi est, de mon point de vue, crucial.

<sup>6</sup> Albert Camus, « *Caligula* », 1937-1939, Acte III, Scène VI, p. 109.

### 3. De la critique des méthodes internationales d'évaluation de programmes académiques

---

• **LES RAISONS D'UNE RECHERCHE** : Ce travail est la conséquence d'une rencontre entre deux systèmes. Là encore, expatriation et religion ont été les sources d'une idée en lien avec mon projet scientifique, la recherche au service de l'enseignement supérieur. Après avoir eu l'opportunité de travailler avec le HCERES et son équivalent bahreïnien (la NAQQAHEH, cf. *infra* & Table des abréviations), j'ai observé qu'étonnamment on ne trouvait pas grand intérêt pour les modes d'évaluation académique dans la littérature des Sciences de Gestion alors que, paradoxalement, les normes et les standards universitaires internationaux se multiplient. Pour essayer de combler un peu ce vide paradigmatique, j'ai comparé les méthodes d'évaluation de programmes académiques du HCERES et de la NAQQAHEH afin d'en mesurer les conséquences organisationnelles sur l'institution audité. La revue de la littérature est loin d'être exhaustive quant à la question de la fragilité de l'évaluation académique par l'angle de la variable culturelle. J'ai alors proposé d'en réaliser une première lecture à partir des critères d'Hofstede car ils font partie des référentiels les plus significatifs de la tendance comparative. Dans un univers où l'intérêt de l'apprenant est crucial, l'évaluation de programmes académiques allait révéler que, finalement, le véritable enjeu ne résidait pas dans une constante méthodologique ou dans une rigueur normative mais dans l'interprétation des résultats d'une évaluation et dans ses applications. La culture prenait alors ici une dimension inattendue...

---

*1 minute pour cerner le sujet de :*

#### L'ÉVALUATION DE PROGRAMMES ACADÉMIQUES

**Mouillot, Ph. (2018). L'audit académique de Paris à Manama : entre convergences méthodologiques et divergences culturelles. *Management International*, première révision.**

- **Concept** : Pratique consistant à diagnostiquer des formations et/ou des institutions universitaires à partir d'une méthode d'autoévaluation.
- **Objectif(s)** : Démontrer qu'à pratiques méthodologiquement équivalentes, l'interprétation et la mise en œuvre des recommandations diffèrent selon la culture du pays concerné.
- **Méthodologie** : Étude de cas par observation participante des évaluations de deux universités locales au Royaume de Bahreïn pour la NAQQAHEH (National Authority for Qualifications & Quality Assurance of Higher Education & Training) du Higher Education Council (HEC) et de deux universités en France pour le HCERES à partir des critères d'Hofstede après en avoir justifié le prisme.
- **Conclusion** : Les divergences principales viennent du fait que l'évaluation est crainte au Royaume de Bahreïn alors qu'elle est considérée comme constructive en France.
- **Contribution scientifique** : Valorisation de l'application d'un filtre culturel, une approche rarement considérée dans la thématique managériale académique, notamment internationale.
- **Limites** : La méthode compare deux structures privées avec deux structures publiques ; en outre, il serait judicieux de distinguer deux procédures d'évaluation de deux procédures d'inspection afin de neutraliser la variable anxigène prégnante dans certaines cultures.

**CONJECTURE** : A méthodologie identique, un environnement culturel impacte grandement les conséquences d'une évaluation de programmes académiques.

**RÉSULTAT** : La prise en compte d'éléments culturels sociétaux et méta-organisationnels permet d'harmoniser les procédures internationales d'évaluation de programmes académiques, donc la légitimité de leurs normes.

L'**objet** de cette recherche est centré sur les techniques, les protocoles et les procédures permettant à une autorité publique de normer la performance et la cohérence de programmes universitaires et d'institutions académiques. Mes **questions de recherche** étaient ici les suivantes. (1) Lorsque deux nations aux cultures très différentes évaluent un programme ou une institution universitaire, utilisent-elles des procédures similaires ou bien dissemblables ? (2) Lorsque ces procédures sont similaires, l'impact culturel national est-il de nature à influencer les conséquences des résultats de l'évaluation de façon marginale ou substantielle ? L'**intérêt** de travailler sur ces questions résidait plus dans la nature des terrains que dans la comparaison des procédures car si une culture peut autant impacter une donnée, lorsque celle-ci travaille à améliorer l'enseignement délivré aux étudiants, cela mérite de s'y pencher soigneusement. Aussi, la possibilité d'avoir accès à deux environnements culturellement littéralement opposés offrait une opportunité d'observation unique.

L'évaluation interne (*i.e.* ILOs/PILOs) ou externe (*i.e.* HCERES) de programmes académiques est un concept qui n'emprunte pas les mêmes voies perceptuelles selon l'environnement culturel dans lequel il se déroule. Pourtant, les méthodes sont extrêmement similaires. C'est cette saillance, associée à la surprenante absence de littérature sur le sujet, qui a été à l'origine de cette recherche. Ce travail a placé l'Université dans le cadre concurrentiel qui lui incombe aujourd'hui, celui dans lequel les institutions concourent aux accréditations internationales, les écoles de commerce empruntent aux stratégies des IAE et inversement (*cf.* NPM), les universités se regroupent (*i.e.* COMUEs) et les étudiants sélectionnent leurs parcours au moins tout autant si ce n'est plus que ces derniers ne les sélectionnent eux, un cadre de plus en plus contraignant pour le pilotage des organisations académiques.

La *conjecture* que j'ai pu étudier ici consistait à spéculer sur la présence de divergences applicatives d'une évaluation de programmes académiques alors que les méthodologies étaient, au contraire, relativement convergentes. Ce constat m'a amené à envisager la nécessité d'inclure les variables culturelles et environnementales aux méthodes d'évaluation afin d'en harmoniser les résultats, et donc de pouvoir affiner normes et positionnements internationaux, ce que le *résultat* de cette recherche a confirmé.

Les différences culturelles constituent un objet de recherche (Dobson & Gelade, 2012). Souvent, l'échec d'une internationalisation est lié à un manque de connaissance et de maîtrise de la culture d'un environnement, notamment religieux (Minkov, 2014). Dès 1980, Geert Hofstede a souligné l'idée selon laquelle la valeur d'un environnement était fonction de variables culturelles précises. Mais bien que ses travaux aient été critiqués (Livian, 2011) et complétés (Minkov, 2011 ; Minkov & Hofstede, 2012 ; Minkov, 2013), ils n'en demeurent pas moins un fondement récurrent et efficace pour quiconque souhaite expliquer des divergences managériales liées à la culture après les avoir observées. En ce sens, mon travail a ici consisté à comparer deux procédures d'évaluation académiques, à en identifier les convergences et les divergences méthodologiques, puis à en observer les convergences et les divergences applicatives.

Du point de vue **méthodologique**, après avoir justifié le recours à l'étude de cas (Hlady-Rispal, 2015) par l'observation participante (Leclercq & Poumay, 2005 ; Soulé, 2007) et exploré la littérature traitant des outils d'évaluation de programmes et d'institutions académiques, j'ai justifié le recours au modèle de Geert Hofstede (1980) en regard de ceux de Florence Kluckhohn et Fred Strodtbeck (1961), de Milton Rokeach (1973), de Mildred Reed Hall (1990), de Shalom Schwartz (1992), de Fons Trompenaars (1993) et de l'équipe GLOBE (House *et al.*, 2004).

Je l'ai notamment choisi pour sa pertinence de la théorie du logiciel mental hiérarchisé. Puis j'ai eu accès aux terrains de deux universités privées au Royaume de Bahreïn et de deux universités françaises, donc publiques, que je ne nommerai pas pour des raisons déontologiques. Dans les deux cas, j'eus la chance d'être observateur participant auprès des organismes évaluateurs, respectivement le NAQQAHET, sous l'autorité du HEC au Royaume de Bahreïn, et son équivalent en France, le HCERES. J'ai également été membre des équipes devant répondre à l'évaluation. J'ai alors pu comparer les quatre cas et examiner les conséquences des données sur le personnel des deux institutions au travers du filtre des indicateurs culturels créés par Geert Hofstede en 1980.


A première vue, il est indéniable de constater que les deux procédures sont pratiquement identiques. Les deux fonctionnent à partir de l'élaboration d'un rapport d'autoévaluation, les deux comportent des critères similaires en nature et en nombre, les deux invitent à une visite du site et les deux donnent lieu à une possibilité de réponse de la part de l'institution évaluée. En revanche, les résultats prouvent que la perception de l'évaluation, son accueil par les personnels administratifs et enseignants, et ses conséquences une fois les recommandations communiquées à l'autorité compétente comportent de nombreuses divergences qui trouvent leur origine dans les différences culturelles qui distinguent la France et le Royaume de Bahreïn. Jusqu'ici, rien de très surprenant ; sauf que les divergences n'apparaissent manifestement pas là où on les attendait. En effet, on remarque que la France et le Royaume de Bahreïn convergent en termes d'évitement de l'incertitude (UAI) et, chose inattendue, convergent également en termes de masculinité (MAS). Ce dernier point montre en effet que la place et la perception de la femme est proche dans les deux pays (*i.e.* les deux nations privilégient la construction de relations humaines fondées sur les relations entre les genres). Mais s'ils convergent en termes d'évitement élevé de l'incertitude, ce n'est en revanche pas pour les mêmes raisons : le citoyen français gère son anxiété face à l'inconnu par une législation très lourde là où le citoyen bahreïni la gère par une culture religieuse très rigide. En ce qui concerne les divergences, l'étude a montré que la France acceptait la hiérarchie (PDI) là où le Royaume de Bahreïn s'attendait à plus d'égalités, le citoyen français privilégiait son développement personnel (IDV) là où le citoyen bahreïni privilégiait le développement du groupe, et les traditions françaises ne dictaient pas les stratégies d'avenir (LTO) et laissaient donc le champ libre au réformisme et à l'autonomie alors que les traditions bahreïniennes ancrèrent les réformes avec pour conséquence des visions à court terme.

Notons cependant que les variations liées aux conclusions de l'évaluation sont éminemment marquées par la perception qu'en ont les acteurs en amont. En effet, le filtre culturel a mis en exergue plusieurs indices sources de potentialités de divergence avant même que l'exercice n'ait fourni ses conclusions. L'indice PDI souligne une opposition religieuse nationale rejetant *de facto* les conclusions des experts par manque de légitimité des maîtres d'œuvre bien que l'indice IDV vante les efforts individuels au profit du groupe. De ce point de vue, il est intéressant de souligner que la culture générique musulmane peut nourrir les convergences d'un indice (IDV) là où la culture spécifique musulmane (Sunnisme *vs.* Chiisme) peut en nourrir les divergences. L'indice LTO est également riche d'enseignements en termes de perception de l'évaluation ; en effet, au Royaume de Bahreïn, la culture sanctionne la démarche d'évaluation avant même qu'elle ne soit entamée puisque tout changement ne peut être acceptable que s'il reste à la marge des fondations déjà existantes. La culture n'impacte donc pas seulement l'interprétation des résultats d'une évaluation académique. Elle en marque en plus fortement la démarche en amont, d'où l'importance de toujours comparer les procédures avant de procéder à une interprétation.

Nous avons peut-être d'ailleurs là une première piste d'enrichissement des procédures internationales à des fins d'harmonisation intégrant les variables culturelles : sous-traiter l'évaluation de programmes locaux auprès d'universités étrangères fonctionnant à partir d'outils et de critères identiques afin de dresser une carte perceptuelle des formes et des amplitudes de l'influence de la culture sur ses résultats. Car si l'influence culturelle débute très en amont, en l'occurrence dès l'information de la future mise en place de la procédure, elle se poursuit en aval puisqu'à procédures normatives similaires, la plus grande variation managériale vient de l'interprétation des résultats de l'évaluation, de l'allocation des responsabilités et des conséquences organisationnelles des comportements humains, autant d'éléments directement issus de la psyché collective culturelle des acteurs.

Outre la critique du référentiel à proprement parler (Livian, 2011), cette étude comporte les deux limites fondamentales d'avoir seulement comparé deux environnements culturels et des institutions de nature différente, les unes étant publiques, les autres privées. Mais ces écueils permettront d'affiner une recherche future car non seulement ils auront justifié d'augmenter l'amplitude de comparaison des méthodologies internationales d'évaluation de programmes académiques, mais surtout ils auront mis en exergue un biais important à éviter à l'avenir, la comparaison de réelles méthodes d'évaluation et non d'inspection dissimulée, ce que la nature du terrain bahreïnien a semblé suggérer.

Pour autant, la **contribution managériale** de cette comparaison systémique reste significative. En effet, quand bien même les outils seraient de même composition, toute analyse n'est finalement que le reflet de son interprétation. Là réside sans doute le véritable enseignement d'une volonté d'évaluer un objet : l'objectivité de l'outil ne pourra jamais compenser la subjectivité de l'analyse ni la capacité de distanciation du chercheur, une donnée à considérer avec prudence lorsque cette même analyse est la source de réformes profondes et que ses enjeux sont nos étudiants.

CONJECTURE	RÉSULTAT	ÉTAT DE L'ART 2014-2017	PERTINENCE <i>Confirmée / Infirmée</i>
A méthodologie identique, les conséquences d'une évaluation varient selon la nature de leur environnement culturel, notamment religieux.	Ce sont les variables culturelles qui impactent majoritairement les résultats des évaluations académiques internationales.	En 2017, aucune recherche ne semble répertoriée qui soit en lien avec l'évaluation de programmes ou d'institutions académiques, le HCERES ou la performance des universités françaises.	

Onzième synthèse de l'État de l'Art.

Nonobstant ces remarques et la faible littérature sur le sujet, ce travail aura permis d'accorder plus de crédit à l'environnement culturel dans lequel des actions internationales sont conduites, notamment lorsque c'est la religion qui y tient une place prépondérante. Nous sommes donc bien ici en présence d'un champ trop rarement soumis à investigation scientifique, ce que confirme l'État de l'Art de la réflexion dans un domaine pourtant prometteur.

Les trois dimensions qui ont résumé mes compétences de chercheur sont maintenant complètes, signal que le moment est venu d'aborder la dernière partition de ce mémoire, la Dimension Prospective, une présentation de mes sensibilités de chercheur au travers de mon projet.

#### **4. Synthèse**

Cette troisième partie a présenté six travaux répartis en trois thématiques réunies sous l'égide d'une **Dimension Cognitive**. Cette dernière est d'une importance majeure car elle a contribué à lier mes expériences avec mon projet. J'ai pu ici explorer plusieurs aspects que j'ai jugés saillants des comportements de consommation et des RH avant de me focaliser plus en détail sur l'individu en tant que tel et ainsi amorcer la présentation d'un projet scientifique qui sera étroitement lié au devenir de l'Université française.

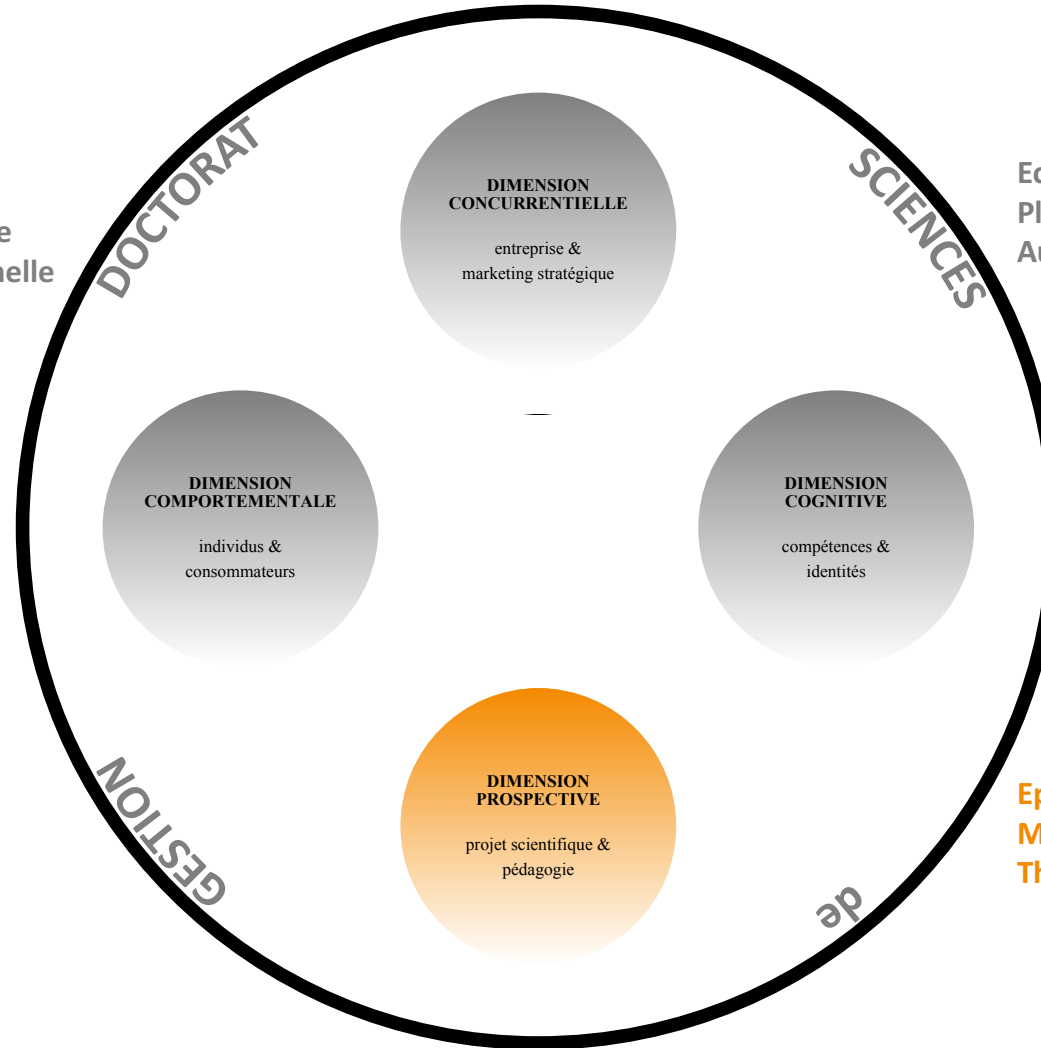
Grâce à un discours décalé porté par le gestionnaire à l'expérience universitaire internationale que je suis, mon étude des économies de la connaissance aura peut-être contribué à sensibiliser certaines élites à la future arrivée massive d'offres académiques au sein desquelles l'étudiant sera dorénavant non seulement client mais surtout consommateur.

Notre travail sur la question des HQI aura, je l'espère, ouvert la porte sur un volet important de la diversité, les personnes aux ressources intellectuelles improbables néanmoins redoutables d'efficacité, des personnes soutenant, malgré elles, la pertinence de la recherche sur la volonté d'intégration de compétences et de potentiels nouveaux, et la quête de nouvelles sources internes de création de valeur dans les organisations.

Enfin, ma comparaison de deux méthodologies d'évaluation de programmes académiques aura sans doute enrichi les évaluateurs sur le fait qu'une expertise doit nécessairement s'imprégner des variables culturelles de l'environnement dans lequel elle est réalisée, variables à considérer minutieusement lorsque l'intérêt de l'apprenant est en jeu.

# Balise thématique 5

Différenciation  
Place des HQI (I)  
Communication Bancaire  
Résilience Organisationnelle



Economie de la Connaissance  
Place des HQI (II)  
Audit Académique

Religion & Négociation  
Luxe Gulfiote  
Suggestion Subliminale  
Ecologie & Fidélisation

Epistémologies  
Méthodologies  
Thématiques

# DIMENSION PROSPECTIVE

## PROJET SCIENTIFIQUE & PÉDAGOGIE

La Dimension Prospective de ce mémoire a pour ambition de présenter le projet scientifique que je compte développer, à la fois dans sa structure thématique et dans sa nature pédagogique. Du point de vue thématique, je vais ici proposer les domaines de recherche sur lesquels je compte me focaliser dorénavant et pour lesquels je souhaiterais idéalement diriger des thèses de doctorat. Quant au point de vue pédagogique, je vais exposer les compétences qu'il me semble nécessaire d'avoir pour assumer correctement et efficacement la responsabilité de l'encadrement doctoral.

### 1. *Épistémologies - Méthodologies - Thématiques*

En ce qui concerne mon ancrage épistémologique, je ne parviens pas à me résoudre à le circonscrire à une seule méthode. En effet, au cours de ma carrière scientifique, j'ai fait appel à des modes d'investigation pouvant alternativement être *hypothético-déductifs*, donc avec une vision plutôt *positiviste*, ou bien *empirico-inductifs*, donc avec une vision plus *constructiviste*. Ainsi, mes inscriptions épistémologiques ont pu varier et continueront très probablement de varier selon les études que je mènerai. Car mon rapport à la vérité scientifique a déjà été positiviste ou constructiviste selon que j'ai cherché à valider des hypothèses (*e.g.* marketing bancaire, résilience, négociation & religion, comportement d'achat de luxe, suggestion subliminale, écologie & fidélisation, HQI) ou bien à comprendre des environnements mal connus (*e.g.* différenciation, HQI, économies de la connaissance, évaluation de programmes académiques), le tout avec une forme de sensibilité Post-Moderne à laquelle j'aspire lorsqu'il s'agit de préserver la tolérance et la diversité scientifiques. A l'avenir, je compte poursuivre dans cette voie, c'est-à-dire évaluer puis choisir mon inscription épistémologique selon les thèmes que j'étudierai et les objectifs qui en découleront, parce que je trouve des vertus à chaque courant.

En effet, j'aime l'approche hypothético-déductive car je crois que l'expérimentation autorise plus de précision que l'étude conceptuelle. Mais cette dernière permet, en revanche, de mieux cerner un sujet grâce à une démarche empirico-inductive avant d'en expérimenter un versant. Tout cela doit être pris en considération lorsque l'on essaye de métaboliser des résultats de recherche en préconisations managériales. Et ces dernières méritent que l'on colle au plus près à la réalité des environnements explorés et des organisations de destination. Par conséquent, je considère qu'il est sain que la recherche soit réalisée dans des positionnements positivistes par souhait de travailler sur des faits observables, mais également constructivistes par volonté de garder à l'esprit qu'il n'existe pas de critère efficace de la vérité scientifique. En effet, il est impossible de juger d'une réalité dans son intégralité la plus fondamentale, ce qui ne va pas sans rappeler le Principe d'Heisenberg pour lequel observer un objet, c'est déjà le modifier.

Choisir cette philosophie plurielle, c'est donc, je pense, avoir l'humilité de croire que toute lecture propose une image de la réalité qui est le produit de perceptions de l'esprit humain justement en interaction avec cette réalité ; ce qui signifie qu'il n'existe aucune vérité en tant que telle, une position à laquelle j'adhère par honnêteté et surtout pragmatisme.

Quand bien même elle puisse apparaître comme étant peu orthodoxe, je crois que cette posture épistémologique et méthodologique est de nature à inviter non seulement à une recherche ouverte et tolérante, mais en plus à la poursuite de cette recherche puisque tout construit peut alors être déconstruit, toute découverte peut être contredite, toute théorie peut être relativisée et toute certitude doit être bannie. A ce titre, je souhaite donc que mes travaux continuent de se placer dans une volonté théorique partiellement *Post-Moderne* (Cooper & Burrell, 1988). En effet, pour conserver l'intégrité intellectuelle et la tolérance qui me sont chères, il me semble essentiel de persévérer dans le refus du cloisonnement disciplinaire et la prise en compte d'une grande diversité de points de vue en dépit de dichotomies épistémologiques de type Post-Modernisme vs. Positivismisme. Et je ne parle pas seulement de cloisonnement inter-Sciences de Gestion ; l'ouverture à d'autres disciplines et à d'autres sections telles que les sciences de l'éducation, la psychologie, ou encore les sciences de l'information et de la communication me semble être un fondement majeur indissociable de mon action scientifique. En ce sens, la Théorie Post-Moderne telle que conçue par des penseurs comme Jacques Derrida (1979), Jean-François Lyotard (1988), Michel Foucault (Dews, 1986), Gilles Deleuze (1969) ou encore Jean Baudrillard (L'Yvonnet, 2013) autorisant une grande tolérance face aux approches nouvelles, des thèmes de recherche tels que la place et le rôle des HQI ou l'avenir de nos universités, notamment par le biais des diagnostics d'évaluation de programmes académiques, sont autant de sujets qui ne peuvent décemment pas être sérieusement abordés sans tenir compte d'un nombre important de disciplines transversales et d'une grande variété de terrains expérimentaux.

Sur le plan thématique maintenant, voici la nature des travaux que je souhaite conduire dorénavant. Mon expérience scientifique couvre trois dimensions : concurrentielle, comportementale et cognitive, nous l'avons vu. En effet, mes domaines d'expertise sont le marketing, notamment du luxe, la stratégie, le comportement du consommateur et l'évaluation de programmes et d'institutions académiques ; aussi, la tentation de vouloir explorer plusieurs environnements au travers de conjectures variées est forte. C'est la raison pour laquelle j'ai choisi de filtrer mes travaux à venir dans trois saillances bien distinctes, néanmoins connexes puisqu'intégrées en termes de flux :

- Tout d'abord, une saillance aux frontières définies par celles de l'*entreprise* avec une nature de travaux marketing et stratégiques axés sur le développement ou la transformation de l'organisation. Je choisis de me focaliser plus précisément sur le secteur du luxe afin d'étudier les possibilités d'en transférer les facteurs d'expérience client vers d'autres environnements ; ceci car c'est sans doute dans le luxe que ces phénomènes sont les plus remarquables. Je vais d'ailleurs co-encadrer un DU puis une thèse sur ce sujet (*cf.* p. 79).
- Ensuite, une saillance constituée par l'élément qui est directement en aval de l'action de l'entreprise, c'est-à-dire le *consommateur*, mais dans cette acception psychologique et comportementale qui permet de mieux comprendre les motivations d'achat, les psychés consommatrices et les systèmes mentaux d'influence, là encore principalement dans le secteur du luxe puisque les fonctionnements cognitifs y sont particulièrement stupéfiants.
- Enfin, une saillance toujours axée sur l'*humain* mais enrichie de l'expérience des deux autres afin de donner toute sa valeur au projet de construction de la connaissance et de l'utilisation des compétences que chaque homme et chaque femme doit nécessairement gérer au quotidien.

De cette arithmologie ternaire naît un projet scientifique tricéphale, intégré et cohérent :

a. D'abord, une recherche tournée vers l'**entreprise** dans les domaines du marketing stratégique et du comportement du consommateur. Ici, je compte poursuivre mon exploration des sources d'avantages concurrentiels et mon étude des comportements d'achat et de consommation, notamment en termes d'expérience client. A ce titre, je privilégierai donc le secteur du luxe car il me semble être le garant d'un certain nombre de variables qui méritent souvent duplication, reproduction, voire permutation. Ces variables pourraient donc inspirer de nouvelles pistes de développement pour l'Université.

b. Ensuite, une recherche tournée vers l'**Université française** en tant qu'acteur majeur du développement national. Dans ce contexte, je compte poursuivre mon étude des méthodes internationales d'évaluation des institutions académiques afin de continuer d'apprendre des bonnes pratiques universitaires mondiales. Je compte en outre multiplier mes efforts afin que ma recherche permette aux universités françaises de développer, là aussi, des avantages concurrentiels de natures nouvelles et d'explorer dans les moindres détails à la fois l'avenir des pédagogies hybrides et la pertinence de la diversité humaine et de la diversification disciplinaire. Comme précédemment évoqué, les techniques marketing du secteur du luxe en matière d'expérience client pourraient ici se révéler être des atouts importants pour quiconque souhaiterait développer l'expérience de l'apprenant. En effet, si l'on part du postulat selon lequel les véritables atouts durables des enseignes de luxe résident dans les éléments intangibles qui créent l'adhésion puis la fidélisation à la marque, alors tout ce qui constitue la construction de la psyché du consommateur ne peut pas uniquement se résumer à l'achat d'un savoir-faire ou de matériaux rares. Cette construction passe, en plus et même surtout, par des agrégations d'émotions et des expériences intégratives rendant l'expérience d'achat aussi belle que son objet. C'est cet ensemble qui écrit les lettres de noblesse du luxe. Et dans cet ensemble, la vraie valeur ne réside pas dans le produit ou le service mais dans le client. Car c'est le consommateur qui, seul, est en mesure de métaboliser les stimuli de son expérience pour en faire d' uniques moments de pleine conscience, accordant ainsi à la marque le crédit de qualité auquel elle prétend. Par conséquent, travailler à fabriquer les composantes d'une perception d'un luxe réel et unique revient à travailler à fournir à son client suffisamment d'informations cognitives pour aboutir à son adhésion sincère et entière. L'environnement dans lequel évoluent les institutions académiques pourrait bénéficier de cette philosophie, non pour en développer une image luxueuse mais pour concentrer les efforts de ses acteurs vers la vraie source de valeur des universités, les apprenants. Réfléchir aux moyens d'améliorer la transmission et l'apprentissage en ayant auparavant appris des enseignes de luxe capables de faire du voyage du consommateur une expérience durable, unique et harmonieuse, c'est remettre l'étudiant au cœur du projet académique, de la même manière que les acteurs du luxe placent leurs clients au cœur de leurs préoccupations. Questionner le rôle de l'enseignant dans un monde où le virtuel est devenu roi, donc la pertinence des pédagogies multiples, c'est distinguer diplôme et capacité, séparer apprendre et comprendre, remplacer l'évaluation de la connaissance par celle de la compétence, valoriser les succès plutôt que de pointer les échecs ; pour résumer, c'est contribuer à rendre à l'Université sa tradition vénérable de l'étude, une tradition si chère à James March (*op. cit.*). Pour les enseignes de luxe, chaque client est unique ; *quid* de l'Université ? Ne serait-il pas temps de privilégier notre empathie envers nos étudiants à ce moment de leur vie où des choix difficiles s'offrent à eux, pour les « accompagner » de la même manière que les marques de luxe « accompagnent » leurs clients les plus sensibles ? En ce qui me concerne, je pense qu'il y a là une formidable masse de thématiques à explorer pour l'Université, en l'occurrence grâce à ses propres sujets de préoccupation, ses étudiants, d'autant plus lorsque ces derniers sont des doctorants.

c. Enfin, une recherche tournée vers l'**humain** en tant que ressource infinie de compétences et de solutions. Ici, je compte poursuivre mon engagement auprès des HQI sur les trois plans qui composent mon socle d'étude : (1) la compréhension de leurs structures mentales, (2) l'adaptation des méthodes pédagogiques universitaires aux étudiants HQI et (3) l'intégration des personnels HQI dans les organisations comme potentiels issus de la sérendipité. A ce titre, le baromètre FNEGE 2017 renforce la pertinence de ce terrain de recherche. Cet indicateur, mis en place en 2013, est issu d'une enquête annuelle réalisée auprès d'un échantillon de 411 cadres dirigeants et mettant en relief les problématiques des organisations de demain. Là où, en 2016, la rétention et la gestion des talents dans l'entreprise arrivaient en 6<sup>e</sup> position après la relation client, l'innovation, la mobilisation des salariés, la performance globale de l'entreprise - à la fois financière et en termes de RSE - et l'efficacité collective, le baromètre FNEGE indique qu'en 2017 c'est le développement des talents qui occupe la première place - avec 87% des suffrages - devant le tryptique mobilisation-engagement-adhésion et le poids du leader dans la performance de l'entreprise. Ce résultat met clairement l'accent sur la préoccupation des organisations quant à la fidélisation des personnes talentueuses et à haut potentiel - dont les HQI font nécessairement partie - dans la construction de leur stabilité. Car conserver et gérer de tels étudiants et personnels passe irrémédiablement par leur identification, par conséquent par une compréhension plus approfondie de leurs fonctionnements psychiques, cognitifs et surtout sociaux. Mon engagement comme « Référent Handicap » auprès de l'IAE de Poitiers devrait aussi me permettre de mieux appréhender les procédures d'apprentissage spécialisées.

Ce projet scientifique me semble donc suffisamment diversifié et transversal pour remplir deux conditions *sine qua non* de l'activité scientifique d'un universitaire : l'utilité publique et la possibilité d'accueillir tout doctorant souhaitant s'investir dans l'une de ces dimensions. Car finalement, il existe un élément qui relie l'ensemble de ces missions : la pédagogie.

Le rapport réalisé par l'ensemble des UFR de l'Université de Poitiers intitulé « *Liste et Spécificités des Pratiques Pédagogiques Différenciées* » et publié le 2 octobre 2017 marque d'ailleurs l'importance que nous accordons à la pédagogie, que ce soit par l'engagement de ses auteurs ou par le questionnement qu'il stimule dans l'ensemble de ses composantes.

La pédagogie est donc au cœur de mon projet. Pédagogie de l'intégration de la recherche en lien avec l'entreprise dans les enseignements, pédagogie de la diffusion de la recherche dans les universités au travers des colloques et des conférences, et pédagogie de la supervision doctorale, un dernier point que je vais maintenant aborder dans la seconde partie de cette Dimension Prospective.

## **2. Compétences - Construit psychique - Intégrité scientifique**

Les balises thématiques qui ont jalonné ce mémoire de HDR, outre le fait qu'elles auront, je l'espère, permis de clarifier un parcours scientifique diversifié et multidisciplinaire mais néanmoins interconnecté, devraient maintenant mettre plus en relief les dimensions structurantes de ma personnalité de chercheur.

En effet, ce sont mes travaux vers les entreprises par l'analyse et la critique de leurs avantages concurrentiels, vers les individus consommateurs par l'exploration de leurs comportements et de leurs psychés, puis vers les individus via leur intimité référentielle, cette fois au travers de la mutation des pédagogies, des sources de connaissance, des compétences et des potentialités, qui constituent le socle de mon engagement dans l'encadrement doctoral.

Les quatre dimensions de mon expérience académique et scientifique (*cf.* Figure n°3 *infra*) ont forgé le creuset dans lequel je compte accueillir mes futurs doctorants, un creuset fabriqué à partir de trois matériaux : ma compétence, mon construit psychique et mon intégrité scientifique.

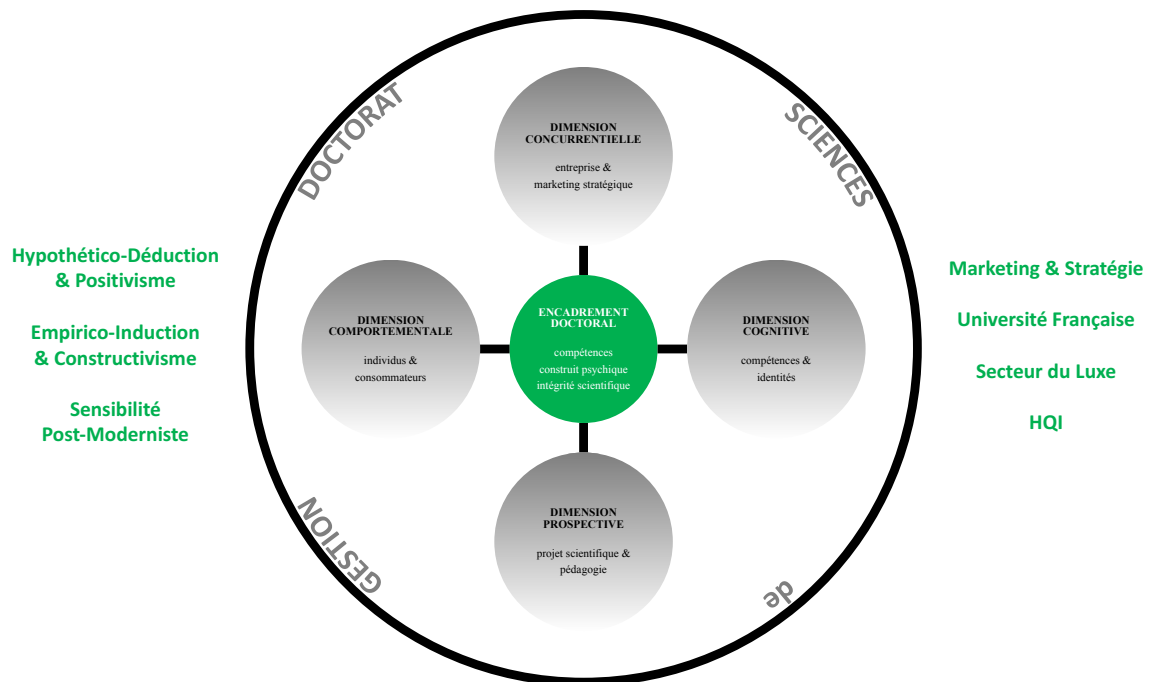


Figure n°3 : Sixième balise thématique.

A. COMPÉTENCE : Je crois à l'exemplarité. Je crois également qu'il est difficile de transmettre des connaissances et des valeurs sans être soi-même passé par un apprentissage fait de succès comme d'échecs. A mes yeux, le respect de l'étudiant a sans doute autant d'importance que la valeur de sa propre expérience. Nul n'étant omniscient, nous sommes perpétuellement sur le chemin de l'apprentissage. Aussi, je ne pense pas qu'à un niveau d'encadrement doctoral, la réelle compétence vienne de l'agrégation de connaissances ou d'éléments quantitatifs en termes d'auteurs ou de théories. Certes, cette érudition est essentielle pour comprendre et critiquer le travail fourni, voire l'orienter, mais elle ne me semble pas prioritaire. Car le principal n'est pas de connaître ; le principal est de savoir où trouver la connaissance lorsqu'elle est absente. Là réside la vraie valeur du chercheur-pédagogue avant même qu'il n'entame la réflexion de la transmission de cette connaissance. Mes publications montrent que j'ai su trouver la ressource lorsque je ne la possédais pas, que ce soit en termes de littérature, de méthodologie ou encore d'écriture. En outre, je l'ai fait seul ainsi qu'en équipe, je l'ai fait avec des revues francophones comme anglo-saxonnes et je l'ai fait avec des cibles aux degrés d'exigence très variés. Par conséquent, je pense savoir chercher, savoir même parfois trouver et surtout savoir prendre suffisamment de distance pour également savoir échouer, sans distinction de terrain ou de thématique scientifique. Je suis capable de couvrir des champs d'étude dans plusieurs Sciences de Gestion et je suis également capable de créer des passerelles interdisciplinaires afin de donner plus de corps et de transversalité à des recherches qui exigent cet espace. Si mes articles ont été publiés, c'est que mes pairs ont jugé que tout cela avait du sens et méritait crédit. Par conséquent, je pense être un Maître de Conférences capable d'être équitablement enseignant *et* chercheur dans les deux dimensions que composent ce titre prestigieux, la pédagogie et la recherche.

b. **CONSTRUIT PSYCHIQUE** : D'un point de vue humain et à amplitudes corrélées, je perçois la direction des thèses de doctorat comme étant un exercice somme toute relativement proche de la direction de mémoires de fin d'études (*cf.* p. 31). Nonobstant évidemment la durée de la collaboration et la complexité technique de la mission, les interrogations du directeur de recherche restent sans doute axées sur l'acceptation et l'interprétation de priorités qui marquent souvent la différence entre le succès et l'échec. En effet, nombre d'acteurs privilégient l'aspect scientifique à l'aspect institutionnel puis relationnel alors que c'est finalement l'inverse qui, je crois, fonctionne. Du point de vue scientifique, encadrer une recherche doctorale me semble être avant tout un échange entre experts dont l'un a un peu plus d'expérience que l'autre et sans doute un peu moins de pression à gérer ; quoi que ce dernier point mérite certainement débat. Mais les deux ont certainement suffisamment de connaissances épistémologiques et méthodologiques pour instaurer un dialogue riche d'enseignements et de découvertes synergiques. Diriger une thèse de doctorat, c'est donc, de mon point de vue, bien plus une question de dosage psychologique que d'empilage de connaissances. C'est former à la recherche par la recherche, donc gérer les erreurs, les échecs, les impatiences, les egos, les déceptions et les déprimés comme les succès, les joies et les excitations. Le directeur de thèse donne malgré tout plus de son temps à ses doctorants en termes de création et de construction de la relation qu'il ne contribue à l'institution par ses orientations scientifiques. Rappelons que le chemin de cette collaboration dure plusieurs années, une période pendant laquelle tout peut émerger ou rester larvé. La communication me semble donc essentielle entre les deux protagonistes, une communication alternant, je pense, entre un principe de précaution et un principe d'engagement, un principe de plaisir et un principe de réalité, le choix du laisser-faire arbitraire et celui du contrôle total, l'écoute et la prise de parole, la disponibilité et l'absence. Je pense que m'être questionné sur tout cela me positionne comme quelqu'un qui est mentalement et psychiquement prêt à en assumer l'exercice.

c. **INTÉGRITÉ SCIENTIFIQUE** : Savoir conduire une recherche et avoir suffisamment d'humanité, de résilience, d'empathie et de rigueur pour prendre la responsabilité de mener une personne au titre de Docteur, en l'occurrence *ès* Sciences de Gestion, c'est aussi ne pas oublier de se questionner sur la nature du contenu de ce que l'on transmet à notre doctorant. En effet, outre la pensée, la perspective, la ressource, la critique, les méthodes diagnostiques, épistémologiques, scientifiques et systémiques, diriger une thèse de doctorat, c'est avant tout transmettre des valeurs qui composent notre intégrité intellectuelle et scientifique et qui représentent l'institution qui délivre le diplôme. De mon point de vue, la liberté, l'indépendance, l'humilité, l'honnêteté, le partage et le respect de ses sujets d'expérience comme de ses pairs sont des vertus essentielles à toute recherche au même titre que celles qui composent la performance scientifique. Diriger des thèses de doctorat, c'est donc aussi pour moi conserver tout cela à l'esprit, en organisant des ateliers, des travaux en équipe et des confrontations internationales d'idées au nom de l'institution que l'on représente sans jamais omettre la phase de bilan essentielle à la compréhension des causes d'un résultat scientifique comme de ses conséquences. Là encore, l'exemplarité est de mise, la communication est centrale, et ce vers l'étudiant comme vers soi-même. Car, dans mon modèle, diriger des thèses de doctorat, c'est aussi être suffisamment flexible pour tolérer de travailler parmi des choix différents, avec des sujets improbables, au milieu de cultures inconnues, et surtout accepter de n'être que le guide et pas le réalisateur, l'inspirateur et pas l'acteur, l'observateur et pas le public, le tout avec une grande exigence. Et pour l'avoir déjà vécu des centaines de fois dans ma carrière d'enseignant-chercheur, je sais que rien ne me rend plus heureux professionnellement que de voir mon étudiant briller sans que son éclat ne m'éclaire. Parce que je crois qu'il n'y a académiquement rien de pire que le talent gâché.

### 3. Actualités

Je travaille actuellement sur trois chantiers. Mon *premier chantier* est pédagogique. Après avoir été membre de mon premier jury de thèse en 2016, je travaille actuellement avec une étudiante libanaise sur une thématique doctorale intitulée : « *Impact du marketing sur la performance financière des entreprises de luxe opérant dans un environnement turbulent.* » Mais dans le cadre de mon projet - la recherche au service de l'enseignement supérieur - je souhaiterais également profiter de la direction de thèses pour mieux cerner les enjeux liés aux différentes formes de doctorat ainsi qu'aux spécificités de la recherche-action. En effet, doctorat, Ph.D., DBA, thèses par chapitres (*i.e.* hypothèses à tester), thèses par articles (*i.e.* 3 publications), ou encore intervention sur les réalités d'une organisation ou d'un système social (*i.e.* résultats à atteindre) sont autant de formats qui s'adressent à des cibles très différentes et qui ont des raisons d'être particulières. J'aimerais pouvoir diriger des travaux dans chacun de ces formats afin d'appréhender le rôle de leurs acteurs (*i.e.* étudiants, managers, superviseurs) dans la création de valeur issue de la recherche. Cela me permettrait de réfléchir aux moyens de contribuer à préserver le format académique du doctorat français qui, à terme, pourrait être menacé par la pression issue des économies de la connaissance notamment. Une fois habilité à diriger des recherches, je compte également poursuivre le co-encadrement de thèses, à la fois pour profiter des bénéfices de l'interdisciplinarité (*e.g.* RH, e-marketing, pédagogie digitale, management & marketing interculturels, etc.), m'enrichir des bonnes pratiques et, à plus long terme, à mon tour contribuer à former de futurs pilotes.

En ce qui concerne mes collaborations interdisciplinaires, un bon point de départ sera de mieux me familiariser avec les domaines d'expertise des membres de mon jury et de leurs collègues. Par exemple, les récents travaux d'Anne Bartel-Radic (2014 ; 2015 ; 2016 ; 2017) seraient d'une aide considérable face aux HQI en termes de diversification de nos pédagogies, d'évaluation des compétences ou encore d'intégration de variables culturelles comme j'ai déjà pu l'envisager avec l'évaluation académique. Dans la même perspective, les recherches de Thierry Poulain-Rehm sur le rôle de la RSE dans l'entreprise familiale (2014) pourraient m'ouvrir de nouvelles pistes dans la gestion de la diversité ; en effet, l'empathie des proches pourrait faciliter l'intégration professionnelle des HQI. Mes réflexions sur le tourisme et le marketing bancaire pourraient trouver de sérieux échos dans ceux de Nadine Tournois (2015 ; 2017), experte en la matière. L'association comportementale des déterminants de consommation avec les émotions me serait aussi certainement utile, particulièrement en croisant ces thématiques avec celles étudiées par André Le Roux sur les résistances des consommateurs (2015) et le rapport à la marque (2016), de la même manière que le serait l'utilisation de la méthodologie Q soutenue par Claire Gauzente (2013) afin de limiter les risques de dissonance ou de contamination lors d'études qualitatives - je pense encore ici aux HQI. L'expertise de Jean-François Trinquecoste me serait précieuse dans mes réflexions sur l'avenir des stratégies marketing (2013) et sur la place de plus en plus marquée que tient le rôle du packaging, tel un produit autour du produit (2015), surtout dans la volonté qui est la mienne de continuer d'observer les atypismes qui sont propres au secteur du luxe (2015) afin de les transposer à l'expérience étudiante. La diversité dans la recherche me tenant à cœur, je continuerai de rester à l'affût de la manifestation de signaux faibles, de « saillances », dans une dynamique pluridisciplinaire proche de celle de Catherine de La Robertie quand, par exemple, elle questionne les capacités d'absorption des crises de la part des PME (2009) tel que je l'ai moi-même envisagé par le concept de résilience, ou encore lorsqu'elle s'attèle à étudier des sujets rarement considérés dans la littérature (*e.g.* prescription d'achats complexes, 2013) comme j'ai pu le faire avec l'évaluation type HCERES. Ce dernier thème mériterait d'ailleurs de bénéficier là encore des recherches de Claire Gauzente sur la pertinence et le degré d'objectivité des divers indicateurs de performance (2000).

Mon *deuxième chantier* est institutionnel. Depuis 2016, je contribue au rayonnement et au développement du Diplôme Universitaire de Recherche de l'IAE de Poitiers auprès de ses partenaires académiques afin d'en alimenter l'incubateur doctoral et d'en diversifier les champs d'investigation. Par cette action, j'espère également augmenter la diffusion de la recherche auprès de nos étudiants et peut-être ainsi contribuer à faire naître quelques vocations. En parallèle, je reste mobilisé auprès du HCERES pour y réaliser d'autres évaluations.

Quant à mon *troisième chantier*, il est scientifique. Du point de vue de mes collaborations nationales et internationales, je continue d'animer mon groupe de recherche sur les HQI en augmentant la contribution de collègues RH et je dirige une équipe sur le thème de la mutation de la marque. Ses membres enseignent à la UB-FEE (*i.e.* Université de Barcelone-Faculté d'Économie Gestion), notamment autour de Maria Esther Subira Loberà et d'Agustí Casas Romeo. Nous y explorons la lexicologie des marques nationales face à la mondialisation.

En ce qui concerne mes publications à venir, quatre articles forment mon actualité.

Le premier article traite de la consommation d'alcool auprès des jeunes âgés de 18 à 25 ans lorsqu'elle est stimulée par le 7<sup>e</sup> art. Intitulé « *La valence des images mentales de consommation d'alcool à l'écran : effets pervers d'un marketing ex nihilo* », je l'ai écrit en collaboration avec Rémi Bréhonnet ; il est en évaluation à la *Revue Française de Gestion* depuis le 8 septembre 2017. Nous préparons déjà d'autres papiers sur l'imaginaire à partir de nouvelles variables discriminantes avec pour cibles la Journée Internationale du Marketing de la Santé (Lille, juin 2018) et le prochain numéro spécial de la revue *Décisions Marketing* sur le même thème.

Le deuxième s'inscrit dans la continuité de nos recherches sur les HQI. Intitulé « *Mosaïque des intelligences dans l'organisation : éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI* », je l'ai écrit en collaboration avec Dominic Drillon et Nathalie Montargot afin d'ancrer le paysage sémantique de nos expérimentations ; il est en évaluation à la *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels* depuis le 7 novembre 2017. Dans la continuité de ce travail, nous avons débuté un nouveau chantier avec Michael Stonor de la compagnie Saint-Gobain en janvier 2018. Ce fleuron de l'industrie française a toujours développé des modèles complexes de gestion des potentiels (*i.e.* Politiques RSE & Big Data). Cette sensibilité motive notre volonté de nous engager à leurs côtés dans une observation participante d'optimisation des talents, voire d'une recherche-intervention en y étalonnant le test HQI que nous avons élaboré (*cf.* Figure n°2, p. 65) si nos résultats sont encourageants.

Par une formule qui quantifie mathématiquement les 5 forces du modèle de Michael Porter (1979), le troisième article propose une échelle indicative du degré de tension d'un marché avant d'y pénétrer. Intitulé « *Assessing Competitive Environments' Intensity through M. Porter's 5 Forces: The Rescue of Physics* », je l'ai écrit en collaboration avec Rémy Park, ingénieur & MBA. Il est en évaluation au *Strategic Management Journal* depuis le 7 décembre 2017 pour un numéro spécial (*i.e.* « Question-Driven and Phenomenon-Based Empirical Strategy Research »).

Quant au quatrième, il cherche à enrichir le modèle Uppsala d'internationalisation des firmes par une étude d'un phénomène de cooptation arabe, la Wasta. Encore en chantier, je le prépare en collaboration avec Eric Milliot pour *Management International*, mais nous avons d'ores et déjà testé notre questionnaire auprès de 106 sujets gulfites, égyptiens, algériens, marocains, tunisiens et libanais, ce qui va nous permettre de rapidement finaliser notre outil définitif pour le communiquer.

Enfin, j'aimerais poursuivre ma fructueuse collaboration avec Pierre-Charles Pupion, principalement au sujet des diagnostics publics de performance des universités (2011) et notamment avec le soutien du HCERES.

#### 4. Synthèse

Dans cette **Dimension Prospective**, j'entrevois la direction de thèses de doctorat comme l'autorisation et la facilitation de la rencontre de plusieurs variables qui se doivent d'être compatibles les unes avec les autres ; des variables scientifiques mais également humanistes.

Du point de vue scientifique, il me semble intéressant d'ancrer la poursuite de mes travaux en restant ouvert à la Théorie Post-Moderne pour son appétence à refuser le cloisonnement disciplinaire et à favoriser l'accueil des approches nouvelles, tout en continuant d'utiliser des modes d'investigation pouvant alternativement être *hypothético-déductifs-positivistes* ou *empirico-inductifs-constructivistes*. Ainsi, de la même manière que mes inscriptions épistémologiques ont pu varier, elles continueront très probablement de varier selon les études que je mènerai, quitte à associer certains volets d'ancrages opposés (e.g. Post-Modernisme vs. Positivisme). Car mon rapport à la vérité scientifique a déjà fait appel à ces ancres selon que j'ai cherché à valider des hypothèses ou bien à comprendre des environnements mal connus. Cette démarche met en exergue ma volonté de n'imposer aucune limite thématique à mes travaux, mais également de continuer à mobiliser la transversalité disciplinaire comme ressource essentielle à la création de valeur scientifique, d'où ma sensibilité théorique.

Sur le plan disciplinaire justement, je compte concrètement poursuivre mes recherches dans trois domaines qui me sont chers : (1) l'approche critique par le marketing stratégique de l'avantage concurrentiel et du comportement du consommateur dans le secteur du luxe, (2) le diagnostic de l'Université pour continuellement en améliorer l'organisation et le fonctionnement pédagogique à des fins de renforcement de son positionnement, et (3) l'exploration des HQI et des techniques d'acquisition des compétences comme source de valeur et de diversité pour les universités comme pour les organisations, tous secteurs confondus. Ces trois domaines entrent en interaction dans la mesure où l'analyse des éléments de dissonance qui sont prégnants dans le secteur du luxe et l'augmentation du rôle et de la place des HQI sont toutes deux susceptibles de contribuer à construire l'offre académique de demain face à la concurrence internationale.

Du point de vue humaniste, j'envisage la direction de thèses de doctorat sous les angles de la compétence, du construit psychique et de l'intégrité scientifique. Compétence tout d'abord, en termes de techniques acquises mais également objectivement critiquées afin de pouvoir faire bénéficier mes étudiants de mes propres erreurs et succès. Construit psychique ensuite, en termes de construction de la relation humaine entre les doctorants et leur directeur de thèse. Intégrité scientifique enfin, en termes de valeurs transmises au cours de la collaboration scientifique mais surtout humaine, notamment pour viser à l'indépendance, l'intégrité et l'excellence.

Quant à mon actualité, elle s'articule autour de trois chantiers, respectivement pédagogique, institutionnel et scientifique.

Sur le plan pédagogique tout d'abord, je compte étendre ma direction de thèses à l'étude de différents formats de doctorats afin d'observer l'évolution des liens qui existent entre acteurs managériaux et académiques.

Sur le plan institutionnel ensuite, je souhaite poursuivre mes efforts afin de rendre la recherche et ses résultats accessibles à nos étudiants afin, peut-être, de créer de nouvelles vocations.

Sur le plan scientifique enfin, je continue d'animer les équipes de recherche locales et internationales dont je suis responsable, notamment sur les HQI avec Saint-Gobain, mais également sur la mutation de la marque. En parallèle, je poursuis ma collaboration avec mes collègues, en l'occurrence sur des thématiques de cognition, de management international et de stratégie afin de proposer nos travaux à des revues francophones et anglophones diversifiées.

Finalement, c'est peut-être dans ces mots de Gaston Bachelard (1938, #1, p. 14) que mon projet trouve sans doute son plus bel écho :

*« La science, dans son besoin d'achèvement comme dans son principe, s'oppose absolument à l'opinion. S'il lui arrive, sur un point particulier, de légitimer l'opinion, c'est pour d'autres raisons que celles qui fondent l'opinion ; de sorte que l'opinion a, en droit, toujours tort. L'opinion pense mal ; elle ne pense pas : elle traduit des besoins en connaissances. En désignant les objets par leur utilité, elle s'interdit de les connaître. On ne peut rien fonder sur l'opinion : il faut d'abord la détruire. Elle est le premier obstacle à surmonter. Il ne suffirait pas, par exemple, de la rectifier sur des points particuliers, en maintenant, comme une sorte de morale provisoire, une connaissance vulgaire provisoire. L'esprit scientifique nous interdit d'avoir une opinion sur des questions que nous ne comprenons pas, sur des questions que nous ne savons pas formuler clairement. Avant tout, il faut savoir poser des problèmes. Et quoi qu'on dise, dans la vie scientifique, les problèmes ne se posent pas d'eux-mêmes. C'est précisément ce sens du problème qui donne la marque du véritable esprit scientifique. Pour un esprit scientifique, toute connaissance est une réponse à une question. S'il n'y a pas eu de question, il ne peut y avoir connaissance scientifique. **Rien ne va de soi. Rien n'est donné. Tout est construit.** »*

# Synthèse du mémoire de HDR

## DIMENSION CONCURRENTIELLE

La première partie de ce mémoire a présenté quatre travaux de recherche réunis sous l'égide d'une Dimension Concurrentielle. En effet, les uns comme les autres sont liés par le fait d'avoir permis d'explorer des solutions saillantes inattendues néanmoins pertinentes de sources d'avantages concurrentiels dans le champ du marketing stratégique.

Ma réflexion sur la différenciation, stratégie consistant à développer des avantages compétitifs autres que pécuniaires, aura peut-être contribué à renforcer la valeur de cette approche face à la puissante domination par les coûts grâce au fait qu'un développement concurrentiel durable ne peut sans doute pas être compatible avec une guerre de prix, phénomène récurrent lorsque la stratégie n'est fondée que sur la diminution des dépenses.

Ce premier travail sur la question des HQI aura, je l'espère, permis de donner corps à une réalité que l'on ne peut plus ignorer, la nécessaire gestion de la diversité dont les HQI font partie, ces derniers étant susceptibles de fournir des pistes inexplorées de création de valeur à des organisations dont la nature n'est pas naturellement de se mesurer à l'aune de stratégies concurrentielles.

Mon étude de la communication marketing d'une enseigne bancaire aura probablement contribué à repenser la notion de ciblage lorsqu'une campagne de publicité est en gestation.

Quant à nos propositions en termes de modélisation de systèmes de résilience organisationnelle, elles auront participé à améliorer l'efficacité de la gestion de crises internationales grâce à l'acceptation du fait que la gestion de l'accident est sans doute plus efficace *a posteriori* que l'investissement unique réalisé en amont sur son relatif empêchement.

## DIMENSION COMPORTEMENTALE

La deuxième partie de ce mémoire a également présenté quatre travaux de recherche réunis sous l'égide d'une Dimension Comportementale. En effet, ces études ont permis l'exploration de saillances à partir de conjectures liées aux individus consommateurs et que la littérature avait rarement observées.

Notre étude des comportements de négociation au regard de l'appartenance religieuse aura peut-être permis d'apprendre à ne pas tenir compte d'une variable socio-culturelle universelle naturellement considérée, que ce soit à des fins subversives d'influence ou dans une optique saine et volontaire de respect et de diminution des risques relationnels, car elle complexifiait plutôt qu'elle ne clarifiait le processus de négociation commerciale.

Mon enquête sur les comportements d'achat féminins gulfotes de produits de luxe aura, je l'espère, inspiré les marketeurs d'enseignes prestigieuses quant à la réalité des personnalités sociales des individus, la puissance de la pression culturelle de certains environnements et les exigences de certains marchés émergents face aux traditions d'une marque et ses difficultés à se diversifier sur un plan marketing.

Mon retour à la question de la suggestion subliminale, thème de ma thèse de doctorat, aura mis un terme à ma recherche dans ce domaine par manque de nouvelles perspectives.

Quant à notre enquête sur les émotions des visiteurs du parc touristique « La Vallée des Singes », elle aura probablement ouvert la voie à l'intégration de l'écologie et des émotions qu'elle génère aux stratégies marketing et RSE du tourisme de masse afin de développer le sentiment de fidélisation à l'enseigne auprès des visiteurs français comme étrangers.

## **DIMENSION COGNITIVE**

La troisième partie de ce mémoire a présenté six travaux répartis en trois thématiques réunies sous l'égide d'une Dimension Cognitive. Cette dernière est d'une importance majeure car elle a contribué à lier mes expériences avec mon projet. En effet, de mes champs d'expertise que sont le marketing et la stratégie, j'ai pu explorer plusieurs aspects saillants des comportements de consommation et des RH avant de me focaliser plus en détail sur l'individu en tant que tel et ainsi amorcer la présentation d'un projet scientifique qui sera étroitement lié au devenir de l'Université française.

Grâce à un discours décalé porté par le gestionnaire à l'expérience universitaire internationale que je suis, mon étude des économies de la connaissance aura peut-être contribué à sensibiliser certaines élites à la future arrivée massive d'offres académiques au sein desquelles l'étudiant sera dorénavant non seulement client mais surtout consommateur.

Notre travail sur la question des HQI aura, je l'espère, ouvert la porte sur un volet important de la diversité, les personnes aux ressources intellectuelles improbables néanmoins redoutables d'efficacité, des personnes soutenant, malgré elles, la pertinence de la recherche sur la volonté d'intégration de compétences et de potentiels nouveaux, et la quête de nouvelles sources internes de création de valeur dans les organisations.

Enfin, ma comparaison de deux méthodologies d'évaluation de programmes académiques aura sans doute enrichi les évaluateurs sur le fait qu'une expertise doit nécessairement s'imprégner des variables culturelles de l'environnement dans lequel elle est réalisée, variables à considérer minutieusement lorsque l'intérêt de l'apprenant est en jeu.

## **DIMENSION PROSPECTIVE**

Du point de vue scientifique, il me semble intéressant d'ancrer la poursuite de mes travaux en restant ouvert à la Théorie Post-Moderne pour son appétence à refuser le cloisonnement disciplinaire et à favoriser l'accueil des approches nouvelles, tout en continuant d'utiliser des modes d'investigation pouvant alternativement être *hypothético-déductifs-positivistes* ou *empirico-inductifs-constructivistes*. Ainsi, de la même manière que mes inscriptions épistémologiques ont pu varier, elles continueront très probablement de varier selon les études que je mènerai, quitte à associer certains volets d'ancrages opposés (*e.g.* Post-Modernisme *vs.* Positivism). Car mon rapport à la vérité scientifique a déjà fait appel à ces ancres selon que j'ai cherché à valider des hypothèses ou bien à comprendre des environnements mal connus. Cette démarche met en exergue ma volonté de n'imposer aucune limite thématique à mes travaux, mais également de continuer à mobiliser la transversalité disciplinaire comme ressource essentielle à la création de valeur scientifique, d'où ma sensibilité théorique.

Sur le plan disciplinaire justement, je compte concrètement poursuivre mes recherches dans (1) l'approche critique par le marketing stratégique de l'avantage concurrentiel et du comportement du consommateur dans le secteur du luxe, (2) le diagnostic de l'Université pour continuellement en améliorer l'organisation et le fonctionnement pédagogique à des fins de renforcement de son positionnement, et (3) l'exploration des HQI et des techniques d'acquisition des compétences comme source de valeur et de diversité pour les universités comme pour les organisations, tous secteurs confondus. Ces thèmes continueront d'exiger de favoriser le décloisonnement disciplinaire et la prise en compte d'une grande diversité de points de vue.

Du point de vue humaniste, j'envisage la direction de thèses de doctorat sous les angles de la compétence, du construit psychique et de l'intégrité scientifique. Compétence tout d'abord, en termes de techniques acquises mais également objectivement critiquées afin de pouvoir faire bénéficier mes étudiants de mes propres erreurs et succès. Construit psychique ensuite, en termes de construction de la relation humaine entre les doctorants et leur directeur de thèse. Intégrité scientifique enfin, en termes de valeurs transmises au cours de la collaboration scientifique mais surtout humaine, notamment pour viser à l'excellence.

Quant à mon actualité, elle s'articule autour de trois chantiers, respectivement pédagogique, institutionnel et scientifique. Sur le plan pédagogique tout d'abord, je compte étendre ma direction de thèses à l'étude des différents formats de doctorats afin d'observer l'évolution des liens qui existent entre acteurs managériaux et académiques. A ce titre, une exploration de la recherche-intervention pourrait être pertinente. Sur le plan institutionnel ensuite, je souhaite poursuivre mes efforts afin de rendre la recherche et ses résultats accessibles à nos étudiants afin, peut-être, de créer de nouvelles vocations. Sur le plan scientifique enfin, je continue d'animer les équipes de recherche locales et internationales dont je suis responsable, notamment sur les HQI et la mutation de la marque, et je poursuis ma collaboration avec mes collègues, en l'occurrence sur des thématiques de cognition, de management international et de stratégie afin de proposer nos travaux à des revues francophones et anglophones exigeantes.

Je crois que mon projet est donc en adéquation avec les éléments cités en préambule.

Tout d'abord l'approche critique par le marketing stratégique de l'avantage concurrentiel dans les entreprises de luxe et l'étude des comportements de consommation de produits et services de luxe s'intègrent dans l'axe **Entreprise**.

Ensuite l'agrégation des convergences d'expérience client des entreprises du secteur du luxe et du positionnement des HQI s'intègre dans l'axe **Université française**, à la fois en termes de diversité, de pédagogie et surtout d'évolution face à la menace grandissante des économies de la connaissance.

Enfin, l'étude du rôle et de la place des HQI s'intègre dans l'axe **Humain**, axe jouant le rôle de passerelle naturelle entre les deux précédents.

Le tableau n°3 page suivante résume cette adéquation.

	AXE ENTREPRISE	AXE HUMAIN	AXE UNIVERSITÉ
SECTEURS	Luxe	Tous	Formation
CONTRIBUTION	<i>Avantages Concurrentiels</i>	HQI	<i>Avantages Concurrentiels</i>
	<i>Expérience Client</i>		<i>Expérience Client</i>
	<i>Dissonance Cognitive</i>		<i>Dissonance Cognitive</i>
			HQI

Tableau n°3 : Adéquation du projet scientifique.

Pour conclure cette présentation des quatre dimensions qui constituent l'architecture de ce mémoire, le tableau n°4 (pp. 87 à 90) présente, pour chacun de mes travaux au sein des dimensions que j'ai choisies pour les évoquer, un synopsis des terrains que j'ai étudiés, des contributions qui ont été les miennes, ainsi qu'un État de l'Art des trois dernières années (2014-2017) afin de dresser un bilan de l'actualité de la recherche dans ces divers domaines pour mieux cerner les pistes qui mériteraient développement après que je m'y suis moi-même penché (*cf. Ex Post*).

J'ai ensuite évoqué les préalables à mes futures recherches dans la Dimension Prospective de la seconde partie du tableau n°4 (*cf. Ex Ante*), toujours en regard des trois dimensions qui délimitent mes précédentes recherches (*i.e.* Concurrentielle - Comportementale - Cognitive) et des trois matériaux qui font le creuset dans lequel je souhaite accueillir mes futurs doctorants (*i.e.* Compétences - Construit psychique - Intégrité scientifique).

Finalement, à la question, bien légitime, que pourrait se poser un candidat au doctorat quant à la raison pour laquelle je pourrais diriger ses recherches, en plus des éléments que j'ai évoqués plus haut, une possible réponse serait que ce soit parce que j'aurais déjà travaillé sur un champ qui l'interpelle...

	DIMENSIONS	TERRAINS	CONTRIBUTIONS	ÉTAT DE L'ART 2014-2017
<b>EX POST</b>	<p><b>CONCURRENTIELLE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Différenciation</i></li> <li>• <i>Place des HQI (I)</i></li> <li>• <i>Communication bancaire</i></li> <li>• <i>Résilience organisationnelle</i></li> </ul>	<p><b>CONJECTURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Spéculer sur la guerre de prix est source d'avantage concurrentiel.</li> <li>• Les HQI ne sont pas des épiphénomènes.</li> <li>• Une communication marketing externe peut cibler l'interne.</li> <li>• Priorité devrait être donnée à la gestion résiliente de crises, non à leur empêchement.</li> </ul>	<p><b>RÉSULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimiser le coût par l'asymptote peut mener au développement durable.</li> <li>• Les HQI sont des ressources humaines stratégiques.</li> <li>• Une substitution de cible marketing autorise la valorisation durable de la relation client.</li> <li>• Optimiser la gestion de crise par la résilience augmente l'efficacité managériale.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valeurs de l'entreprise comme attributs de différenciation (Gasmi, 2014) et différenciation source d'avantage concurrentiel pour l'entreprise familiale (Agyapong <i>et al.</i>, 2016).</li> <li>• Compréhension du fonctionnement des HQI (Makel <i>et al.</i>, 2016), questionnement des distinctions entre HQI, talent et potentiel (Lee <i>et al.</i>, 2016), et exploration de domaines possibles d'épanouissement des HQI (Wo <i>et al.</i>, 2016).</li> <li>• Étude de l'impact du marketing bancaire selon la nature du secteur et l'environnement culturel (Chen <i>et al.</i>, 2016 ; Chakiso, 2015 ; Sadek <i>et al.</i>, 2015) et exploration du marketing bancaire face aux risques liés à la réputation de l'enseigne (Matkovskaya <i>et al.</i>, 2014 ; Sadek <i>et al.</i>, 2015).</li> <li>• La résilience, (1) ressource de développement durable (Ortiz-De-Mandojana &amp; Bansal, 2016), (2) ancrage d'entrepreneuriat (Bernard &amp; Barbosa, 2016), (3) outil d'optimisation de la supply chain (Fahimnia &amp; Jabbarzadeh, 2016) et (4) outil de gestion de crises (Sabatino, 2016).</li> </ul>

<b>EX POST</b>	<p style="text-align: center;"><b>COMPORTEMENTALE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Religion &amp; négociation commerciale</i></li>   <li>• <i>Luxe gulfote</i></li>   <li>• <i>Suggestion subliminale</i></li>   <li>• <i>Écologie et fidélisation (Vallée des Singes)</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CONJECTURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La religion impacte la négociation comme autant d'autres variables culturelles.</li>   <li>• Un comportement de consommation peut être inverse à celui démontré par son modèle théorique.</li>   <li>• Suggestion contrôlable artificiellement puisque naturellement effective.</li>   <li>• L'écologie peut être créatrice d'émotions susceptibles de fidéliser les visiteurs de parcs animaliers.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RÉSULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La religion n'est pas source d'avantage concurrentiel dans une relation commerciale.</li>   <li>• La prise en compte d'éléments culturels affine les stratégies marketing locales malgré des oppositions théoriques.</li>   <li>• Forme de communication commerciale dorénavant obsolète.</li>   <li>• L'écologie est une variable discriminante stable d'avantages comparatifs lorsqu'elle est capable de générer des émotions de grande amplitude.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recherches sur les contextes culturels mais pas sur les comportements de négociation (Aslani <i>et al.</i>, 2016 ; Uzo &amp; Adigwe, 2016 ; Volkema <i>et al.</i>, 2016 ; Brett &amp; Thompson, 2016).</li>   <li>• Travaux sur les déclencheurs d'achats de luxe (Jain <i>et al.</i>, 2015 ; Jie <i>et al.</i>, 2016), la valeur marque (Salehzadeh &amp; Pool, 2017), le rôle culturel dans l'achat de luxe (Gong <i>et al.</i>, 2016 ; Ling &amp; Juan, 2016) et le rapport générationnel au luxe (Jain <i>et al.</i>, 2014).</li>   <li>• Aucune nouveauté applicative, recherches toujours essentiellement cliniques portant sur l'impact des influences non-conscientes (Carlson <i>et al.</i>, 2014 ; Farooqui &amp; Manly, 2015).</li>   <li>• Aucune recherche sur le couple écologie-fidélisation. En revanche, nombreux travaux sur le couple émotions-fidélisation avec des expériences démontrant que (1) les émotions positives motivent les personnels à améliorer la qualité de service (Wang <i>et al.</i>, 2017, <i>cf.</i> travaux sur le marketing bancaire), (2) les émotions positives influencent la satisfaction là où les négatives influencent les recommandations (Taylor <i>et al.</i>, 2016), et (3) les émotions doivent tenir compte des attitudes (<i>ibid.</i>).</li> </ul>
--------------------	--	---	--	---

<p style="text-align: center;"><b>EX POST</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>COGNITIVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Économie de la connaissance</i></li> <li>• <i>Place des HQI (II)</i></li> <li>• <i>Évaluation de programmes académiques</i></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>CONJECTURES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nature d'économie susceptible d'entraîner de fortes modifications structurelles nationales.</li> <li>• Les HQI ne sont pas des épiphénomènes.</li> <li>• A méthodologie identique, les conséquences d'une telle évaluation varient selon leur environnement culturel.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RÉSULTATS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menace pour les nations aux traditions universitaires éprouvées.</li> <li>• Les HQI méritent détection systématique dans toutes les organisations.</li> <li>• Ce sont les variables culturelles qui distinguent les résultats des évaluations académiques internationales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujet qui continue de mobiliser les chercheurs notamment sur (1) la montée de l'intérêt national pour l'économie de la connaissance, surtout en Europe de l'Est (Batov, 2017), (2) les mutations technologiques inhérentes aux économies de la connaissance (Avdeenko &amp; Aletdinova, 2017) et (3) l'avènement des économies de la connaissance face aux théories managériales et économiques classiques (Caruso, 2016).</li> <li>• Les chercheurs poursuivent leurs observations dans trois directions distinctes : (1) la compréhension des fonctionnements cognitifs des HQI en termes de classification des handicaps d'apprentissage et de la pertinence des objectifs pédagogiques (Makel <i>et al.</i>, 2016), (2) le développement de l'identité propre du HQI selon son genre et ses relations aux autres (Kerr &amp; Multon, 2015), et (3) le rôle des enseignants et des enseignements dans la gestion des HQI (Eremeeva <i>et al.</i>, 2016 ; Peterson, 2015).</li> <li>• Aucune recherche actuellement répertoriée ou identifiable en lien avec l'évaluation de programmes ou d'institutions académiques, le HCERES ou la performance des universités françaises.</li> </ul>

<b>EX ANTE</b>	<p style="text-align: center;"><b>SENSIBILITÉ POST-MODERNISTE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Entreprise</u> : Transformation des organisations par le marketing stratégique, secteur du luxe.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><i>Hypothético-Déduction Positivism</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Consommateur</u> : Exploration des sources de motivation et d'influence, secteur du luxe.</li> </ul> <p style="text-align: center;"><b><i>Empirico-Induction Constructivisme</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Individu</u> : Étude des HQI et des méthodes universitaires d'apprentissage.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ENRICHISSEMENTS &amp; CONNAISSANCES / ORIENTATION DE FUTURES THÈSES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Compétences</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes qualitatives et quantitatives.</li> <li>- Approche hypothético-déductive.</li> <li>- Approche empirico-inductive.</li> <li>- Approche abductive.</li> <li>- Transversalité.</li> <li>- Langues étrangères (anglais &amp; espagnol courants).</li> </ul> </li> <li>• <u>Construit psychique</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Construction d'une relation de confiance.</li> <li>- Prise en compte de l'autre.</li> <li>- Action dans la durée.</li> <li>- Communication.</li> <li>- Empathie.</li> <li>- Résilience.</li> </ul> </li> <li>• <u>Intégrité scientifique</u> : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Transmission.</li> <li>- Valeurs.</li> <li>- Éthique &amp; Déontologie.</li> <li>- Partage (e.g. pairs, ateliers, colloques, etc.).</li> <li>- Flexibilité.</li> <li>- Mise en retrait.</li> </ul> </li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PISTES DE RECHERCHE (Selon État de l'Art 2014-2017)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>De l'Entreprise au Consommateur</u> : Dimension Concurrentielle =&gt; Étude de facteurs différenciants afin d'en transposer les bonnes pratiques dans l'environnement universitaire public. Choix du secteur du luxe pour explorer les saillances de convergence d'expérience client vers d'autres secteurs (cf. Individu).</li> <li>• <u>Du Consommateur à l'Individu</u> : Dimension Comportementale =&gt; Étude des saillances divergentes issues d'environnements culturels internationaux et analyse des facteurs émotionnels de fidélisation, là aussi principalement dans le secteur du luxe afin de mieux appréhender les sources de dissonance (cf. Individu).</li> <li>• <u>De l'Individu à l'Université-projet</u> : Dimension Cognitive =&gt; Poursuite des travaux sur la question des HQI et les méthodes d'évaluation de programmes académiques pour identifier les pédagogies saillantes et les solutions susceptibles de positionner l'Université française comme une actrice incontournable de la diversité et de la diffusion internationale de connaissances.</li> </ul>
--------------------	--	--	--

Tableau n°4 : Récapitulatif scientifique, État de l'Art 2014-2017 et prospective doctorale.

## Conclusion

Voici sans doute la seconde rubrique la plus difficile à écrire après celle des remerciements.

La Figure n°4 suivante est d'ailleurs ici d'un grand soutien pour méthodiquement et mécaniquement résumer ce travail.

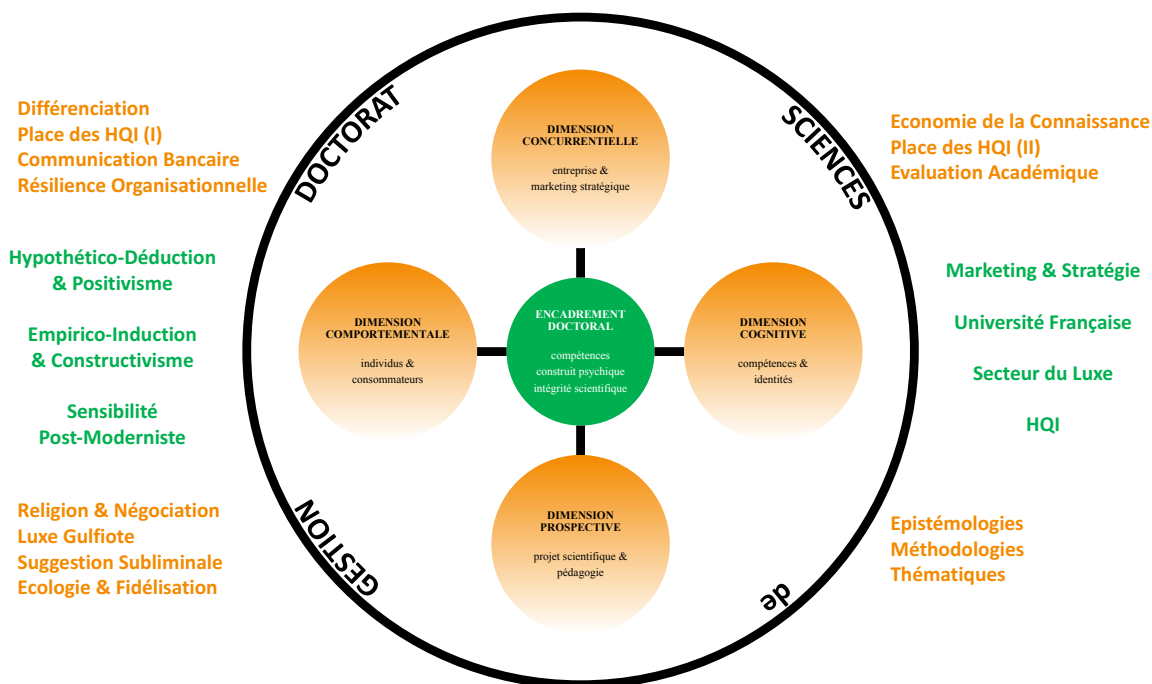


Figure n°4 : Balise thématique intégrée.

Mais elle n'est pas en mesure d'en retranscrire l'aventure humaine, ni les ressentis que cette dernière a dégagés.

Une rubrique difficile à écrire car elle marque la fin d'un cycle et le commencement d'un autre.

Difficile à écrire car, sans répéter ce que l'on a déjà exprimé, elle exige le bilan intérieur du travail accompli, avec ses nécessaires doutes quant à ce que l'on a pu oublier ou présenter sans apporter suffisamment de clarifications. « Rien de plus littéraire que d'omettre l'essentiel » écrivait Paul Valéry (1941-1943, p. 152). J'espère que ce mémoire n'est pas trop « littéraire »...

Difficile parce que ce fut une telle joie de préparer ce document que vous tenez entre vos mains qu'il n'est jamais aisé de quitter une source de plaisir sincère.

Mais il est maintenant temps de mettre un terme à ce travail, comme il est également important de savoir mettre un terme à une recherche.

En essayant, comme finalement c'est aussi le cas pour toute exploration, de trouver ce délicat équilibre entre obstination et abandon.

## Références bibliographiques (*format APA*)

Aggarwal, I., & Woolley, A. W. (2012). Two Perspectives on Intellectual Capital and Innovation in Teams: Collective Intelligence and Cognitive Diversity. In C. Mukhopadhyay (Ed.), *Driving the Economy Through Innovation and Entrepreneurship* (495-502). Bangalore: Springer.

Agyapong, A., Ellis, F., & Domeher, D. (2016). Competitive Strategy and Performance of Family Businesses: Moderating Effect of Managerial and Innovative Capabilities. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*, 28(6), 449-477.

Aldridge, S., & Rowley, J. (1998). Measuring Customer Satisfaction in Higher Education. *Quality Assurance in Education*, 6(4), 197-205.

Altintas, G., & Royer, I. (2009). Renforcement de la résilience par un apprentissage post-crise : une étude longitudinale sur deux périodes de turbulence. *M@n@gement*, 12(4), Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle Special Issue, 266-293.

Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds) (1992). *Critical Management Studies*. London: Sage.

Anteblian, B., Filser, M., & Roederer, C. (2013). L'expérience du consommateur dans le commerce de détail. Une revue de littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, 28(3), 84-113.

Anzieu, D., & Martin, J. Y. (1979). *La dynamique des groupes restreints*. Paris : puf.

Araña, J. E., & Carmelo, J. L. (2008). Do Emotions Matter? Coherent Preferences under Anchoring and Emotional Affects. *Ecological Economics*, 66(4), 700-711.

Arvey, R. D. (1986). General Ability in Employment: A Discussion. *Journal of Vocational Behavior*, 29(3), 415-420.

Aslani, S., Ramirez-Marin, J., Brett, J., Yao, J., Semnani-Azad, Z., Zhang, Z. X., Tinsley, C., Weingart, L., & Adair, W. (2016). Dignity, Face, and Honor Cultures: A Study of Negotiation Strategy and Outcomes in Three Cultures. *Journal of Organizational Behavior*, 37(8), 1178-1201.

Aurier, P., & N'Goala, G. (2009). The Differing and Mediating Roles of Trust and Relationship Commitment in Service Relationship Maintenance and Development. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 303-325.

Avdeenko, T., & Aletdinova, A. (2017). Digitalization of Economy Based on Improving Expert Knowledge Systems. *St. Petersburg State Polytechnical University Journal*, 10(1), 7-18.

Ayoubi, L. (2016). *L'influence de la fidélité à la marque et de la fidélité au programme relationnel sur l'attitude des clients (cas des banques)*. Thèse de Doctorat, Université de Nice.

Bachelard, G. (1938). *La Formation de l'esprit scientifique*. Paris : Vrin.

- Badoc, M., & Trouillaud, E. (2004). *Réinventer le marketing de la banque et de l'assurance. Du sens du client au néomarketing*. Revue Banque Edition.
- Bagozzi, R. P., Mahesh, G., & Prashanth, U. N. (1999). The Role of Emotions in Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), 184-206.
- Barrett, G. V., & Depinet, R. L. (1991). A Reconsideration of Testing for Competence rather than for Intelligence. *American Psychologist*, 46(10), 1012-1024.
- Barsotti, F., Milhaud, X., & Salhi, Y. (2016). Lapse Risk in Life Insurance: Correlation and Contagion Effects among Policy Holders' Behaviors. *Insurance: Mathematics and Economics*, 71, 317-331.
- Bartel-Radic, A. (2014). La compétence interculturelle est-elle acquise grâce à l'expérience internationale ? *Management International*, 18 (Special Issue), 194-211.
- Bartel-Radic, A., Moos, C., & Long, S. (2015). Cross-Cultural Management Learning through Innovative Pedagogy: An Exploratory Study of Globally Distributed Student Teams. *Decision Sciences Journal of Innovative Education*, 13(4), 539-562.
- Bartel-Radic, A. (2016). L'évaluation des compétences interculturelles. *Les Politiques Sociales*. 76(3&4), 88-100.
- Bartel-Radic, A., & Giannelloni, J. L. (2017). A Renewed Perspective on the Measurement of Cross-Cultural Competence: An Approach Through Personality Traits and Cross-Cultural Knowledge. *European Management Journal*. 35(5), 632-644.
- Batov, G. (2017). The Concept of Knowledge-Based Economy in the Region. *Regional Economics*, 15(2), 212-221.
- Bauer, D., & Zanjani, G. (2016). The Marginal Cost of Risk, Risk Measures, and Capital Allocation. *Management Science*, 62(5), 1431-1457.
- Becker, K., & Smidt, M. (2016). A Risk Perspective on Human Resource Management: A Review and Directions for Future Research. *Human Resource Management Review*, 26(2), 149-165.
- Bégin, L., & Chabaud, D. (2010). La résilience des organisations : le cas d'une entreprise familiale. *Revue Française de Gestion*, 200(1), 127-142.
- Belet, D. (2008). A la recherche des cadres dirigeants de demain. *L'Expansion Management Review*, 128(1), 95-102.
- Bénavent, C. (2016). *Plateformes*. Paris : FYP Editions.
- Bennis, W. (1989). *Profession : Leader*. Paris : InterEditions.
- Bergson, H. (1975). *Mémoire et vie*. Paris : Editions Gilles Deleuze.

- Berkeley, G. (1733). *The Theory of Vision: Or Visual Language, Shewing the Immediate Presence and Providence of a Deity, Vindicated and Explained*. Whitefish: Kessinger Publishing LLC (2010).
- Bernard, M. J., & Barbosa, S. D. (2016). Resilience and Entrepreneurship: A Dynamic and Biographical Approach to the Entrepreneurial Act. *M@n@gement*, 19(2), 89-121.
- Binet, A., & Simon, T. (1905). New Methods for the Diagnosis of the Intellectual Level of Subnormals. *L'Année Psychologique*, 11, 191-244.
- Boin, A. (2005). From Crisis to Disaster: Toward an Integrative Perspective. In R. Perry & E. L. Quarantelli (Eds.), *What is a Disaster? New Answers to Old Questions*. Philadelphia: Xlibris Press.
- Boke Chakiso, C. (2015). The Effect of Relationship Marketing on Customers' Loyalty (Evidence from Zemen Bank). *Emerging Markets Journal*, 5(2), 58-70.
- Boujon, C. (2002). *L'inhibition au carrefour des neurosciences et des sciences de la cognition*. Marseille : Solal (coll. Neurosciences).
- Boumrar, C., & Gilson, O. (2004). *Le Management des hauts potentiels*. Paris : Dunod.
- Bourdieu, P., & Passeron, J. C. (1970). *La reproduction*. Paris : Editions de Minuit, « Le sens commun.
- Bournois, F., & Roussillon, S. (1992). The Management of High-flyer Executives in France: The Weight of the National Culture. *Human Resource Management Journal*, 3(1), 37-56.
- Bournois, F., & Roussillon, S. (1997). Identification and Development of Potential for Management and Executives Positions in France. *Career Development International*, 2(7), 341-346.
- Branzei, O., & Abdelnour, S. (2010). Another Day, Another Dollar: Enterprise Resilience under Terrorism in Developing Countries. *Journal of International Business Studies*, 41(5), 804-825.
- Brett, J., & Thompson, L. (2016). Negotiation. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 136(C), 68-79.
- Brinberg, D., & Plimpton, L. (1986). Self-Monitoring and Product Conspicuousness on Reference Group Influence. *Advances in Consumer Research*, 13(1), 297-300.
- Bucher, R., & Strauss, A. (1961). Profession in Process. *American Journal of Sociology*, 66(4), 325-334.
- Bucher, R., & Stelling, J. G. (1977). *Becoming Professional*. New York: Sage Publications.
- Camus, A. (1937-1939). *Caligula*. Paris : Gallimard folio (édition de 1958).

- Carlson, K., Tanner, R., Meloy, M., & Russo, J. E. (2014). Catching Nonconscious Goals in the Act of Decision Making. *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 123(1), 65-76.
- Caruso, L. (2016). The 'Knowledge-Based Economy' and the Relationship between the Economy and Society in Contemporary Capitalism. *European Journal of Social Theory*, 19(3), 409-430.
- Celhay, F., & Trinquocoste, J. F. (2015). Package Graphic Design: Investigating the Variables that Moderate Consumer Response to Atypical Designs. *The Journal of Product Innovation Management*, 32(6), 1014-1032.
- Chakiso, C. B. (2015). The Effect of Relationship Marketing on Customers' Loyalty (Evidence from Zemen Bank). *Emerging Markets Journal (EMAJ)*, 5(2), 58-70.
- Chamberlin, E. H. (1933). *Theory of Monopolistic Competition*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chamberlin, E. H. (1962). *The Theory of Monopolistic Competition: A Reorientation of the Theory of Value*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Chen, J. Z., Lim, C. Y., & Lobo, G. J. (2016). Does the Relation between Information Quality and Capital Structure Vary with Cross-Country Institutional Differences? *Journal of International Accounting Research*, 15(3), 131-156.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- Colom, R., Karama, S., Jung, R. E., & Haier, R. J. (2010). Human Intelligence and Brain Networks. *Dialogues in Clinical Neurosciences*, 12(4), 489-501.
- Cooke, P. (2001). Regional Innovation Systems, Clusters, and the Knowledge-Economy. *Industrial and Corporate Change*, 10(4), 945-974.
- Cooper, R., & Burrell, G. (1988). Modernism, Postmodernism and Organizational Analysis: An Introduction. *Organization Studies*, (9)1, 91-112.
- Cousin, A., Jiao, Y., Robert, C. Y., & Zerbib, O. D. (2016). Asset Allocation Strategies in the Presence of Liability Constraints. *Insurance: Mathematics and Economics*, 70, 327-338.
- Coyle, T. R., & Pillow, D. R. (2008). SAT and ACT Predict GPA After Removing *g*. *Intelligence*, 36(6), 719-729.
- Crozier, M., & Tilhette, B. (1995). *La Crise de l'intelligence - Essai sur l'impuissance des élites à se réformer*. Paris : InterEditions.
- Cyert R. M., & March, J. G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Cyrulnik, B., & Duval, P. (2006). *Psychanalyse et résilience*. Paris : Odile Jacob.

- Davies, H., & Ellis, P. (2000). Porter's Competitive Advantage of Nations: Time for the Final Judgement? *Journal of Management Studies*, 37(8), 1189-1214.
- Deleuze, G. (1969). *Logique du sens*, Paris : Minuit.
- Derrida, J. (1979). Scribble (writing power). *Yale French Studies*, 58, 117-147.
- Dews, P. (1986). The Nouvelle Philosophie and Foucault. In M. Gane (Ed.), *Towards a Critique of Foucault*. London: Routledge and Kegan Paul.
- Dimitrova, D. S., Haberman, S., & Kaishev, V. K. (2013). Dependent Competing Risks: Cause Elimination and its Impact on Survival. *Insurance: Mathematics and Economics*, 53(2), 464-477.
- Dobson, P., & Gelade, G. A. (2012). Exploring the Roots of Culture Using Spatial Autocorrelation. *Cross Cultural Research*, 46(2), 160-187.
- Dong, S., Ding, M., Grewal, R., & Zhao, P. (2011). Functional Forms of the Satisfaction-Loyalty Relationship. *International Journal of Research in Marketing*, 28(1), 38-50.
- Dixon, N. F. (1971). *Subliminal Perception: The Nature of a Controversy*. London: McGraw Hill.
- Drucker, P. F. (1999). *L'Avenir du management*. Paris : Village mondial.
- Dubois, B., Lauren, G., & Czellar, S. (2001). *Consumer Rapport to Luxury: Analyzing Complex and Ambivalent Attitudes*. Paris: HEC.
- Duckworth, A. L., & Seligman, M. E. P. (2005). Self-Discipline Outdoes IQ in Predicting Academic Performance of Adolescents. *Psychological Science*, 16(12), 939-944.
- Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. Paris : Vuibert.
- Durkheim, E. (1912). *Les formes élémentaires de la vie religieuse*. Paris : puf.
- Engel, J. F., Kollat, D. T., & Blackwell, R. D. (1968). *Consumer Behavior*. New York: Holt, Rinehart, and Winston.
- Eremeeva, G. R., Bikbulatov, R. R., & Baranova, A. R. (2016). Specificity of Teacher's Activity in Intellectually Gifted Students' Education. *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, Special Issue 2(20), 76-81.
- Fahimnia, B., & Jabbarzadeh, A. (2016). Marrying Supply Chain Sustainability and Resilience: A Match Made in Heaven. *Transportation Research: Part E*, 91, 306-324.
- Falcoz, C. (2003). *Gérer les cadres à haut potentiel*. Paris : Les Echos, Collection Management Stratégique.

- Farooqui, A. A., & Manly, T. (2015). Anticipatory Control through Associative Learning of Subliminal Relations: Invisible May Be Better than Visible. *Psychological Science*, 26(3), 325-334.
- Fields, J. A., & Venezian, E. C. (1993). Medical Cost Development in Worker's Compensation. *Insurance: Mathematics and Economics*, 12(1), 69-70.
- Fioriti, J. (2005). Les surdoués dans l'entreprise. *Le Figaro Entreprise*, 24 octobre.
- Fischbein, S. (1980). IQ and Social Class. *Intelligence*, 4, 51-63.
- Fitzpatrick, T., & Molloy, J. (2014). The Role of NGOs in Building Sustainable Community Resilience. *International Journal of Disaster Resilience in the Built Environment*, 5(3), 292-304.
- Florin, M. V. (2013). IRGC's Approach to Emerging Risks. *Journal of Risk Research*, 16(3-4), 315-322.
- Fornell, C., Johnson, M. D., Anderson, E. W., Cha, J., & Bryant, B. E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. *Journal of Marketing*, 60(4), 7-18.
- Foss, N. J. (1996). Knowledge-Based Approaches to the Theory of the Firm: Some Critical Comments. *Organization Science*, 7(5), 470-476.
- François-Lecompte, A., & Prim-Allaz, I. (2009). Les français et le tourisme durable : proposition d'une typologie. *Management & Avenir*, 9(29), 308-326.
- François-Lecompte A., & Valette-Florence P. (2006). Mieux connaître le consommateur socialement responsable. *Décisions Marketing*, 41(1), 67-80.
- Freud, S. (1917). *Introduction à la psychanalyse*. Paris : Petite bibliothèque Payot (2004).
- Gao, L., Norton, M. J. T., Zhang, Z. M., & To, C. K. M. (2009). Potential Niche Markets for Luxury Fashion Goods in China. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 13(4), 514-526.
- Gardes, N., Beguinet, S., & Liquet, J. C. (2013). Du concept d'image à sa mesure, une approche par les représentations sociales. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(261-262), 157-166.
- Gardner, H. (1999). *Intelligence Reframed: Multiple Intelligences for the 21-Century*. Basic Books-Wiley, New York.
- Gasmi, N. (2014). Limites de l'appropriation des valeurs de l'entreprise comme attribut de la différenciation. *Revue Management et Avenir*, 72(6), 51-70.
- Gatfaoui, S. (2007). Comment développer une relation bancaire fondée sur la confiance ? *Décisions Marketing*, 46, 91-103.

- Gauzente, C. (2000). Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs. *Finance Contrôle Stratégie*, 3(2), 145-165.
- Gauzente, C. (2013). Une invitation illustrée à utiliser la *Q-method* dans les Recherches en Systèmes d'Information. *Systèmes d'Information & Management*, 2(18), 69-109.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2003). *The New Leaders*. Time Warner, Paperbacks.
- Gong, S., D'Alessandro, S., & Johnson, L. W. (2016). Exploring Luxury Value Perceptions in China. *International Journal of Market Research*, 58(5), 711-731.
- Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J. P., Dubois, G., Patterson, T., & Richardson, R. B. (2005). The Eco-Efficiency of Tourism. *Ecological Economics*, 54(4), 417-434.
- Graham, B. A. T., Johnston, N. P., & Kingsley, A. F. (2016). A Unified Model of Political Risk. In J. M. De Figueiredo, M. Lenox, F. Oberholzer-Gee, & R. G. Vanden Bergh (Eds.), *Strategy Beyond Markets (Advances in Strategic Management, Volume 34)*, Emerald Group Publishing Limited.
- Grant, R. M. (1991). Porter's Competitive Advantage of Nations: An Assessment. *Strategic Management Journal*, 12(7), 535-548.
- Grant, R. M., & Baden-Fuller, C. (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*, 41(1), 61-84.
- Groth, J. C., & McDaniel, S. W. (1993). The Exclusive Value Principle: The Basis for Prestige Pricing. *Journal of Consumer Marketing*, 10(1), 10-16.
- Grove, A. (1998). *Only the Paranoid Survive*. London: Profile Books.
- Guillaume, P. (1979). *La psychologie de la forme*. Paris : Champs Flammarion.
- Hall, M. R. (1990). *Understanding Cultural Differences*. Yarmouth, Maine: Intercultural Press.
- Hamel, G. (2006). The Why, What and How of Management Innovation. *Harvard Business Review*, 84(2), 72-84.
- Hamel, G., & Välikangas, L. (2003). The Quest for Resilience. *Harvard Business Review*, 81(9), 52-63.
- Heinonen, K. (2014). Multiple Perspectives on Customer Relationships. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 450-456.
- Hatchuel, A. (1999). Connaissances, modèles d'interaction et rationalisations - De la théorie de l'entreprise à l'économie de la connaissance. *Revue d'Économie Industrielle*, 88(1), 187-209.
- Hergli, S., Sahut, J. M., & Teulon, F. (2012). Politiques et stratégies de développement durable dans le secteur hôtelier : le cas d'ACCOR. *Management et Avenir*, 56(6), 154-168.

- Hirigoyen, G., & Poulain-Rehm, T. (2014). The Corporate Social Responsibility of Family Businesses: An International Approach. *International Journal of Financial Studies*, 2(3), 240-265.
- Hlady-Rispal, M. (2015). Une stratégie de recherche en gestion. *Revue Française de Gestion*, 8(253), 251-266.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills CA: Sage Publications.
- Holbrook, M. B. (1994). The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Context. In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, ed. Roland Rust and Richard L. Oliver. Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Holbrook, M. B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. London: Routledge.
- Hollnagel, E. (2006). Resilience: The Challenge of the Unstable. In E. Hollnagel, D. D. Woods, & N. Leveson (Eds.), *Resilience Engineering: Concepts and Precepts*. Burlington: Ashgate.
- Hollnagel, E., Journé, B., & Laroche, H. (2009). Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle : introduction. *M@n@gement*, 12(4), Fiabilité et résilience comme dimensions de la performance organisationnelle Special Issue, 224-229.
- Host, V., & Knie-Andersen, M. (2004). Modeling Customer Satisfaction in Mortgage Credit Companies. *The International Journal of Bank Marketing*, 22(1), 26-42.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., & Gupta, V. (eds.). (2004). *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Huber, F., Herrmann, A., & Morgan, R. E. (2001). Gaining Competitive Advantage Through Customer Value Oriented Management. *Journal of Consumer Marketing*, 18(1), 41-53.
- Hunter, J. (1986). Cognitive Ability, Cognitive Aptitudes, Job Knowledge and Job Performance. *Journal of Vocational Performance*, 29(3), 340-362.
- Husic, M., & Cicic, M. (2009). *Luxury Consumption Facts*. Pre-Print of a Paper Emerald Group Publishing Limited, Bosnia & Herzegovina, University of Sarajevo.
- Husserl, E. (1907). *L'idée de la phénoménologie*. Paris : puf (1992).
- Jain, V., Vatsa, R., & Jagani, K. (2014). Exploring Generation Z's Purchase Behavior towards Luxury Apparel: A Conceptual Framework. *Romanian Journal of Marketing*, 2, 18-29.
- Jain, S., Khan, M. N., & Mishra, S. (2015). Factors Affecting Luxury Purchase Intention: A Conceptual Framework Based on and Extension of the Theory of Planned Behavior. *South Asian Journal of Management*, 22(4), 136-163.
- James, F. E. (1992). Insulin Treatment in Psychiatry. *History of Psychiatry*, 3(10), 221-235.

- Jie, Y., Jieqiong, M., & Arnold, M. (2016). Perceptions of Luxury Value and Consumer Purchase Intention: A Global Identity Perspective. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 27, 5-6.
- Kamin, L. J. (1995). The Pioneers of IQ Testing. In Russell Jacoby & Naomi Glauberman (Eds.), *The Bell Curve Debate: History, Documents, Opinions*. Times Books, New York.
- Kapferer, J. N. (1988). Maîtriser l'image de l'entreprise : le prisme d'identité. *Revue Française de Gestion*, 71, 76-82.
- Karlgaard, R. (2010). Scary Smart. *Psychological Science*, 24(5), 648-659.
- Kerr, B., & Multon, K. D. (2015). The Development of Gender Identity, Gender Roles, and Gender Relations in Gifted Students. *Journal of Counseling & Development*, 93(2), 183-191.
- Kluckhohn, F. R., & Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Evanston, IL: Row. Peterson.
- Knox, S., & Freeman, C. (2010) Measuring and Managing Employer Brand Image in the Service Industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- L'Yvonnet, F. (2013). *L'Effet Baudrillard, l'élégance d'une pensée*, Paris : François Bourin.
- Lamour, C., de La Robertie, C., & Cliquet, G. (2013). *Prescription d'achats complexes : Proposition de définitions et d'un modèle*. International Marketing Trends Conference, Paris.
- Lancelot-Miltgen, C., & Smith, H. J. (2015). Exploring Information Privacy Regulation, Risks, Trust, and Behavior. *Information & Management*, 52(6), 741-759.
- Le Roux, A., Thébault, M., & Stenger, T. (2015). *La résistance du point de vue du consommateur : Une analyse descriptive de la catégorisation des pratiques de résistance aux marques, produits et discours marketing*. 31ème Congrès de l'Association Française de Marketing, 20-22 mai, Marrakech.
- Le Roux, A., Thébault, M., & Bobrie, F. (2015). Les consommateurs de contrefaçon : le prix n'est pas la seule motivation. *Recherches en Sciences de Gestion*, 2(107), 25-41.
- Lee, J., Ins, J., & Yunkyung, H. (2016). Establishing the Concept of ICT-Based Creative Talented Persons. *Journal of Korean Society for Internet Information*, 17(5), 141-150.
- Leibniz, G. W. (1704). *Nouveaux essais sur l'entendement humain*. Paris : Garnier-Flammarion (édition de 1966).
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The Myopia of Learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95-112.
- Lewicki, R. L., & Litterer, J. A. (1985). *Negotiation*. Homewood, IL: Irwin.
- Lindblom, C. (1968). *The Policy Making Process*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

- Lindner, T., Muellner, J., & Puck, J. (2016). Cost of Capital in an International Context: Institutional Distance, Quality and Dynamics. *Journal of International Management*, 22(3), Globalization of Capital Markets and Implications for Firm Strategies Special Issue, 234-248.
- Ling, J., & Juan, S. (2016). Luxury Fever in China: Exploring the Heterogeneity of Consumers' Perceived Value. *AMA Summer Educators' Conference Proceedings*, 27, 6-7.
- Livian, Y. (2011). *Pour en finir avec Hofstede : Renouveler les recherches en management inter-culturel*. Conférence ATLAS/AFMI sur le management international, Paris.
- Locke, J. (1689). *An Essay Concerning Human Understanding*. The University of Adelaide Library.
- Lucas, A., & Zhang, X. (2016). Score-Driven Exponentially Weighted Moving Averages and Value-at-Risk Forecasting. *International Journal of Forecasting*, 32(2), 293-302.
- Luo, Y., & Zhao, H. (2004). Corporate Link and Competitive Strategy in Multinational Enterprises: A Perspective from Subsidiaries Seeking Host Market Penetration. *Journal of International Management*, 10(1), 77-105.
- Lyotard, J. F. (1988). *Le postmoderne expliqué aux enfants*. Paris : Le livre de poche.
- Makel, M. C., Kell, H. J., Lubinski, D., Putallaz, M., & Benbow, C. (2016). When Lightning Strikes Twice: Profoundly Gifted, Profoundly Accomplished. *Psychological Science*, 27(7), 1004-1018.
- Manyena, S. B., & Gordon, S. (2015). Bridging the Concepts of Resilience, Fragility and Stabilization. *Disaster Prevention and Management*, 24(1), 38-52.
- March, J. G., & Simon, H. A. (1958). *Les organisations : Problèmes psychosociologiques*. Paris : Dunod.
- Martin, C. A., & Bush, A. J. (2000). Do Role Models Influence Teenagers' Purchase Intentions and Behaviors? *Journal of Consumer Marketing*, 17(5), 441-453.
- Mascarenhas, O., & Higby, M. (1993). Peer, Parent and Media Influences in Teen Apparel Shopping. *Journal of Academy Marketing Science*, 21(1), 53-58.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: McGraw Hill.
- Matkovskaya, Y. S., Gushchina, E. G., Daev, D. D., Perevozchikova, S. V., & Svereva, D. I. (2014). Marketing Communication Policy as an Effective Mode to Manage Reputational Risks of Commercial Banks. *Financial Analytics*, 37, 2-12.
- McGlone, M. S., & Aronson, J. (2006). Stereotype Threat, Identity Salience, and Spatial Reasoning. *Journal of Applied Developmental Psychology*, 27(5), 486-493.
- McGraw, A. P., Todorov, A., & Kunreuther, H. (2011). A Policy Maker's Dilemma: Preventing Terrorism or Preventing Blame? *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 115(1), 25-34.

- Mead, G. H. (1934). *Mind, Self and Society from the Standpoint of a Social Behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mercanti-Guerin, M. (2011). Crise du secteur bancaire et portrait de la banque idéale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(249-250), 57-64.
- Minkov, M. (2011). *Cultural Differences in a Globalizing World*. Bingley: Emerald.
- Minkov, M. (2013). *Cross-Cultural Analysis: The Science and Art of Comparing the World's Modern Societies and their Cultures*. Thousand Oaks: Sage.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2012). Is National Culture a Meaningful Concept? Cultural Values Delineate Clear National Clusters of In-Country Regions. *Cross Cultural Research*, 46(2), 133-159.
- Minkov, M., & Hofstede, G. (2014). Nations versus Religions: Which has a Stronger Effect on Societal Values? *Management International*, 54(6), 801-824.
- Mintzberg, H. (1998). *Le management : Voyage au centre des organisations*. Paris : Editions d'Organisation.
- Mintzberg, H. (2005). *Des managers, des vrais, pas des MBA*. Paris : Editions d'Organisation.
- Moreira, P. (2008). Stealth Risks and Catastrophic Risks. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 23(2-4), 15-27.
- Mouillot, Ph. (2011). Increasing the Subconscious Role of Memory: The EKB Model Revisited. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), en ligne.
- Mouillot, Ph. (2013). Asymptotic Effect in Cost Domination: The Way to Differentiation. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), en ligne.
- Mouillot, Ph. (2013). A Marketing Contribution to Knowledge-Based Economies. *International Journal of Science, Commerce and Humanities*, 1(4), 31-38.
- Mouillot, Ph. (2013). Luxury Products: The Curious Purchase Behaviour of Gulf Women. *International Journal of Advanced Research*, 1(7), 495-501.
- Mouillot, Ph. (2014). 143 and Above: An Investigation of Academic Solutions for Gifted Students. *International Journal of Advanced Research*, 2(3), 564-572.
- Mouillot, Ph. (2016). Seeking Competitive Advantages Through Giftedness in Globalising French Universities: The Penelope Case. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 4(1), 1-8.
- Mouillot, Ph. (2016). Teaching and Mentoring Gifted Students: The Role-Playing Perspective. *Psychology and Education Journal*, 53(3/4), en ligne.

- Mouillot, Ph. (2017). Singularités de communication de la marque bancaire : le cas du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et Centre-Ouest (CMLACO). *Communication & Management (numéro spécial)*, article accepté.
- Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2017). Risque et sérendipité dans le recrutement. De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers. *Marché et Organisations*, 29, 83-98.
- Mouillot, Ph., & Pupion, P.-C. (2017). Ecosystem-Based Artefacts as a Source of Loyalty at the French Valley of the Monkeys. *Ecological Economics*, 141(C), 106-118.
- Mouillot, Ph. (2018). L'audit académique de Paris à Manama : entre convergences méthodologiques et divergences culturelles. *Management International*, première révision.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylouneh, C. (2018). Défis du HQI et richesse de la diversité intellectuelle. *Management et Sciences Sociales*, 23, article accepté.
- Mouillot, Ph., & Sordet, M. (2018). Think Local, Act Global : la résilience au service de la protection des collaborateurs en milieu hostile. *Revue Française de Gestion*, en évaluation 05.03.2017.
- N'Goala, G. (2010). À la découverte du côté sombre des relations de service ... ou pourquoi les relations durables et exclusives s'autodétruisent. *Recherche et Applications en Marketing*, 25(1), 3-31.
- Nia, A., & Zaichkowski, J. L. (2000). Do Counterfeits Devalue the Ownership of Luxury Brands? *Journal of Product & Brand Management*, 9(7), 485-497.
- Nightingale, P., & Brady, T. (2011). Projects, Paradigms and Predictability. In G. Cattani, S. Ferriani, L. Frederiksen, & F. Täube (Eds.), *Project-Based Organizing and Strategic Management (Advances in Strategic Management, Volume 28)*, Emerald Group Publishing Limited.
- Nisbett, R. E., Aronson, J., Blair, C., Dickens, W., Flynn, J. R., Halpern, D. F., & Turkheimer, E. (2012). Intelligence. New Findings and Theoretical Developments. *American Psychologist*, 67(2), 130-159.
- Nyman, H. (2014). The Added Value of Service Provision. *International Journal of Bank Marketing*, 32(6), 457-476.
- Oliver, R. L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*, 57(3), 49-68.
- Oliver, R. L. (1993). Cognitive, Affective and Attributes Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), 418-430.
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63(Fundamental Issues and Directions for Marketing Special Issue), 33-44.

- Oliver, R. L., Rust, R. T., & Varki, S. (1997). Customer Delight: Foundations, Findings and Managerial Insight. *Journal of Retailing*, 73(3), 311-336.
- Olssen, M., & Peters, M. A. (2005). Neoliberalism, Higher Education and the Knowledge Economy: From the Free Market to Knowledge Capitalism. *Journal of Education Policy*, 20(3), 313-345.
- Ortiz-De-Mandojana, N., & Bansal, P. (2016). The Long-Term Benefits of Organizational Resilience through Sustainable Business Practices. *Strategic Management Journal*, 37(8), 1615-1631.
- Ottman, J. A., Stafford, E. R., & Hartman, C. L. (2006). Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products. *Environment: Science Policy for Sustainable Development*, 48(5), 22-36.
- Papasolomou, I., & Vrontis D. (2006). Building Corporate Branding through Internal Marketing: The Case of the UK Retail Bank Industry. *Journal of Product and Brand Management*, 15(1), 37-47.
- Park, R. (1936). Human Ecology. *American Journal of Sociology*, 42(1), 1-15.
- Passebois-Ducros, J., Trinquecoste, J. F., & Pichon, F. (2015). Stratégies d'artification dans le domaine du luxe. Le cas des vins de prestige. *Décisions Marketing*, 80 (Spécial luxe), 109-124.
- Penrose, E. T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: John Wiley.
- Peretti, J. M. (1996). *Tous DRH, Suivre la carrière de ses collaborateurs*. Paris : Editions d'Organisation.
- Perrow, C. (1984). *Normal Accidents*. New York: Basic Books.
- Peterson, J. S. (2015). School Counselors and Gifted Kids: Respecting Both Cognitive and Affective. *Journal of Counseling & Development*, 93(2), 153-162.
- Pettigrew, A., & Whipp, R. (1991). *Managing Change for Competitive Success*. Oxford: Blackwell Publishers.
- Piaget, J. (1936). *La naissance de l'intelligence chez l'enfant*. Paris : Delachaux et Niestlé.
- Picard, D., Dacremont, C., Valentin, D., & Giboreau, A. (2003). Perceptual Dimensions of Tactile Textures. *Acta Psychologica*, 114(2), 165-184.
- Pollack, R. H., & Brenner, M. W. (1969). *The Experimental Psychology of Alfred Binet: Selected Papers*. Springer Publishing Company, Inc., New York.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137-145.
- Porter, M. E. (1985). *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.

- Porter, M. E. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Pupion, P.-C. (2011). Nouvelle gouvernance, territoire et performance publique des établissements éducatifs. *Management & Avenir*, 5(45), 101-106.
- Richardson, K. (2002). What IQ Tests Test. *Theory & Psychology*, 12(3), 283-314.
- Rieger, M. O., Wang, M., & Hens, T. (2015). Risk Preferences Around the World. *Management Science*, 61(3), 637-648.
- (de La) Robertie, C., & Lebrument, N. (2009). Capacités d'absorption et gestion de crise : les pratiques d'intelligence économique des PME. *Cahiers de la Sécurité - Institut National des Hautes Études de Sécurité 2005-2013*, 10, 253-261.
- Rogers, E. M., & Shoemaker, F. F. (1971). *Communication of Innovations: A Cross-Cultural Approach*. New York: Holt, Rinehard & Winston.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: Free Press.
- Romão, J. F. G., Neuts, B., & Nijkamp, P. (2014). Determinants of Trip Choice, Satisfaction and Loyalty in an Eco-Tourism Destination: A Modelling Study on the Shiretoko Peninsula, Japan. *Ecological Economics*, 107, 195-205.
- Sabatino, M. (2016). Economic Crisis and Resilience: Resilient Capacity and Competitiveness of the Enterprises. *Journal of Business Research*, 69(5), 1924-1927.
- Sadek, H., Redding, P., & Tantawi, P. (2015). Investigating the Major Marketing Communication Tools and their Impact of Building Bank Brand Equity in the Egyptian Context: A Customer Perspective. *Journal of Business & Retail Management Research*, 10(1), 40-59.
- Salehzadeh, R., & Pool, J. K. (2017). Brand Attitude and Perceived Value and Purchase Intention toward Global Luxury Brands. *Journal of International Consumer Marketing*, 29(2), 74-82.
- Salerno, F., Bénavent, C., Volle, P., Manceau, D., Trinquecoste, J. F., Vernet, E., & Tissier-Desbordes, E. (2013). Eclairages sur le marketing de demain : prises de décisions, efficacité et légitimité. *Décisions Marketing*, 72, 17-42.
- Salvadore, M., Menvielle, L., & Tournois, N. (2015). Diffusion des services mobiles et mobilité du consommateur : une étude sur les déterminants et les conséquences des usages au cours d'un séjour touristique. *Management & Avenir*, 3(77), 163-185.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. In M. Zanna (ed.), *Advances in Experimental Social Psychology*, Vol. 25, Orlando, FL: Academic, 1-65.
- Sen, A. (2000). Business Ethics and Economic Success. *Politeia*, 16, 59.

Senge, P. M. (2006). *The 5<sup>th</sup> Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. London: Random House Business.

Shackleton, V., & Newell, S. (1991). Management Selection: A Comparative Survey of Methods Used in Top British and French Companies. *Journal of Occupational Psychology*, 64(1), 23-36.

Shackleton, V., & Newell, S. (1994). European Management Selection Methods: A Comparison of Five Countries. *International Journal of Selection and Assessment*, 2(2), 91-102.

Sheffi, Y. (2007). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Advantage*. Cambridge, MA: MIT Press.

Sheth, J. N., Newman, B. I., & Gross, B. L. (1991). Why We Buy What We Buy: A Theory of Consumption Values. *Journal of Business Research*, 22(2), 159-170.

Shotts, K. W. (2016). A Unified Model of Political Risk. In J. M. De Figueiredo, M. Lenox, F. Oberholzer-Gee, & R. G. Vanden Bergh (Eds.), *Political Risk as a Hold-Up Problem: Implications for Integrated Strategy (Advances in Strategic Management, Volume 34)*, Emerald Group Publishing Limited.

Siegler, R. S. (1992). The Other Alfred Binet. *Developmental Psychology*, 28(2), 179-190.

Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *The Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.

Soulé, B. (2007). Observation participante ou participation observante ? Usages et justifications de la notion de participation observante en sciences sociales. *Recherches Qualitatives*, 27(1), 127-140.

Spearman, C. (1904). "General Intelligence", Objectively Determined and Measured. *American Journal of Psychology*, 15(2), 201-293.

Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer-Perceived Value: The Development of a Multiple Item Scale. *Journal of Retailing*, 77(2), 203-220.

Taylor, S., Ishida, C., & Donovan, L. A. N. (2016). Considering the Role of Affect and Anticipated Emotions in the Formation of Consumer Loyalty Intentions. *Psychology & Marketing*, 33(10), 814-829.

Terman, L. M., & Merrill, M. A. (1960). *Stanford-Binet Intelligence Scale*. Houghton Mifflin Company, Boston.

Théorêt, M. (2005). La résilience, de l'observation du phénomène vers l'appropriation du concept par l'éducation. *Revue des Sciences de l'Éducation*, 31(3), 633-658.

Thomas, W. (1909). *Sourcebook for Social Origins: Ethnological Materials, Psychological Standpoint, Classified and Annotated Bibliographies for the Interpretation of Savage Society*. Chicago: University of Chicago Press.

- Tillement, S., Cholez, C., & Reverdy, T. (2009). Assessing Organizational Resilience: An Interactionist Approach. *M@n@gement*, 12(4), Reliability and Resilience as Dimensions of Organizational Performance Special Issue, 230-265.
- Tomasella, S. B. (2002). *Vers une psychanalyse de la marque et de ses expressions*. Thèse de Doctorat, Université de Nice.
- Tournois, N. (2017). *Le Marketing bancaire face aux nouvelles technologies*. Paris : Elsevier Masson, Gestion Pratique Entreprise.
- Tournois, N., & Mouillot, Ph. (2002). Comportement de négociation et religion. *Revue Française du Marketing*, 186(1), 73-87.
- Trappey, C. (1996). A Meta-Analysis of Consumer Choice and Subliminal Advertising. *Psychology & Marketing*, 13(5), 517-530.
- Trinquecoste, J. F. (1999). Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie. *Recherche et Applications en Marketing*, 14(1), 59-80.
- Trinquecoste, J. F. (2004). Portrait de l'avantage concurrentiel en iceberg. *Décisions Marketing*, 35, 93-95.
- Trompenaars, F. (1993). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. London: Economists Books.
- Ulaga, W. (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Uzo, U., & Adigwe, J. O. (2016). Cultural Norms and Cultural Agents in Buyer-Seller Negotiation Processes and Outcomes. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 36(2), 126-143.
- Valéry, P. (1941-1943). *Tel Quel*. Paris : N. R. F.
- Vanhamme, J. (2002). La satisfaction des consommateurs spécifique à une transaction : définition, antécédents, mesures et modes. *Recherche et Applications en Marketing*, 17(2), 55-80.
- Veblen, T. (1899). *The Theory of the Leisure Class - An Economic Study of Institutions*. Delhi: Aakar Books.
- Vigneron, F., & Johnson, L. W. (1999). A Review and a Conceptual Framework of Prestige-Seeking Consumer Behavior. *Academy of Marketing Science Review*, 1999(1), 1-15.
- Volkema, R., Kapoutsis, I., Bon, A., & Ricardo Almeida, J. (2016). The Influence of Power and Individualism-Collectivism on Negotiation Initiation. *Revista de Administração Contemporânea*, 20(6), 673-692.

- Walton, G. M., & Spencer, S. J. (2009). Latent Ability: Grades and Test Scores Systematically Underestimate the Intellectual Ability of Negatively Stereotyped Students. *Psychological Science*, 20(9), 1132-1139.
- Wang, Z., Singh, S., Yexin, J. L., Mishra, S., Ambrose, M., & Biernat, M. (2017). Effects of Employees' Positive Affective Displays on Customer Loyalty Intentions: An Emotion-Associational-Information Perspective. *Academy of Management Journal*, 60(1), 109-129.
- Watson, J. B. (1924). *Le Behaviorisme*. Paris : CEPL-Retz (1972).
- Watzlawick, P., Beavin, J. H., & Jackson, D. D. (1967). *Une logique de la communication*. Paris : Points (édition de 2014).
- Weaver, D. (2013). *Sustainable Tourism*. Routledge: NY & London.
- Wechsler, D. (1944). *The Measurement of Adult Intelligence*. The Williams & Wilkins Company.
- Weil, T. (2000). *Invitation à la lecture de James March. Réflexions sur les processus de décision, d'apprentissage et de changement dans les organisations*. Les Presses de l'École des Mines : Paris.
- Westbrook, R. A., & Oliver, R. L. (1991). The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction. *Journal of Consumer Research*, 18(1), 84-91.
- Whitehead, A. N. (1926). *Religion in the Making*. New York: Cambridge University Press.
- Wiener, N. (1952). *Cybernétique et société*. Paris : Deux Rives.
- Wintle, B. C., & Cleeland, B. (2012). Interpreting Risk in International Trade. *Journal of Risk Research*, 15(3), 293-312.
- Wo, D., Whong, D., & Seo, C. (2016). Analysis of the Present State and Improvement of the Institute of Information Security Education for the Gifted. *Journal of Digital Convergence*, 14(12), 441-449.
- Woolley, A. W., Chabris, C. F., Pentland, A., Hashmi, N., & Malone, T. W. (2010). Evidence for a Collective Intelligence Factor in the Performance of Human Groups. *Science*, 330(6004), 686-688.
- Yu, Y. T., & Dean, A. (2001). The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 234-250.
- Zarantonello, L., Formisano, M., & Grappi, S. (2016). The Relationship Between Brand Love and Actual Brand Performance: Evidence from an International Study. *International Marketing Review*, 33(6), 806-824.

## Index des schémas

<u>Figure n°1</u> :	Modèle EKB enrichi de la variable subliminale	48	
<u>Figure n°2</u> :	Échelle de mesure des intelligences HQI pour étudiants et managers	65	
<u>Figure n°3</u> :	Sixième balise thématique	77	
<u>Figure n°4</u> :	Balise thématique intégrée	91	
<u>Tableau n°1</u> :	Prisme identitaire du CMLACO	29	
<u>Tableau n°2</u> :	Comparatif comportemental des personnalités liées au capital culturel	44	
<u>Tableau n°3</u> :	Adéquation du projet scientifique	86	
<u>Tableau n°4</u> :	Récapitulatif scientifique, État de l'Art 2014-2017 et prospective doctorale	87	
<u>Vignettes</u> :	« 1 minute pour cerner le sujet de : »		
- La Différenciation		20	
- La Place des HQI (I)		23	
- La Communication Bancaire		27	
- La Résilience Organisationnelle		31	
- La Religion et la Négociation Commerciale		38	
- La Particularité des Comportements d'Achat de Luxe des Femmes Gulfiotes		41	
- La Suggestion Subliminale		46	
- La Vallée des Singes - Écologie & Fidélisation		50	
- L'Économie de la Connaissance		56	
- La Place des HQI (II)		60	
- L'Évaluation de Programmes Académiques		67	
<u>Synthèses des États de l'Art</u> :			
Première	22	Septième	49
Deuxième	26	Huitième	52
Troisième	30	Neuvième	58
Quatrième	35	Dixième	66
Cinquième	40	Onzième	70
Sixième	45		

# Philippe Mouillot [Doctorat • MBA • Chartered Marketer • AFWCI] + [polyglotte]

 -  1970 -  Marié -  [deuxlunes17@gmail.com](mailto:deuxlunes17@gmail.com) -  06.35.468.489 -  troislunes17



## COMPETENCES - EXPERIENCE QUALIFICATIONS - LANGUES - ASSOCIATIONS - INTÉRÊTS - TIC - SPORT

### Directeur Marketing | Maître de Conférences | Consultant International

Professionnel des Sciences de Gestion, capitalisant 20 ans d'expérience d'accompagnement d'organisations et d'universités en termes d'expansion internationale, de recherche action, de pénétration de marques, de diagnostics stratégiques et de performance marketing

#### Principales réalisations :

- ✓ Développement de l'activité du plus important centre gulfite de génétique
- ✓ Audits stratégiques réalisés au sein de secteurs internationaux variés
- ✓ Directeur de la première école de commerce franco-bahreïnienne
- ✓ Publication de nombreux articles, ouvrages & étude de cas
- ✓ Expert qualité & audits académiques France & Bahreïn
- ✓ Création de programmes universitaires internationaux

## COMPETENCES

- Audit Académique & Institutionnel
- Communication d'Entreprise
- Comportement du Consommateur
- Croissance Internationale
- Création de Marques
- Design : *outils marketing*
- Diagnostics Stratégiques
- Diversifications
- Études de Cas
- Études de Marchés
- Globalisation
- Gouvernance
- HQI
- Intégrations
- Management de Projets
- Marques : *migration*
- Organisation
- PPP
- Relations Internationales
- Sites Internet : *design*
- Think Tank : *conception*

Qualifications :	<b>MBA, Doctorat ès Sciences de Gestion, Chartered Institute of Marketing</b>
Praxis :	<b>HCERES, NAQQAHEH, CIM, WCI</b>
Industries:	<i>Banques, Education, Énergies Fossiles, Luxe, Mode, PPP, Santé-Médecine, Transport</i>
Personnalité :	<i>Intégrité Intellectuelle, Maturité Managériale, Esprit d'Équipe, Éthique, Loyauté</i>
Mobilité :	<i>Moyen-Orient, Union Européenne, États-Unis, Asie, BRICS</i>

## EXPERIENCE

### Expatriation au Royaume de Bahreïn

2007-2014

- Directeur de l'École de Commerce Franco-Arabe** - Université du Golfe Arabe [2007-2009]
- Directeur du Département de Formation aux Entreprises** - Université du Golfe Arabe [2009-2011]
- Directeur Marketing et Communication d'Entreprise** - Université du Golfe Arabe [2011-2013]  
Centre Princesse Al Jawhara de Médecine Moléculaire, Génétique, et Maladies Héréditaires  
[Profil de la société : premier centre de génétique du Conseil de Coopération du Golfe]

#### Réalisations Majeures :

- Définition des PGE et stratégies marketing ; création de 12 outils & de 2 identités
- Augmentation de 80% des niveaux de pénétration et de visibilité de la marque AGU-AJC
- Diagnostic, positionnement et intégration verticale des 3 départements directeurs

**Professeur Détaché** - Université Royale des Femmes [2013-2014]

## Consultant International en Marketing et Stratégie

1998-2011

Régions : Union Européenne (UE), Moyen-Orient (MO), États-Unis (US)

Réalisations Majeures :

- Étude des comportements touristiques d'achat de joaillerie de luxe pour *Cartier* (UE)
- Implantation du coût asymptote chez *Schlumberger/Halliburton* (UE, US)
- Réalisation de 7 analyses FFOM pour le secteur du luxe de *Jusoor Arabiya* (MO)
- Recommandation de 15 outils de diagnostic stratégique auprès des principales PME & banques libanaises pour *Leading Minds* (MO)
- Evaluation de 18 risques stratégiques du *Centre Al Jawhara* avant lancement (MO)
- Identification de 7 priorités stratégiques de *Gulf Air* et proposition à la direction de la maison-mère *Mumtalakat* de modifications d'image et de solutions immédiates (MO)
- Étude de la création d'une cité médicale par intégration à un modèle de parc technologique avec *Kuwait Finance House* pour l'*AGU* (MO)
- Diagnostic du département de formation aux entreprises de l'*AGU* (MO)
- Création du premier Think Tank régional intégré à l'*Université du Golfe Arabe* (MO)

## Maître de Conférences - Chercheur - Expert International

1995-Ce jour

Universités Partenaires : Bahreïn (Bh), Barcelone (Ba), Beyrouth (Be), La Rochelle (LR), Le Caire (C), Nice (N), Paris (Pa), Poitiers (Po)

Réalisations Majeures :

- Membre du laboratoire CEREGE - EA 1722
- Membre de plusieurs commissions - spécialistes, sportifs de haut niveau, CA, etc. (N, Po, Bh)
- Enseignement de 12 matières centrales de Sciences de Gestion en Master 2 et en école doctorale (A, Bh, Ba, Be, LR, C, N, Pa, Po)
- Direction de recherche en migration de marques (Ba)
- Création de la Journée Lacoste (Po), du Luxury Brand Day (LR), du Cas Al Jawhara et de 4 Masters 2 : GEE - Euro-Asie, Sciences de Gestion, MBA Exécutif et Gestion Hospitalière (Po, Bh)
- Publications & communications avec plus de 40 références : marketing international, stratégie, publicité et comportement du consommateur (Ba, N, Po, A)
- Direction de l'École de Commerce de l'*Université du Golfe Arabe* (Bh)
- Direction du partenariat double diplôme M2 Marketing (Po) / MBA Premium & Luxury Marketing Management (LR) et DU Recherche

---

## QUALIFICATIONS - LANGUES - ASSOCIATIONS - INTÉRÊTS - TIC - SPORT

<b>DEUG International</b> <i>ès Sciences de Gestion - Fédération Européenne des Écoles de Commerce, Zurich</i>	1990
<b>Licence</b> Marketing International - Fédération Européenne des Écoles de Commerce, Zurich	1991
<b>Master 1</b> Commerce International - Université de Nice	1992
<b>Master 2</b> Sciences de Gestion - IAE Nice - Virginia Commonwealth University (USA)	1993
<b>MBA</b> - IAE Nice - Haas School of Business at Berkeley - Banque Mondiale (USA)	1994
<i>Service militaire, Armée de l'Air - ancienne base nucléaire d'Apt</i>	1995
<b>Doctorat</b> <i>ès Sciences de Gestion</i> [félicitations unanimes] - IAE Nice	1999
<b>Chartered Marketer</b> - Chartered Institute of Marketing (UK)	2014

**Anglais** [100%]      **Espagnol** [70%]      **Arabe** [20%]

**Mensa** [1996 : région CAZ - 2015 : région AQI - #3216]

**Chartered Institute of Marketing** [2014 : Chartered Marketer #14441841 - 2016 : Comité d'Éthique et de Constitution]

**World Certification Institute** [2014 : Conseil d'Experts & Membre Associé #7099-0016-2699-8686]

**ASP17** [depuis 2016 - accompagnement prodigué aux mourants par le biais des soins palliatifs]

**Réserve Citoyenne** [commandant depuis 2016 - action de soutien à la France]

**Cultures** [globetrotter] + **Arts** [musicien] + **Lithothérapie** [amateur] + **HSBC Club Client** [membre]

**Mac + PC** [e-design awards 2011-2012 : CSS - *awwards* - *Web Marketing Association*]

**Kung-Fu** [diplômé d'état] + **Tae Kwon Do** [instructeur fédéral] + **Golf** [idx 7] + **(Fitness/Natation/VTT)** [loisir]

**Permis** [a - b - bateau : fluvial + côtier + hauturier + crp]

---

## ENSEIGNEMENT - GESTION - RECHERCHE - PUBLICATIONS

---

### ENSEIGNEMENT

- **Conservatoire National des Arts & Métiers Nice**, France , *vacataire* 1995-1999  
Économie d'Entreprise (*Formation Permanente*)
- **EDHEC - IPAG - EAI Tech - CERAM Nice - Sophia-Antipolis** France, *vacataire* 1995-1999  
Sciences de Gestion (3<sup>e</sup> & 4<sup>e</sup> années, Spécialisations, Électifs)
- **Université de Nice - Sophia-Antipolis** France, *vacataire* 1995-1999  
Stratégie (ex-DESS Marketing)
- **IUT Tech de Co Nice - Sophia-Antipolis** France, *ATER* 1999-2001  
Stratégie (2<sup>e</sup> année)
- **Universités de Poitiers & La Rochelle - ESC LR** France, *MCF + AACSB Affilié* 2001-2007 & 2014-Ce jour  
Stratégie, Marketing, Comportement du Consommateur (Licences & Masters + MBA)
- **Université de Barcelone** Espagne, *Professeur Invité* 2002-2004  
Migration de marques (École Doctorale)
- **Université Ain Shams - Le Caire** Égypte, *Professeur Invité* 2002  
Stratégie (Master 2)
- **École Supérieure des Affaires - Beyrouth** Liban, *Professeur Invité* 2005  
Stratégie (Master 2)
- **Université Royale des Femmes - Riffa** Royaume de Bahreïn, *Conférencier* 2009  
Marketing International, Stratégie
- **Université du Golfe Arabe - Manama** Royaume de Bahreïn, *Professeur-Directeur* 2007-2009  
Stratégie, Publicité, Comportement du Consommateur (MBA Exécutif)
- **Université Royale des Femmes - Riffa** Royaume de Bahreïn, *Professeur* 2013-2014  
Stratégie, Business Plans, Comportement du Consommateur, Marketing International

---

### GESTION

- Université de Poitiers / Groupe Sup de Co La Rochelle** 2001-Ce jour
  - Responsable M2 GEE-Euro Asie, M2 Sciences de Gestion, et cahiers de recherche CEREGE - EA 1722
  - Commissions pour le sport de haut niveau & de spécialistes, et CA de l'IAE en alternance
  - Président de jurys de baccalauréat et de BTS
  - Responsable partenariat M2 Marketing / MBA Premium & Luxury Marketing Management et DU Recherche
- Université du Golfe Arabe** Royaume de Bahreïn 2007-2011
  - Directeur & Doyen de l'École de Commerce
  - Directeur du Département de Conseil aux Entreprises
- HCERES & NAQQAHE** 2014-Ce jour
  - Expert auditeur institutionnel & programmes académiques
- World Certification Institute (WCI)** États-Unis 2014-2016
  - Associé & Membre du Conseil (mandat de 2 ans)
- Chartered Institute of Marketing** Royaume-Uni 2016-2019
  - Membre du Comité d'Éthique et de Constitution (mandat de 3 ans)

---

## RECHERCHE

### Comités Éditoriaux

2013-Ce jour

- European Academy of Management (EURAM)
- International Conference on Business and Management
- Routledge Editions - Taylor & Francis Group
- Cogent Social Sciences
- Institut Franco-Brésilien d'Administration des Entreprises
- Journal of Teaching and Teacher Education - Université de Bahreïn
- Colloque : Du luxe client au luxe expérience, l'expérience client dans les pays émergents - Paris

### Co-Encadrements & Jurys de Thèse

2016-Ce jour

- Université de Poitiers (Marketing & Stratégie)

### Axes de Recherche

- ✓ Education & Enseignement Supérieur
- ✓ Organisations & Développement International
- ✓ HQI (co-président du groupe thématique « Audit Social, Intelligence(s) et Entrepreneuriat » avec D. Drillon, Institut International d'Audit Social)

CEREGE - EA 1722 :

Gouvernance &  
Développement Durable

---

## PUBLICATIONS

### Revues

- Tournois, N., & Mouillot, Ph. (2002). Comportement de négociation et religion. *Revue Française du Marketing*, 186(1), 73-87.
- Mouillot, Ph. (2011). Increasing the Subconscious Role of Memory: The EKB Model Revisited. *International Journal of Economic Practices and Theories*, 1(1), online.
- Mouillot, Ph. (2013). Asymptotic Effect in Cost Domination: The Way to Differentiation. *Journal of Strategic Marketing*, 21(5), en ligne.
- Mouillot, Ph. (2013). A Marketing Contribution to Knowledge-Based Economies. *International Journal of Science, Commerce and Humanities*, 1(4), 31-38.
- Mouillot, Ph. (2013). Luxury Products: The Curious Purchase Behaviour of Gulf Women. *International Journal of Advanced Research*, 1(7), 495-501.
- Mouillot, Ph. (2014). 143 and Above: An Investigation of Academic Solutions for Gifted Students. *International Journal of Advanced Research*, 2(3), 564-572.
- Mouillot, Ph. (2016). Seeking Competitive Advantages Through Giftedness in Globalising French Universities: The Penelope Case. *Journal of Teaching and Teacher Education*, 4(1), 1-8.
- Mouillot, Ph. (2016). Teaching and Mentoring Gifted Students: The Role-Playing Perspective. *Psychology and Education Journal*, 53(3/4), online.
- Mouillot, Ph. (2017). Singularités de communication de la marque bancaire : le cas du Crédit Mutuel de Loire-Atlantique et Centre-Ouest (CMLACO). *Communication & Management (numéro spécial), article accepté.*
- Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2017). Risque et sérendipité dans le recrutement. De l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers. *Marché et Organisations*, 29 (avril-mai 2017).
- Mouillot, Ph., & Pupion, PC. (2017). Ecology as a Source of Loyalty at the French Monkey Valley. *Ecological Economics*, 141(C), 106-118.
- Mouillot, Ph. (2018). L'audit académique de Paris à Manama : entre convergences méthodologiques et divergences culturelles. *Management International*, première révision.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylouneh, C. (2018). Défis du HQI et richesse de la diversité intellectuelle. *Management et Sciences Sociales*, article accepté.
- Mouillot, Ph., & Sordet, M. (201X). Think Local, Act Global : la résilience au service de la protection des collaborateurs en milieu hostile. *Revue Française de Gestion*, en évaluation 05.03.2017.
- Bréhonnet, R., & Mouillot, Ph. (201X). La valence des images mentales de consommation d'alcool à l'écran, effets pervers d'un marketing *ex nihilo*. *Revue Française de Gestion*, en évaluation 08.09.2017.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Montargot, N. (201X). Mosaïque des intelligences dans l'organisation : éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI. *Revue Internationale de Psychosociologie et de Gestion des Comportements Organisationnels*, en évaluation 07.11.2017.
- Mouillot, Ph., & Park, R. (20XX). Assessing Competitive Environments' Intensity through M. Porter's 5 Forces: The Rescue of Physics. *Strategic Management Journal*, en évaluation 07.12.2017.

### Communications

- Mouillot, Ph. (2003). *Société et Consommation, Caen* : Limites expérimentales de la suggestion subliminale.
- Mouillot, Ph. (2006). *Multinational Enterprise and Sustainable Development, Atlanta, USA* : From Cost Domination to Differentiation: Can Sustainability Lead to Human Development?

- Mouillot, Ph. (2006). PME : Comment faire face aux mutations de l'environnement ? Conférence ESA en présence de S. E. M. Sami Haddad, Ministre de l'Économie et du Commerce, lancement de la revue scientifique *Entreprendre et Diriger*, Beyrouth.
- Mouillot, Ph. (2007). *RMD, Lyon* : Suggestion subliminale : la gageure clinique.
- Mouillot, Ph. (2016). *15<sup>th</sup> International Marketing Trends Conference, Venise, Italie* : Teaching Gifted Students: The Psychodrama-Based Tutorial Alternative.
- Mouillot, Ph. (2016). *5<sup>e</sup> Colloque AIRMAP, Poitiers* : L'audit académique de Paris à Manama : entre convergences méthodologiques et divergences culturelles.
- Mouillot, Ph., & Drillon, D. (2016). *Oriane, 14<sup>e</sup> Colloque Francophone sur le Risque, Bayonne* : Risque et sérendipité du recrutement : de l'intérêt de la détection des HQI dans l'embauche des nouveaux managers.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Beylouneh, C. (2016). *12<sup>e</sup> Rencontres Internationales de la Diversité, La Rochelle* : Défis de la surdouance et richesse de la diversité intellectuelle.
- Mouillot, Ph. (2017). *Tourism in the MENA Region: Challenges and Opportunities, Beirut, Lebanon*: Tourism in an Uncertain Context: Luxury as a Resilient Lever, sur invitation.
- Mouillot, Ph., Drillon, D., & Montargot, N. (2017). *13<sup>e</sup> Rencontres Internationales de la Diversité, Québec, Canada* : Mosaïque des intelligences dans l'organisation : éléments de distinction entre hauts potentiels, talents et HQI.

## Communications virtuelles

- Mouillot, Ph. (2013). *7<sup>th</sup> International Business Conference, Mahé, Seychelles* : From Customer Experience to Student Experience.
- Mouillot, Ph. (2013). *International Conference on Marketing Studies, Hong Kong, Chine* : Knowledge-Based Economies: A New Marketing Paradigm, & Impacts of Suggested Stimuli upon Response Behaviours: Artefacts and Fantasies.
- Mouillot, Ph. (2013). *International Conference on Education and Social Sciences, Singapour* : Marketing Input to Knowledge Based Economies, & Subconscious Influence: A Clinical Experiment.
- Mouillot, Ph. (2013). *Transition to a Knowledge-Based Economy: Multi-Disciplinary Thinking and Best Practices International Conference, Doha, Qatar*: From Customer Experience to Student Experience (*i.e.* version révisée).
- Mouillot, Ph. (2013). *International Conference for Advanced Research in Business, Vancouver, Canada* : Gulf Women and Luxury Products: A Curious Purchase Behaviour.
- Mouillot, Ph. (2013). *2<sup>nd</sup> International Symposium on Business and Social Science, Osaka, Japon*: Subconscious Influence: A Clinical Experiment (*i.e.* version révisée I), & New Paradigms in Luxury Products Purchases.
- Mouillot, Ph. (2013). *23<sup>rd</sup> International Business Research Conference, Melbourne, Australie* : Womanising Luxury Purchases: The Case of Gulf Ladies.
- Mouillot, Ph. (2013). *1<sup>st</sup> Marketing and Business Development International Conference, Bucarest, Roumanie* : Increasing the Subconscious Role of Memory: The EKB Model Revisited.
- Mouillot, Ph. (2013). *International Conference on Contemporary Marketing and Management, Bangkok, Thaïlande* : Subconscious Influence: A Clinical Experiment (*i.e.* version révisée II).
- Mouillot, Ph. (2013). *International Conference on Contemporary Marketing and Management, Kuala Lumpur, Malaisie* : Subconscious Influence: A Clinical Experiment (*i.e.* version révisée III, enrichie d'une modélisation).
- Mouillot, Ph. (2014). *IV<sup>èmes</sup> États Généraux du Management - FNEGE, Aix-Marseille, France*: Présentation de l'étude de cas « *Centre Princesse Al Jawhara : défis scientifiques et mutation stratégique* ».
- Mouillot, Ph. (2014). *6<sup>th</sup> Annual American Business Research Conference, New York, États-Unis*: 143 and Above: An Investigation of Academic Solutions for Gifted Students.
- Mouillot, Ph. (2014). *International Education Conference, Las Vegas, États-Unis*: The Academic Vertigo of the 143<sup>rd</sup> Floor.

## Ouvrages

- Mouillot, Ph., & De Barnier, V. (2002). *L'éthique au service du marketing-mix*, in A. Boyer, L'impossible éthique des entreprises, Editions d'Organisation.
- Mouillot, Ph., & Vauclin, S. (2006). *Stratégie*. IAE Poitiers : ouvrage pour la formation à distance.
- Mouillot, Ph. (2006). *Stratégie*. ESA Beyrouth : ouvrage pour la formation permanente.
- Mouillot, Ph. (2006). *Publicité*. S. Gualino éditeur : collection LMD.
- Mouillot, Ph. (2007). *Stratégie de l'entreprise*. Gualino éditeur : collection LMD.
- Mouillot, Ph. (2007). *Le comportement du consommateur*. Gualino éditeur, collection LMD.

## Autres publications

- Mouillot, Ph., Rouby, E., & Sainty, F. (2000). Repérage sémantique du concept de compétence dans les domaines de la sociologie, de l'économie et de la gestion. Working paper *Economies & Société*.
- Mouillot, Ph. (2007). Marketing viral : les adolescents, porteurs sains ? *La Revue des Marques*, 59.
- Mouillot, Ph. (2007). Suggestion subliminale : la gageure de l'expérimentation clinique. *Entreprendre et Diriger*, ESA Beyrouth.
- Mouillot, Ph. (2007). Le sablier du luxe. *L'Orient le Jour*, Beyrouth.
- Mouillot, Ph. (2013). *Centre Princesse Al Jawhara : défis scientifiques et mutation stratégique*. Centrale de Cas et de Media Pédagogiques : Paris.
- Mouillot, Ph. (2014). How Do You Teach Customer Experience? *World Certification Institute website*.
- Mouillot, Ph. (2015). In the Gulf Region, Something Weird Happens in Luxury. *World Certification Institute website*.

- Mouillot, Ph. (2015). How Do You Choose Your Competitive Advantage? *World Certification Institute website*.
- Mouillot, Ph. (2015). Are You Teaching Geniuses? *World Certification Institute website*.
- Mouillot, Ph. (2015). Are You Sure You Master Your Purchase Decisions? *World Certification Institute website*.
- Mouillot, Ph. (2016). Independent Luxury. The Four Innovation Strategies to Endure in the Consolidation Jungle. *Prospective et Stratégie*, 1(7), 163-165.

---

## CONSEIL INTERNATIONAL

---

### **FRANCE**

- **Cartier (1998)**  
Étude des comportements touristiques d'achat de joaillerie de luxe.
- **Schlumberger/Halliburton (2000-2004)**  
Implantation de solutions managériales en vue d'accueillir un logiciel de gestion à distance de plateformes pétrolières.

### **KOWEÏT**

- **Gulf Excellence (2005-2007)**  
Diagnostics de plusieurs clients koweïtiens, notamment dans le secteur des produits pétroliers.
- **Jusoor Arabiya (2006-2007)**  
Diagnostics de plusieurs clients koweïtiens, notamment dans le secteur des produits de luxe.

### **LIBAN**

- **Leading Minds (2006-2007)**  
Présentation et implantation de plusieurs outils de gestion stratégique auprès des principales banques d'affaires de Beyrouth.
- **ESA (2007)**  
Analyse du projet Esa Gulf, une implantation de l'ESA libanaise dans la région du Golfe.

### **ROYAUME DE BAHREÏN**

- **Mumtalakat/Gulf Air (2009)**  
Évaluation de la situation de la compagnie et proposition de Business Plan, notamment pour implanter une nouvelle stratégie de positionnement.
- **Al Jawhara Centre for Molecular Medicine, Genetics, & Inherited Disorders (2009-2010)**  
Diagnostic de la situation du Centre lors de mon arrivée en 2007 (i.e. mission parallèle à la création de l'École de Commerce), puis évaluation et correction de toutes les propositions faites par le cabinet PriceWaterhouseCoopers (2009-2010) en tant qu'interface avec le bureau du Président.
- **Arabian Gulf University (2010)**  
Élaboration d'une solution de fusion avec la banque Kuwait Finance House pour la création et le développement d'une cité médicale et d'une technopole fondée sur le modèle français de Sophia-Antipolis sur financement saoudien et bahreïmien : €200 millions.
- **Arabian Gulf University (2011)**  
Implantation d'un système de retraite anticipée et d'une nouvelle grille de rémunération pour les enseignants chercheurs consécutive au diagnostic RH de l'université.

# Table des matières

Sommaire	3
Remerciements	4
Table des abréviations	5
Préambule	6
Socle scientifique & ancrage thématique	7
Fil rouge	13
Balise thématique 1	14
De la Thèse à l’Habilitation à Diriger des Recherches	15
Balise thématique 2	18
Dimension Concurrentielle - Entreprise & Marketing Stratégique	19
1. De la différenciation	19
2. De la complexité de gestion des Hauts Quotients Intellectuels (I)	23
3. De la singularité d’une communication marketing inattendue	26
4. De la résilience organisationnelle	31
5. Synthèse	35
Balise thématique 3	36
Dimension Comportementale - Individus & Consommateurs	37
1. De l’influence de la religion sur la négociation commerciale	37
2. De la spécificité des comportements d’achat féminins gulfotes face aux produits de luxe	41
3. De la suggestion subliminale	46
4. De l’écologie comme source de fidélisation	49
5. Synthèse	53
Balise thématique 4	54
Dimension Cognitive - Compétences & Identités	55
1. De l’économie de la connaissance	55
2. De la complexité de gestion des Hauts Quotients Intellectuels (II)	59
3. De la critique des méthodes internationales d’évaluation de programmes académiques	67
4. Synthèse	71
Balise thématique 5	72
Dimension Prospective - Projet Scientifique & Pédagogie	73
1. Épistémologies - Méthodologies - Thématiques	73
2. Compétences - Construit Psychique - Intégrité Scientifique	76
3. Actualités	79
4. Synthèse	81
Synthèse du mémoire de HDR	83
Conclusion	91
Références bibliographiques ( <i>format APA</i> )	92
Index des schémas	109
<i>Curriculum Vitæ</i> <sup>7</sup>	110
Table des matières	117

---

<sup>7</sup> Au 17/11/2017.

*“The imperfections of learning are not so great as to require abandoning attempts to improve the learning capabilities of organizations”*

**Daniel A. Levinthal & James G. March, 1993**  
**The Myopia of Learning**

## Résumé :

Ce mémoire présente une série d'éléments épars qui me sont apparus comme suffisamment saillants pour mériter investigation lorsque je les ai croisés. Ces rencontres, souvent fortuites et *a priori* aléatoires de par leur diversité, leur interdisciplinarité et leurs problématiques, ont finalement abouti, une fois rassemblées, à un objet coordonné, structurant à la fois mon identité de chercheur en Sciences de Gestion et mon projet scientifique.

Pour en arriver là, j'ai remarqué que les productions qui ont bâti mon histoire exploratoire, une fois celles-ci exposées globalement, prenaient méthodiquement leur place dans trois dimensions intégratives. Cette observation réflexive devait déjà dessiner les contours de mon projet de direction de recherches doctorales.

La première dimension ici évoquée est concurrentielle. De caractère marketing et stratégique, elle regroupe mes travaux questionnant l'étude de nouveaux avantages comparatifs, compétitifs et managériaux générateurs de création de valeur durable. La deuxième dimension est comportementale ; focalisée sur l'individu consommateur, elle agrège mes travaux questionnant le rôle et l'influence de plusieurs variables volatiles telles que celles qui contribuent à façonner la culture, le subconscient ou encore les émotions. Quant à la troisième dimension, elle est cognitive ; en l'occurrence, elle est même introspective, au point d'envisager de réfléchir sur des thématiques qui font encore trop rarement l'objet de publications universitaires.

Ainsi, l'organisation mène au consommateur, lui-même menant à l'individu susceptible de modifier l'organisation.

Ainsi, ces dimensions sont liées.

Ainsi, chacune trouve écho dans les autres.

De cette boucle de Möbius dans laquelle ce qui apparaissait éparpillé fait partie d'un seul et même ruban, est née une quatrième dimension, nourrie par les trois autres, une dimension prospective. Cette dernière, forte de mes expériences de chercheur, autrement dit de mes succès comme de mes échecs, a assis mon implication envers mes futurs doctorants et posé les fondations de mes ressources pédagogiques pour mon projet.

Écrire ce mémoire m'a mené à mon acmé académique. Aujourd'hui, j'ancre mon engagement à la fois dans des choix épistémologiques, méthodologiques et thématiques clairs, mais aussi et surtout dans un creuset humaniste prometteur et ambitieux, fabriqué à partir de mes compétences, orné de construits psychiques stables et équilibré par une intégrité scientifique inaltérable.

Ce mémoire retrace donc un chemin beaucoup plus ordonné qu'il n'y paraît à première vue, aboutissant à une clairière de recherche colorée, à la fois esthétique et pragmatique, et dans laquelle tout doctorant saura trouver de ma part, je l'espère, outre inspiration thématique et stimulation intellectuelle, soutien moral et sérénité méthodologique.