



HAL
open science

Fonctionnement et dysfonctionnement des relations commerciales : une approche par les normes Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

I. Prim-Allaz

► To cite this version:

I. Prim-Allaz. Fonctionnement et dysfonctionnement des relations commerciales: une approche par les normes Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion. Sciences de l'Homme et Société. Université Montpellier 1 (UM1), 2014. <tel-04006183>

HAL Id: tel-04006183

<https://hal.science/tel-04006183v1>

Submitted on 27 Feb 2023

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.



Distributed under a Creative Commons CC BY 4.0 - Attribution - International License



Fonctionnement et dysfonctionnement des relations commerciales : une approche par les normes

Mémoire en vue de l'obtention du diplôme d'Habilitation à Diriger des Recherches en Sciences de Gestion

Soutenu par

Isabelle PRIM-ALLAZ

6 octobre 2014

Jury

Directeur de recherche

Monsieur Gilles N'GOALA
Professeur, Université Montpellier 1

Rapporteurs :

Madame Amina BEJI-BECHEUR
Professeur, Université Paris-Est Marne la Vallée

Madame Sylvie LLOSA
Professeur, Université Aix Marseille, IAE d'Aix en Provence

Monsieur Bernard PRAS
Professeur Emérite, Université Paris Dauphine

Suffragants :

Madame Marie-Christine LICHTLE
Professeur, Université Montpellier 1

Monsieur Pierre VOLLE
Professeur, Université Paris Dauphine

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier le Professeur Gilles N'Goala d'avoir accepté de diriger cette Habilitation à Diriger les Recherches, pour la confiance qu'il m'a accordée et les conseils qu'il m'a prodigués.

Je remercie les Professeurs Amina Bécheur, Marie-Christine Lichtlé, Sylvie Llosa, Bernard Pras et Pierre Volle d'avoir accepté d'évaluer ce travail. J'ai en particulier beaucoup de plaisir à retrouver le Professeur Bernard Pras qui a accepté de participer à ce jury après avoir co-encadré ma thèse. Jean Perrien nous a malheureusement, quant à lui, quitté trop tôt.

Mon parcours de recherche a été riche de rencontres et de collaborations :

Je tiens à remercier ici le Professeur Franck Tannery pour m'avoir accueillie, en 2006, au sein du laboratoire Coactis et de m'avoir donné ainsi un environnement intellectuellement très stimulant. Le laboratoire Coactis est désormais dirigé par le Professeur Martine Séville et Laure Ambroise. Je les remercie pour leur investissement et l'énergie qu'elles mettent à nous donner un environnement propice à la réflexion et aux activités de recherche.

Je suis également particulièrement reconnaissante à l'ensemble de mes co-auteurs pour nos collaborations stimulantes et fructueuses. J'adresse des remerciements particuliers à mes collègues de Coactis, Laure Ambroise, Céline Bérard, Nathalie Claveau, Claude Pellegrin, Muriel Perez, Bérangère Szostak, Christine Teyssier et Martine Séville pour leur efficacité et leur bonne humeur. Merci à Valérie Buthion et Cécile Godé pour l'atelier d'accompagnement à l'Habilitation à Diriger des Recherches qu'elles ont mis en place. Agnès François-Lecompte (Université de Bretagne Sud) et Fabien Durif (Université du Québec à Montréal) ont une place à part dans ces collaborations.

J'ajoute un remerciement particulier à Nathalie Fleck, notamment pour l'impulsion qu'elle a su donner à la rédaction de ce mémoire.

Enfin, un immense merci à mes parents pour leur constante disponibilité et à « mes hommes », Christophe, Romaric, Adam et Gabriel. L'investissement très fort de ces quinze dernières années à la fois dans mes activités de recherche, mais également dans mes activités pédagogiques et administratives, a parfois un peu empiété sur leurs propres univers...

Document déposé le 10 avril 2014.

SOMMAIRE

SOMMAIRE.....	3
Liste des encadrés	5
Liste des tableaux	5
Liste des figures	6
Partie 1 – Contribution des normes contractuelles à la compréhension des fonctionnements/ dysfonctionnements des relations intra et inter organisationnelles.....	14
1.1. Normes contractuelles et ruptures (dysfonctionnement) de la relation.....	15
1.1.1. Définition des normes à partir du cadre proposé par la théorie du contrat social.....	15
1.1.2. Opérationnalisation et mesure de l'ensemble des normes (transactionnelles et relationnelles).....	16
1.1.2.1. Normes transactionnelles	17
1.1.2.2. Normes relationnelles.....	18
1.1.3. Une bonne compréhension des normes pour une meilleure gestion de la relation bancaire	22
1.2. Normes contractuelles et gestion (fonctionnement) des relations avec les partenaires stratégiques	25
1.2.1. Pour une meilleure compréhension des relations.....	25
1.2.2. Les normes, un cadre adapté à l'ensemble des situations de gestion des relations.....	30
1.2.3. Les normes comme outils de gestion	35
1.3. La rôle de la confiance dans la croissance de l'entreprise	37
1.4. Conclusion de la Partie 1	43
Partie 2 – Contribution à la compréhension des attentes des clients en termes de relation et à une meilleure gestion des dysfonctionnements.....	46
2.1. Orientation relationnelle et réactance psychologique : une réelle complémentarité pour mieux définir le cadre relationnel attendu par le client	46
2.1.1. L'intérêt d'articuler les concepts d'orientation relationnelle et de réactance psychologique.....	47
2.1.1.1. Orientation relationnelle.....	48
2.1.1.2. Réactance psychologique.....	50
2.1.1.3. Articulation Orientation relationnelle / Réactance psychologique	53
2.1.2. Orientation relationnelle et réactance psychologique : propositions de mesures	54
2.1.2.1. Orientation relationnelle.....	54
2.1.2.2. Réactance psychologique.....	55
2.1.3. Appropriation de ces travaux par les professionnels de santé	56
2.2. L'apport des « normes de justice » dans la bonne gestion des réclamations	57
2.2.1. Un nécessaire travail de définition de la notion de réclamation.....	58
2.2.2. L'apport des normes de justice dans la gestion des réclamations.....	59
2.2.3. Aider les entreprises à mieux gérer les réclamations	62
Partie 3 – Prendre en compte l'intérêt des parties prenantes pour permettre une relation « durable »	65
3.1. La consommation durable comme traduction de l'attente d'une offre vertueuse et respectueuse de l'ensemble des parties prenantes.....	65
3.1.1 Mieux comprendre la perception du tourisme durable.....	66
3.1.1.1. Décryptage des représentations des consommateurs du tourisme durable.....	66
3.1.1.2. Développement d'une typologie des touristes permettant d'identifier des profils de touristes durables.....	71
3.1.1.3. Rôle des valeurs et les risques perçus du tourisme durable	72
3.1.1.4. Quels liens faire entre tourisme durable et consommation responsable ?	73
3.1.1.5. Les clés du succès du tourisme durable.....	75
3.1.2. Mieux comprendre la perception des investissements socialement responsables (ISR)	76
3.2. L'étude de l'obsolescence programmée : comment créer la confiance par le respect de l'environnement et du consommateur.....	81
3.2.1. Les raisons du remplacement d'un bien	82
3.2.1. La gestion de la fin de vie des produits	83
Conclusion	89

Bibliographie	93
ANNEXE 1 – Liste des travaux	97
ANNEXE 2 – Tableau de synthèse des travaux de recherche.....	103
ANNEXE 3 – La réactance psychologique	105
ANNEXE 4 – Curriculum Vitae Complet.....	108
ANNEXE 5 – Liste des publications sélectionnées	120

Liste des encadrés

Encadré 1 – Capitaliser sur un savoir-faire en termes d'enquêtes auprès des PME.....	17
Encadré 2 – L'analyse assortie des données	26
Encadré 3 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la Partie 1	44
Encadré 4 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 2.1.	57
Encadré 5 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 2.2.	63
Encadré 6 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 3.1.1.....	76
Encadré 7 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la 3.1.1.....	80
Encadré 8 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 3.2.	87
Encadré 9 – Les critères de l'Ecole Doctorale de l'Université de Montpellier.....	91

Liste des tableaux

Tableau 1 - Récapitulatif des normes telles que retenues après la phase exploratoire et comparaison à celles présentées par Macneil (1980)	16
Tableau 2 – Contenu des normes, tel que défini après la phase exploratoire du travail doctoral	16
Tableau 3 – Items mesurant la norme transactionnelle de réalisation des promesses.....	18
Tableau 4 – Items mesurant la norme transactionnelle de réparation	18
Tableau 5 – Items mesurant la norme transactionnelle de pouvoir de négociation	18
Tableau 6 – Items mesurant la norme relationnelle de flexibilité	19
Tableau 7 – Items mesurant la norme relationnelle de solidarité.....	19
Tableau 8 – Items mesurant la norme relationnelle de réciprocité.....	20
Tableau 9 – Items mesurant la norme relationnelle d'intégrité du rôle.....	21
Tableau 10 – Items mesurant la norme relationnelle de communication	21
Tableau 11 – Mesures et dimensionnalité des normes.....	22
Tableau 12 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles.....	24
Tableau 13 - Les recommandations relatives aux normes transactionnelles.....	24
Tableau 14 - Les recommandations relatives aux autres variables du modèle.....	25
Tableau 15 - Apports de la gestion relationnelle d'après les normes relationnelles.....	28
Tableau 16 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles.....	29
Tableau 17 - Tableau synoptique des normes contractuelles selon les champs d'application : normes transactionnelles	33
Tableau 18 - Tableau synoptique des normes contractuelles selon les champs d'application : normes relationnelles.....	34
Tableau 19 – Mise en perspective d'outils s'inscrivant dans les Normes Relationnelles selon différents champs d'application.....	38
Tableau 20 - Mise en perspective d'outils s'inscrivant dans les Normes transactionnelles selon différents champs d'application.....	39
Tableau 21 - Proposition d'une articulation des sources de la confiance et des étapes du processus d'hypercroissance	43
Tableau 22 – Traduction des items de propension relationnelle d'après Bloemer et al. (2003).....	55
Tableau 23 – Orientation relationnelle	55
Tableau 24 – Mesure de la réactance, facette opposition.....	56
Tableau 25 - Synthèse des recommandations sur ce que doit être un « tourisme durable et responsable », d'après le Code Mondial d'Ethique du Tourisme (1999)	67
Tableau 26 : Tourisme durable et consommation socialement responsable	74
Tableau 27 - Analyse exploratoire des dimensions des raisons du remplacement d'un bien (n1=506; cafetière)	83
Tableau 28- Traduction des items de l'échelle de Hong pour la mesure de la réactance psychologique	105
Tableau 29- Estimation des paramètres standardisés et effets boostonnés directs et indirects.....	105

Tableau 30- Mesures de l'engagement, de l'anxiété, de la confiance, de la réactance psychologique et le propension relationnelle	106
--	-----

Liste des figures

Figure 1 – Synthèse des recherches passées et des projets en cours	11
Figure 2 -Schéma récapitulatif des effets directs et du rôle de la variable médiatrice	23
Figure 3: Modèle final de la relation confiance / engagement/ hypercroissance	41
Figure 4 – Articulation entre les concepts d'orientation relationnelle et de réactance psychologique.....	48
Figure 5 - Antécédents et conséquences de l'orientaion relationnelle	49
Figure 6 - Classification des répondants en fonction de leurs niveaux de réactance, de confiance et d'engagement	51
Figure 7 – Modèle de recherche étudiant l'influence de la réactance psychologique et de l'orientation relationnelle sur l'engagement	54
Figure 8– Contribution des éléments de justice – échantillon global	60
Figure 9 - Comparaison du TD tel qu'il est perçu par les répondants et tel qu'il est défini dans les textes institutionnels	69
Figure 10 - Illustration de la typologie réalisée à l'aide d'Alceste	70
Figure 11– Les sept clés du succès du tourisme durable	75
Figure 12 - Analyse factorielle des correspondances (Attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR et comportements d'achat).....	78
Figure 13 - Remplacement et seconde vie d'un téléphone portable dans le cas d'obsolescence absolue	85
Figure 14 - Remplacement et seconde vie d'un téléphone portable dans le cas d'obsolescence relative	85
Figure 15 - Les différentes formes de résistance	89
Figure 16 – Modèle d'équations structurelles reliant la réactance psychologique et la propension relationnelle à l'engagement	107

INTRODUCTION

Fonctionnement et dysfonctionnement des relations commerciales : une approche par les normes

« Le premier lien social est l'échange [...]. Au-delà de son objet, l'échange introduit entre les hommes une communication, un code ou des références plus ou moins partagées » (de La Bruslerie, 2010, p.1). Ces codes et références partagées renvoient à la notion de norme. Cette dernière s'applique donc aux individus et à leurs relations, mais elle peut également s'appliquer aux objets.

Les normes sociales sont définies comme des types de comportements acceptables par les parties prenantes d'un système d'échanges et ayant la force d'une pression sociale ou d'une obligation (Macneil, 1978, 1980). Les normes ont différentes origines et prennent des formes variables selon les champs disciplinaires.

Les normes du droit, par exemple, sont des règles obligatoires pour le comportement des personnes entre elles (Kelsen, 1996). Elles proviennent des lois, de codes ou de règlements. Ces règles sont formelles. Parallèlement, il existe également des règles informelles que constituent les mœurs, les habitudes et les coutumes.

Les normes sociales représentent, quant à elles, des comportements généralement observés dans un contexte donné. L'approche philosophique des normes complète cette approche sociologique des normes en posant des jugements de valeur et en précisant ce qui est « normalement attendu ».

De fait, la norme est une notion centrale en sciences humaines car elle permet de distinguer ce qui est « normal » de ce qui est « anormal » et d'établir ainsi ce qui est le plus souvent considéré comme une règle à suivre. Dans tous les cas, la norme sous-entend une notion de pouvoir. En effet, pour qu'une norme, une règle de vie entre en vigueur dans une société, elle doit être acceptée par la majorité (loi du plus grand nombre) ou imposée par un pouvoir.

D'un point de vue économique, Arrow (1974) indique que les normes sociales constituent des externalités positives que génèrent les échecs du marché : les agréments mutuels (plus ou moins conscients) évitent la recherche de solutions plus coûteuses. La théorie des conventions (Revue Economique, 1989 ; Analyse économique des conventions, 1994¹), cherche ainsi à pallier les lacunes des théories économiques contractuelles 'classiques' -théories des coûts de transaction, des contrats incomplets et de la dépendance- (Koenig, 1999). Cette théorie s'oppose à une utilisation systématique du contrat –au sens juridique du terme- pour représenter les comportements organisationnels et favorise les comportements collectifs construits. Ainsi, la convention est un dispositif cognitif collectif, un mode de coordination collective (Favereau, 1989) qui permet à un acteur d'opter pour un comportement adéquat dans une situation où ni le calcul rationnel ni l'établissement d'un contrat précis et exhaustif ne déterminent son action (de Montmorillon, 1999). Pour connaître leurs rôles

¹ Il s'agit de deux ouvrages collectifs consacrés à la théorie des conventions.

respectifs et pour pouvoir agir sur les marchés, les acteurs doivent supposer que des *règles 'normales' de comportements* sont appliquées par les autres. Les rationalisations des comportements des individus ne sont possibles que dans la mesure où le rôle, la place et la limite d'action des offreurs et des clients sont implicitement connus. Cette théorie met en exergue l'importance des comportements collectifs construits. En cela, elle se rapproche des courants de recherche relationnels. Lorsqu'un acteur ne respecte pas les normes de comportement établies par l'usage ou par la collectivité, il met en péril la relation.

C'est pour répondre à cela, que les approches relationnelles de l'échange se sont développées. Elles prennent en compte des éléments tels que les relations inter-individuelles. Selon Dwyer & al. (1987), les individus qui participent à un échange relationnel en retirent plus que de simples satisfactions économiques. La relation leur apporte également une satisfaction personnelle, de nature plus affective. En s'engageant dans des relations commerciales, les individus s'engagent également dans un *échange social* inscrit dans un cadre normé (Macneil, 1980; Dwyer & al., 1987). Des liens se créent entre les individus à la frontière des organisations et jouent le rôle de coordinateurs de la relation (Adams, 1976).

Les normes peuvent également porter sur les objets eux-mêmes. Dans ces contextes industriel et de services, les normes techniques permettent une interopérabilité des systèmes et des produits entre eux.

Elles peuvent avoir un caractère obligatoire lorsqu'elles font l'objet de réglementations imposées par les pouvoirs publics, notamment lorsqu'il s'agit de préserver la sécurité et la santé des utilisateurs, de préserver des ressources rares et plus généralement l'environnement. Elles peuvent ne pas avoir ce caractère obligatoire et être adoptée ou non librement par les acteurs économiques, à l'exemple des standards.

Au regard de ces éléments, la norme, qu'elle porte sur les individus ou sur les objets, apparaît comme protéiforme. Elle peut être

- obligatoire ou non obligatoire ;
- formelle ou informelle ;
- volontaire ou subie.

Les normes, qu'elles soient sociales ou techniques, en posant un cadre, conduisent forcément à des comportements de déviance ou de résistance. En ce sens, elles peuvent être vues de façon relativement négative, considérant qu'elles peuvent figer les comportements dans des répétitions machinales et cristalliser les valeurs. Elles deviennent alors, selon G. Simmel, mortifères (Baldner et Gillard, 1996).

Nos travaux de recherche se situent à la croisée de ces différents constats, à la fois relativement à la gestion des interactions et au développement de produits/services.

Gérer la relation, notamment celle avec les clients, nécessite une bonne compréhension des normes sous-tendant cette relation, notamment les normes relatives à la dimension interactionnelle de l'échange.

Les normes traduisent des attentes des différentes parties prenantes à l'échange et peuvent prendre de multiples formes : normes contractuelles, normes interactionnelles, normes de justice ou normes environnementales. Le non respect de ces normes est susceptible d'expliquer le divorce entre les parties prenantes (clients et entreprises, mais aussi les autres parties prenantes –salariés, actionnaires, etc.- et entreprises).

Dès le début de nos recherches, nous avons noté dans notre travail doctoral l'importance de travailler à la fois sur les relations fonctionnelles (*loyalty*²) et dysfonctionnelles (*exit*) afin d'obtenir un effet miroir reprenant la suggestion de Morgan et Hunt (1994, p.33) selon lesquels « *Just as medical science should understand both sickness and health, marketing science should understand both functional and dysfunctional relationships* » (Cf. Figure 1).

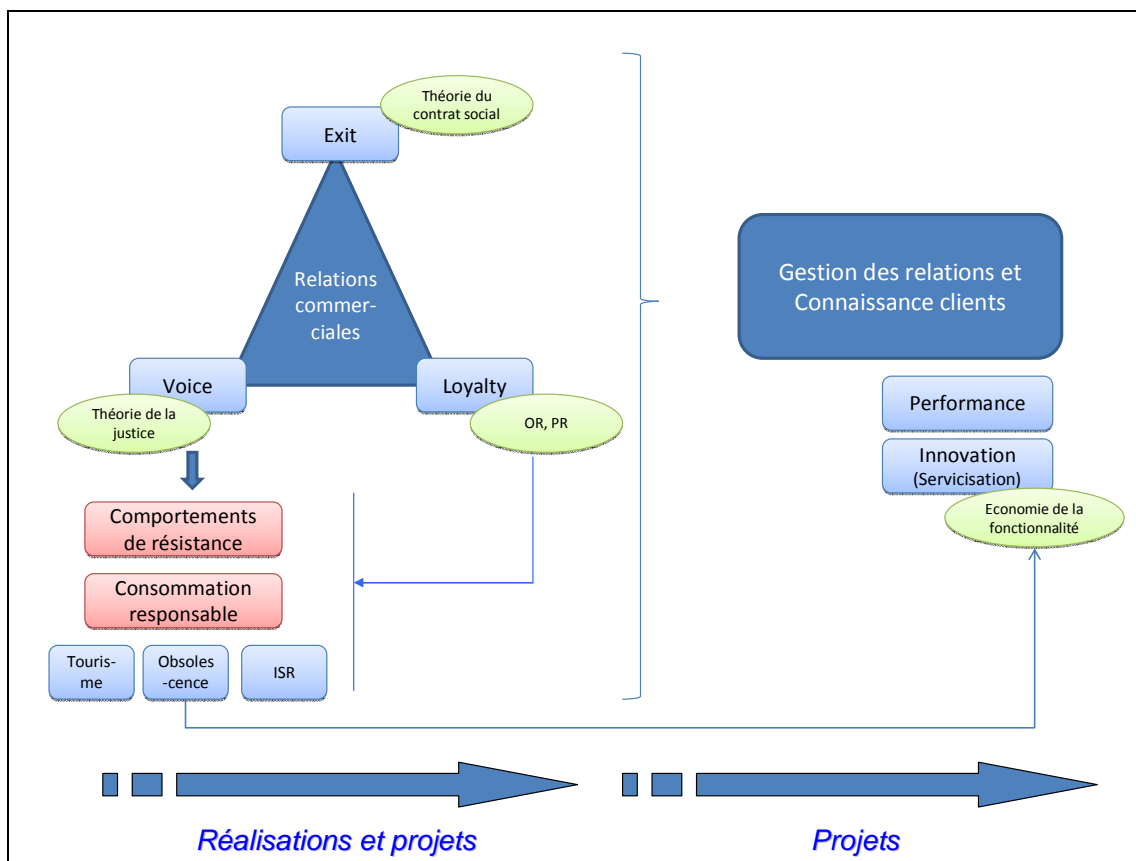
Sur ces deux aspects, nos travaux ont cherché à montrer comment la théorie du contrat social proposée par Macneil et reposant sur un ensemble de normes contractuelles, souvent relativement informelles, pouvait être un cadre d'analyse pertinent des relations et de leur gouvernance. En effet, nous avons cherché à montrer comment cette théorie permet aux entreprises d'améliorer leurs relations clients, mais également l'ensemble des relations internes et externes à l'organisation. **Pour ce faire, nous avons cherché à répondre aux questions suivantes : comment définir les normes de la relation ? Quelles sont les normes les plus importantes dans la relation ? Comment mesurer ces normes ? Les normes peuvent-elles être vues comme des outils de gestion ? (Partie 1)**

Si la théorie du contrat social remet globalement en cause l'idée selon laquelle une relation peut être totalement décrite, formalisée, anticipée, voire contractualisée, elle propose également un cadre permettant de catégoriser, d'analyser les différentes dimensions et facettes d'une relation au travers des normes qu'elle propose.

Les relations ont ensuite été étudiées sous l'angle plus précis des attentes et de la valeur du client, tenant compte du fait que tous les clients ne veulent pas la même relation (Barnes, 1996) et que tous les clients ne valent pas la même relation (Reinartz et Kumar, 2000). Elles ont également été regardées sous l'angle d'autres normes, celles définies par la théorie de la justice au travers de travaux consacrés à la gestion des réclamations clients (*voice*). **Pour ce faire, nous avons cherché à répondre aux questions suivantes : comment expliquer la propension des clients à entrer dans une relation et à maintenir cette relation ? quelles réponses apporter en cas de dysfonctionnement de la relation ? (Partie 2)**

² Au sens de Hirschman (1970), *Exit, Voice and Loyalty: Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA : Harvard University Press.

Figure 1 – Synthèse des recherches passées et des projets en cours



Légende : OR : Orientation relationnelle
 PR : Réactance psychologique
 ISR : Investissement socialement responsable

Le non respect de normes sociétales, quant à lui, peut conduire à des comportements de résistances de la part des clients vis-à-vis des actions des entreprises, mais également vis-à-vis des mécanismes de marché traditionnels. Une des manifestations possible de cette résistance est la consommation responsable au travers de laquelle les clients visent le respect d'un ensemble de normes environnementales et sociétales. Ces questions ont été investiguées dans deux champs spécifiques : le tourisme et l'investissement en produits financiers. Il est désormais également développé au travers de l'étude de l'obsolescence programmée, telle que perçue par les clients. **Pour ce faire, nous avons cherché à répondre aux questions suivantes : quelle perception ont les individus des offres qualifiées de « durables » ? Ces perceptions sont-elles en phase avec l'approche institutionnelle ? Comment créer la confiance avec les consommateurs au travers d'une offre durable, maîtrisant l'obsolescence programmée ? (Partie 3)**

Au final, l'ensemble des travaux que nous avons conduits visent à promouvoir une approche marketing éthique, souhaitable et soutenable.

D'un point de vue épistémologique, les choix effectués ne résultent pas forcément d'un parti-pris mais sont plutôt liés à la maturité de la recherche en sciences de gestion au regard des différents domaines d'intérêt. Ainsi si la majorité des travaux présentés sont plutôt de nature hypothético déductive, d'autres relèvent plus d'un schéma inductif voire plus modestement descriptif.

Le présent document est construit autour de trois parties :

- Notre contribution, *via* la mobilisation de la théorie du contrat social de Macneil et des normes contractuelles, à la compréhension des fonctionnements/ dysfonctionnements des relations intra et inter organisationnelles ;
- Notre contribution à une meilleure compréhension des attentes du client, et à une meilleure gestion des manquements de l'organisation à ses promesses ;
- Notre contribution à la prise en compte de l'intérêt des différentes parties prenantes pour permettre une offre et une relation durables.

Dans chacune de ces parties, nous nous attacherons à montrer nos apports, qu'ils soient théoriques, méthodologiques ou managériaux, mais aussi les projets en cours et à venir.

PARTIE 1

**Contribution des normes contractuelles à la
compréhension des fonctionnements/
dysfonctionnements des relations intra et inter
organisationnelles**

Partie 1 – Contribution des normes contractuelles à la compréhension des fonctionnements/ dysfonctionnements des relations intra et inter organisationnelles

Une part importante de nos travaux de recherche a été consacrée à **une meilleure intégration et à la valorisation de la théorie du contrat social**, et des **normes contractuelles** qui en découlent, en Sciences de Gestion.

Ce travail initié en marketing *via* notre thèse de doctorat a ensuite été croisé à d'autres champs disciplinaires tels que la finance organisationnelle, la stratégie et la gestion des ressources humaines.

Deux points de vue ont été adoptés :

- Le premier vise à montrer l'impact du non respect des normes sur la relation et plus spécifiquement sur la conséquence ultime que représente la **rupture** de la relation. Il s'agit donc ici d'appréhender les normes au travers d'un dysfonctionnement (cf. § 1.1.) ;
- Le second vise à montrer l'intérêt d'une bonne gestion de la relation à travers le respect des normes. Il est alors montré qu'un « bon » fonctionnement de la relation en permet la **continuité** (cf. § 1.2.).

Dans leur ensemble, ces travaux montrent l'importance des normes contractuelles (transactionnelles et relationnelles) dans la gestion et l'évolution des relations intra et inter organisationnelles, la théorie du contrat social reposant avant tout sur l'idée que dans les relations interpersonnelles et institutionnelles tout ne peut être anticipé et formalisé.

L'idée sous-jacente à ces travaux de recherche aura toujours été de montrer combien la compréhension des relations entre les parties prenantes, notamment pour un meilleur pilotage et une amélioration de la qualité relationnelle de l'organisation (relations internes et externes), peuvent avoir un effet sur la performance globale de l'entreprise.

Un focus est proposé dans le § 1.3. sur la notion de **confiance** -composante de la norme de solidarité-, et le rôle qu'elle joue à la fois dans le maintien et le développement des relations, mais aussi et en corollaire dans le développement même de l'organisation.

1.1. Normes contractuelles et ruptures (dysfonctionnement) de la relation

Dans le cadre de notre travail doctoral³, nous avons pu contribuer à (1) une **meilleure définition des normes** avec notamment la prise en compte des normes transactionnelles ; (2) l'opérationnalisation **et la mesure de l'ensemble des normes** (transactionnelles et relationnelles) ; (3) et, ayant montré le rôle déterminant que peuvent jouer les normes dans la décision de rupture de la relation, **une meilleure gestion de la relation bancaire** (recommandations)

1.1.1. Définition des normes à partir du cadre proposé par la théorie du contrat social

Macneil (1978, 1980, 1983) définit un ensemble de normes ayant chacune leur fonction dans l'échange et les classe en deux grandes familles, que nous appelons par soucis de simplification, normes transactionnelles et normes relationnelles. Les normes transactionnelles sont essentielles à la réalisation de tous les contrats, elles forment un socle commun à tous les échanges et constituent une base essentielle lors de la phase de démarrage de la relation. Les normes relationnelles permettent, quant à elles, une meilleure caractérisation des échanges intervenant dans un contexte relationnel, de long terme. Elles se développent et prennent forme au fil du temps et des interactions.

Cependant, Macneil est toujours resté à un niveau très abstrait dans la définition des normes. Un des premiers objectifs de notre travail doctoral a donc été de **compléter ce travail de définition** initié par Macneil, notamment en l'appliquant à une situation de gestion, la relation banques-PME. Cette étape était d'autant plus nécessaire que Macneil s'est avéré un auteur très prolifique et que certaines des normes ont fait l'objet d'évolutions au fil de ses écrits. A titre d'exemple, l'ouvrage séminal de Macneil (1980) posait l'existence de neuf normes. Son article de 1983 en introduit une dixième, *le bien-fondé des moyens*.

Pour cela, au-delà de la revue de littérature réalisée, un travail qualitatif, exploratoire, a d'abord été conduit sur des dyades clients/chargés de clientèle pour préciser les normes. Treize dyades ont été étudiées au travers d'entretiens semi-directifs intégralement retranscrits et codés.

Cette phase exploratoire a permis, *in fine*, d'atteindre plusieurs objectifs, dont notamment de :

- mieux cerner les composantes de l'interaction et par là de valider la pertinence du cadre théorique proposé par Macneil dans le contexte des relations banques/PME ;

³ Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long terme entre organisations : Contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques/PME*, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine

- faire évoluer le cadre des normes proposées par Macneil (1980, 1983) en confirmant la pertinence de certaines propositions faites par Paulin (1998), notamment relative à l'identification d'une norme spécifique de communication (Cf. Tableau 1) ;
- préciser les contours des différentes normes ainsi retenues (Cf. Tableau 2).

Tableau 1 - Récapitulatif des normes telles que retenues après la phase exploratoire et comparaison à celles présentées par Macneil (1980)

Normes	Macneil, 1980	Retenues après la phase exploratoire
Transactionnelles	Réalisation des promesses	Réalisation des promesses
	Mise en œuvre du planning	
	Création et restriction de pouvoir	Pouvoir de négociation
	Réparations	Réparation
	Réciprocité	
Relationnelles	Flexibilité	Flexibilité
	Solidarité	Solidarité
		Réciprocité
	Intégrité	Intégrité
	Préservation de la relation	
		Communication

Tableau 2 – Contenu des normes, tel que défini après la phase exploratoire du travail doctoral

Normes	Norme	Éléments de contenu
Transactionnelles	Réalisation des promesses	Tenue des engagements
	Pouvoir de négociation	Capacité à obtenir les conditions souhaitées
	Réparation	Gestion des réclamations
Relationnelles	Flexibilité	Caractère informel de la relation, disponibilité, autonomie, rapidité
	Solidarité	Confiance : bienveillance, honnêteté
	Réciprocité	Récompense de la fidélité, réciprocité du client vis-à-vis du prestataire
	Intégrité	Compétence, similarité perçue, stabilité, connaissance du client, conseil, niveau des contacts
	Communication	Fréquence selon l'objet (professionnel / extra professionnel) et modes de communication, bidirectionnalité de la communication

1.1.2. Opérationnalisation et mesure de l'ensemble des normes (transactionnelles et relationnelles)

Le fait que Ian Macneil soit toujours resté à un niveau très abstrait dans la définition des normes a également eu pour conséquence une totale absence d'indications quant à leur opérationnalisation.

De fait, suite au travail de définition réalisé sur l'ensemble des normes, un **travail d'amélioration ou de développement d'instruments de mesure** a été réalisé.

Les travaux en gestion mobilisant la théorie du contrat social se sont très souvent limités à la mobilisation des normes relationnelles. Or, dans la mesure où l'ensemble des normes ont un rôle à jouer⁴, nous avons souhaité mobiliser l'ensemble du cadre théorique proposé. Cela nous a conduit à devoir proposer des nouvelles échelles de mesure pour la plupart des normes transactionnelles et adapter/améliorer les mesures proposées dans la littérature pour les normes relationnelles. Ce travail de construction d'échelle s'est notamment appuyé sur une enquête pas questionnaire de grande ampleur (320 entreprises interrogées en face-à-face), qui a permis de développer une expertise en matière de collecte des données (Cf. Encadré 1).

Encadré 1 – Capitaliser sur un savoir-faire en termes d'enquêtes auprès des PME

La collecte de données liée à notre travail doctoral a été complexe à mettre en œuvre : élaboration du questionnaire et construction des échelles dans un environnement de collecte des données très contraint, notamment par le donneur d'ordre, définition de l'échantillon, choix de la méthode d'administration au regard de la longueur du questionnaire, ... Cependant, cette expérience a été l'occasion de développer un savoir-faire qui a pu être mis au service de notre centre de recherche COACTIS.

Ainsi, nous avons pu impulser et coordonner en 2009 une première collecte de données en lien avec la CGPME et les Agefos sur les paliers de croissance à laquelle plus de 400 PME ont répondu⁵. Comme dans le cadre de notre travail doctoral, il y avait un grand nombre de variables –environ 600- et le questionnaire nécessitait environ 90 minutes d'administration en face-à-face. Cette enquête étant transversale (ensemble des fonctions des entreprises), elle a nécessité une très forte coordination pour rassembler les besoins d'une vingtaine de chercheurs. Cette collecte est en cours de valorisation⁶.

Cette 'grande enquête', ayant été remarquée par les acteurs économiques régionaux, a ensuite donné lieu à une seconde enquête en lien avec le Conseil Régional Rhône-Alpes. Fin mars 2014, plus de 800 entreprises avaient répondu à cette enquête administrée par des consultants dans le cadre d'un diagnostic de l'entreprise rattaché au plan de formation 'plan PME'. Là encore toutes les fonctions de l'entreprise sont explorées et 800 variables mobilisées. Cette collecte est également en cours de valorisation⁷.

Ces deux collectes font régulièrement l'objet de croisement avec des données financières issues de bases commerciales, ce qui permet de les enrichir dans une perspective longitudinale.

1.1.2.1. Normes transactionnelles

Le développement des mesures des normes transactionnelles s'est très largement appuyé sur la phase exploratoire au regard du faible nombre de recherches mobilisant empiriquement ces normes.

⁴ L'importance des normes n'est pas constante au fil du cycle de vie de la relation. Les normes transactionnelles sont essentielles dans la phase de démarrage. Les normes relationnelles se définissent au fil du développement de la relation.

⁵ Ambroise L., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Tannery F. & Teyssier C. (2011), Chapitre 1 - Des paliers de croissance au potentiel de développement de la PME in Gilles Lecointre, **Le grand livre de l'économie de la PME**, p.21-46.

⁶ Maque I., Becuwe A., **Prim-Allaz I** & Garnier A. (2012), Chapter 9- French business ownership, gender, and bank finance: perspectives from feminist theory, in Moss G., **Profiting from diversity**, Palgrave Mac Milan, p. 186-212.

Ambroise L. & **Prim-Allaz I.** (2012), Is there a real impact of CRM strategies on SMEs performance?, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Lyon, Novembre.

Participation à une table ronde « Les PME de la croissance à l'hypercroissance, enjeux et perspectives » organisée par G. Guieu avec C. Chanut-Guieu, F. Janssen, P.A. Julien, F. Tannery, **CIFEPME**, Brest, Octobre 2012.

Soumission en cours :

Ambroise L. et Prim-Allaz I., Les stratégies de Gestion de Relation Client mises en place par les PME ont-elles un réel impact sur leur performance ? **Décisions Marketing** (révision envoyée en février 2014)

⁷ Ambroise L., **Prim-Allaz I.** & Pellegrin C., An Exploratory Approach to Links Between Customer Relationship Management and Servitization Processes in Industrial Companies, **AMA ServSig Conference**, Greece, Juin 2014

Réalisation des promesses

Même si la phase exploratoire nous a montré que la notion de réalisation des promesses a un sens limité dans les relations bancaires, nous avons souhaité conserver cette idée. En effet, les chargés d'affaires, conscients de risque encouru à ne pas respecter une promesse, n'en font pas ou très peu. Cependant, les entretiens nous ont montré l'importance du respect par le chargé d'affaires de ses engagements en matière de délais.

Nous avons donc formulé deux questions, l'une assez générale sur la réalisation des promesses, l'autre plus spécifique au respect des délais.

Tableau 3 – Items mesurant la norme transactionnelle de réalisation des promesses

Notre chargé d'affaires actuel tient toujours ses promesses
Notre chargé d'affaires actuel accomplit toujours son travail dans le temps qu'il annonce

Réparation

La phase exploratoire nous a montré que, dans l'esprit des clients, il s'agit essentiellement de réparer des erreurs commises par la banque (notamment par les services administratifs) ou plus directement par le chargé d'affaires. Les erreurs sont classées en deux catégories : les erreurs mineures (e.g., une erreur sur une date de valeur qui ne porte pas à conséquence), les erreurs majeures (e.g., un refus non justifié de payer un chèque qui remet en cause une relation commerciale importante pour le client).

Tableau 4 – Items mesurant la norme transactionnelle de réparation

Lorsqu'un problème <i>mineur</i> intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers
Lorsqu'un problème <i>majeur</i> intervient, le chargé d'affaires le règle volontiers

Pouvoir de négociation

Les clients évaluent le plus souvent leur pouvoir de négociation par leur capacité à obtenir des révisions de conditions. Nous avons donc retenu cette idée en la complétant par une interrogation plus large sur le pouvoir de négociation (en général) du client vis-à-vis de son chargé d'affaires. La mesure comprend *in fine* deux items.

Tableau 5 – Items mesurant la norme transactionnelle de pouvoir de négociation

En règle générale, nous obtenons les révisions de conditions que nous demandons
Nous pouvons négocier avec notre chargé d'affaires

1.1.2.2. Normes relationnelles

La mesure des normes relationnelles s'est beaucoup plus largement appuyée sur la littérature que celle des normes transactionnelles, ces dernières ayant été plus largement explorées dans la littérature. Cependant, la phase exploratoire a été mobilisée pour affiner les mesures.

Flexibilité

Toute relation de long terme doit avoir une capacité de changement pour faire face aux pressions exogènes et endogènes à la relation. Cette capacité se traduit par une bonne adaptation aux nouvelles situations, une rapidité de réponse aux changements, une grande disponibilité et un faible formalisme. Cette norme recouvre initialement cinq facettes. Nous n'en avons mesuré ici que quatre (*Caractère informel de la relation, disponibilité, autonomie et rapidité*). En effet, la dimension *adaptabilité* n'a pas été retenue lors des pré-tests, ayant été jugée non pertinente par les répondants.

Au final, l'échelle présente deux dimensions : *disponibilité du chargé d'affaires* et *caractère informel de la relation*.

Tableau 6 – Items mesurant la norme relationnelle de flexibilité

Disponibilité du chargé d'affaires
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait réagir très rapidement
Lorsque cela est nécessaire, notre chargé d'affaires sait se rendre disponible
Caractère informel de la relation
La banque X est très stricte sur la gestion quotidienne des dépassements (<i>item inversé</i>)
La banque X est très exigeante à l'ouverture d'un nouveau contrat (<i>item inversé</i>)
Notre relation avec la banque est très formelle (<i>item inversé</i>)

Solidarité

Cette norme est définie comme l'existence d'une grande confiance mutuelle entre les acteurs, c'est-à-dire d'une confiance importante du client envers son chargé d'affaires, mais aussi d'une confiance marquée du chargé d'affaires envers son client. Cette dernière se traduit notamment dans deux situations difficiles : le suivi de l'entreprise en période de crise et le suivi de l'entreprise en période de fort développement (Cf § 1.3.) La confiance est définie comme la volonté délibérée de croire en la bienveillance et en l'honnêteté d'une autre partie (Doney & Cannon, 1997). Une troisième dimension, la compétence, est également souvent intégrée (Ganesan, 1994). Les échelles de mesure de la confiance sont nombreuses. De façon générale, elles présentent une bonne fiabilité. Nous avons donc repris ces travaux dans notre première version du questionnaire. Malheureusement, ils n'ont pas été validés lors des pré-tests. Le choix des mots composant ces items a été très difficile. En effet, certains termes, tels que 'sincérité', 'suspicion' n'étaient pas acceptables pour la banque partenaire. La difficulté de la formulation des items liés à la confiance a déjà été reconnue dans d'autres recherches (e.g., Benamour, 2000).

Deux dimensions ressortent de l'analyse en composante principale (deux items par dimension). La première dimension représente la bienveillance du chargé d'affaires. La deuxième dimension caractérise son honnêteté.

Tableau 7 – Items mesurant la norme relationnelle de solidarité

Bienveillance du chargé d'affaires
La banque X s'intéresse au développement et au succès de notre entreprise
La banque X soutient le développement de notre entreprise
Honnêteté
Nous apprécions la franchise de notre chargé d'affaires
Nous avons une entière confiance en notre chargé d'affaires

Réciprocité

Cet élément étant absent de la littérature, y compris de celle qui traite directement des normes relationnelles, il nous a fallu développer une mesure propre. La réciprocité représente l'évaluation des bénéfices retirés de l'ensemble des transactions cumulées. La phase exploratoire nous a montré que la réciprocité est interprétée par le client comme la récompense de sa fidélité à trois points de vue : le prix, la relation et le soutien en cas de difficultés. Le chargé d'affaires, quant à lui, interprète la récompense de sa propre fidélité au client comme le fait que le client se sente redevable vis-à-vis de sa banque. Ce construit était donc attendu comme bi-dimensionnel : réciprocité de la banque vis-à-vis du client et réciprocité du client vis-à-vis de la banque. Cette deuxième dimension n'est pas retenue après analyse en composante principale. Nous obtenons donc une mesure unidimensionnelle composée de seulement deux items sur les quatre initialement introduits dans le questionnaire. La réciprocité n'est plus évaluée qu'en termes de récompense de la fidélité du client par une bonne relation et par du soutien dans les moments difficiles.

Tableau 8 – Items mesurant la norme relationnelle de réciprocité

Reconnaissance de la fidélité en termes de soutien dans les moments difficiles
Reconnaissance de la fidélité en termes d'une bonne relation

Intégrité du rôle :

Macneil (1980) présente l'intégrité du rôle du chargé d'affaires comme étant un construit multidimensionnel. Cette norme est définie dans la littérature selon sept dimensions : la similarité entre le chargé d'affaires et son interlocuteur, la compétence du chargé d'affaires (Anderson & Weitz, 1989 ; Perrien & Ricard, 1995), la connaissance du client et de son entreprise par le chargé d'affaires (Ricard & Perrien, 1996), le rôle de conseil du chargé d'affaires, la stabilité du chargé d'affaires, la similitude entre le client et son chargé d'affaires (Ricard, 1995), et le niveau des contacts entre les organisations. Ricard (1995) a utilisé certaines de ces dimensions que nous avons complétées à l'issue de notre phase exploratoire, conduisant à la génération de 18 items relatifs à l'intégrité du rôle mesurant chacune de ces dimensions. Au final, l'échelle de mesure retenue après les analyses en composante principale comprend quatre dimensions et 11 items :

- (1) la compétence du chargé d'affaires ;
- (2) la multiplicité des contacts au sein de la banque ;
- (3) la gestion de la rotation des chargés d'affaires et l'information sur ces changements ;
- (4) la multiplicité des contacts au sein de l'entreprise.

Tableau 9 – Items mesurant la norme relationnelle d'intégrité du rôle

Compétence du chargé d'affaires
Notre chargé d'affaires accomplit sa mission avec compétence
Proximité compétence professionnelle
Proximité manière de travailler
Notre chargé d'affaires sait trouver le bon interlocuteur lorsqu'il ne se sent pas compétent sur un problème
Notre chargé d'affaires actuel connaît bien notre entreprise
Multiplicité des contacts
Nous avons plusieurs interlocuteurs réguliers dans la banque
Notre seul interlocuteur dans la banque est le chargé d'affaires (<i>inversé</i>)
Gestion du turnover des chargés d'affaires
Lorsque notre chargé d'affaires à la banque X change, il nous présente son successeur
Lorsque notre chargé d'affaires à la banque X change, nous sommes informés suffisamment à l'avance
Multiplicité des contacts au sein de l'entreprise
Dans notre entreprise, une seule personne est en contact régulier avec le chargé d'affaires (<i>inversé</i>)
Dans notre entreprise, une seule personne est en contact régulier avec les services administratifs (<i>inversé</i>)

Communication

La communication représente l'échange d'informations entre deux organisations. Mohr & al. (1996) opérationnalisent la communication par la fréquence d'utilisation des différents modes de communication et la bidirectionnalité. La fréquence se réfère au nombre de contacts entre les parties. Elle peut se mesurer de façon absolue (Mohr & al., 1996) ou de façon relative (est-ce suffisamment fréquent?). La bidirectionnalité de la communication représente le degré d'échange d'informations entre le chargé d'affaires et le client. Il est donc nécessaire de mesurer les flux de communication dans les deux sens. Le formalisme de la communication est une des dimensions proposées par Mohr & al. (1996). Nous avons inclus cette dimension à la dimension "formalisme" de la variable "flexibilité". Deux éléments ont donc été retenus pour la mesure du construit *communication* : la fréquence, la direction. La phase exploratoire a montré l'intérêt de considérer deux types de communication : celle avec le chargé d'affaires et celle avec le personnel administratif autre que le chargé d'affaires. L'analyse en composante principale suggère, quant à elle, trois dimensions. Par ordre d'importance nous trouvons (1) la fréquence de communication par "procuration" (échange de courrier avec le chargé d'affaires et avec le personnel administratif et télétransmission) ; (2) la remontée d'informations du client vers le chargé d'affaires et (3) la fréquence de communication en face-à-face avec le chargé d'affaires.

Tableau 10 – Items mesurant la norme relationnelle de communication

Fréquence des contacts à distance
Fréquence : courrier
Fréquence : chargé d'affaires, courrier
Fréquence : télétransmission
Remontée d'informations du client vers le chargé d'affaires
Nous faisons part à notre chargé d'affaires de nos réactions quant aux produits et aux services et aux conditions offertes par la banque
Fréquence des contacts en face-à-face
Fréquence suffisante : chargé d'affaires en face à face pour affaires

Au final le développement des échelles a abouti à l'identification d'un ensemble de dimensions synthétisées dans le Tableau 11.

Tableau 11 – Mesures et dimensionnalité des normes

Normes	Norme	Dimensions (<i>nombre d'items</i>)
Transactionnelles	Réalisation des promesses	(2 <i>items</i>)
	Pouvoir de négociation	(2 <i>items</i>)
	Réparation	(2 <i>items</i>)
Relationnelles	Flexibilité	Disponibilité du chargé d'affaires (2 <i>items</i>) Caractère informel de la relation (3 <i>items</i>)
	Solidarité	Bienveillance (2 <i>items</i>) Honnêteté (2 <i>items</i>)
	Réciprocité	(2 <i>items</i>)
	Intégrité	Compétence du chargé d'affaires (5 <i>items</i>) Multiplicité des contacts au sein de la banque (2 <i>items</i>) Gestion du <i>turnover</i> des chargés d'affaires (2 <i>items</i>) Multiplicité des contacts au sein de l'entreprise (2 <i>items</i>)
	Communication	Fréquence des contacts à distance (3 <i>items</i>) Remonté d'information du client vers le chargé d'affaires (1 <i>item</i>) Fréquence des contacts en face-à-face (1 <i>item</i>)

1.1.3. Une bonne compréhension des normes pour une meilleure gestion de la relation bancaire

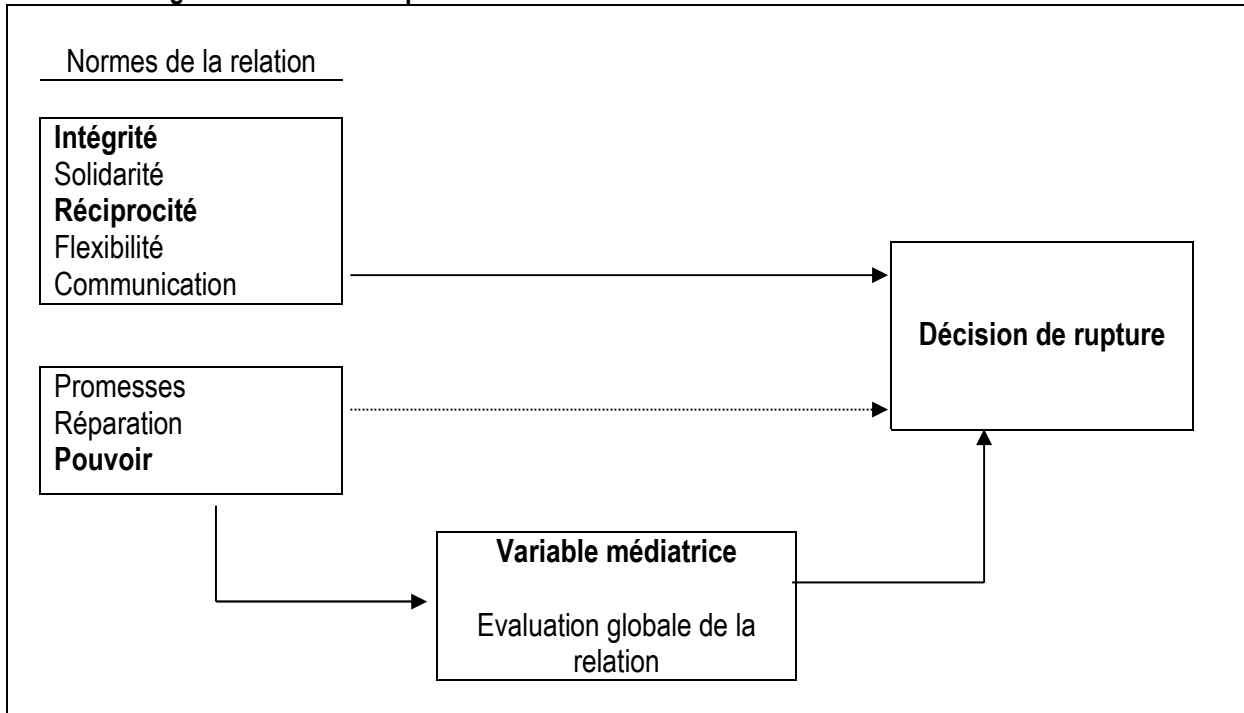
Sans reprendre la totalité des résultats obtenus dans notre travail doctoral, il semble intéressant d'insister sur quelques uns d'entre eux.

Notamment, notre recherche a montré **un effet direct des normes relationnelles sur la décision de rupture alors que l'effet des normes transactionnelles est médiatisé par l'évaluation globale de la relation**⁸.

Ce résultat confirme la pertinence de traiter de façon différenciée les normes transactionnelles et les normes relationnelles.

⁸ De façon similaire l'impact des variables modératrices est différent pour les normes transactionnelles et les normes relationnelles.

Figure 2 -Schéma récapitulatif des effets directs et du rôle de la variable médiatrice



Légende : en caractère gras, normes ayant les indices de force de la relation les plus forts.

Au-delà des contributions théoriques de la recherche (définition des normes, identification et meilleure compréhension des facteurs de dysfonctionnement de la relation pouvant conduire à la rupture de la relation), ce travail doctoral conduit en collaboration avec un partenaire bancaire se devait d'aboutir à un ensemble de recommandations. Les trois tableaux suivants résument ces recommandations.

Tableau 12 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles

Normes	Dimensions	Recommandations
Intégrité du rôle		<i>Variable clé</i>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Compétence du chargé d'affaires 	<p>Importance de l'empathie du chargé d'affaires ; Améliorer la capacité du chargé d'affaires à identifier les compétences dans son organisation (création d'organigrammes clairs et <u>à jour</u> : utilisation pour cela du serveur de la banque) Permettre aux chargés d'affaires de mettre régulièrement à jour leur connaissance d'un secteur d'activité donné : utilisation du serveur pour mettre à disposition des chargés d'affaires des fiches sectorielles</p>
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Multiplicité des contacts dans la banque 	Ne pas changer simultanément les différents interlocuteurs (dans la banque) d'une relation.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Information sur le changement de chargé d'affaires 	Avertir le client du changement de son chargé d'affaires avant que le changement n'intervienne et non pas de façon rétroactive.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unicité des contacts dans l'entreprise 	Expliquer à sa clientèle l'intérêt pour le bon déroulement de la relation et pour sa continuité que plusieurs personnes bien coordonnées soient impliquées dans la relation chez les deux partenaires
Réciprocité		<i>Variable clé</i>
		Nécessité pour le chargé d'affaires de bien connaître la relation de façon à la récompenser de façon "juste". Importance de la mémoire institutionnelle pour assurer un bon suivi de la relation lors du changement de chargé d'affaires. Importance d'une bonne préparation de la passation de pouvoir entre les chargés d'affaires.
Flexibilité		Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la flexibilité de la relation
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Disponibilité du chargé d'affaires 	Le chargé d'affaires doit être disponible, c'est-à-dire qu'il doit pouvoir répondre rapidement aux demandes des clients.
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Caractère informel de la relation 	Rendre la relation moins formelle n'est pas forcément une action pertinente car le formalisme traduit le sérieux et la rigueur de chargé d'affaires.
Communication		Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la communication
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquence des communications par procuration 	Evaluer régulièrement si le client se déclare satisfait sur ce critère
	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires 	Evaluer régulièrement (par exemple lors de la présentation des bilans) la fréquence à laquelle le client souhaite rencontrer son chargé d'affaires.

Tableau 13 - Les recommandations relatives aux normes transactionnelles

Normes	Recommandations
Réalisation des promesses	Gérer très amont les divergences d'appréciation sur un dossier entre le chargé d'affaires et sa hiérarchie
Réparation des erreurs	Assurer le client que l'erreur sera réparée. La rapidité de réparation n'est pas, sauf cas extrêmes, un critère important.
Pouvoir de négociation	Les chargés d'affaires accordent souvent plus de pouvoir de négociation à leur client que celui que les clients s'accordent à eux-mêmes. Il serait, à ce niveau, intéressant de réfléchir à une politique de communication de la part du chargé d'affaires. Mais cette communication doit être très prudente, car elle risquerait de se retourner contre la banque

Tableau 14 - Les recommandations relatives aux autres variables du modèle

Variables	Recommandations
Evaluation globale de la relation	Mesurer l'évaluation globale de la relation régulièrement
Age de la relation	Assurer le suivi de la relation lors d'un changement d'agence de façon à ne pas enregistrer la relation comme une nouvelle relation. Transférer le dossier pour assurer la continuité de la relation.
Histoire de la relation	Développer la mémoire institutionnelle de façon à permettre aux nouveaux chargés d'affaires de reconstituer l'histoire des relations.
Degré de contrainte	Evaluer l'attractivité du client sur le marché ; S'informer sur les offensives commerciales de la concurrence (notamment en recoupant les informations données par les clients).

1.2. Normes contractuelles et gestion (fonctionnement) des relations avec les partenaires stratégiques

Une partie du travail réalisé à partir de la théorie du contrat social de Ian Macneil a visé à mieux **comprendre les relations afin de mieux les gérer**⁹ -les normes comme outils de gestion¹⁰- et montrer l'**universalité au sein des sciences de gestion du cadre proposé par la théorie du contrat social** et par conséquent sa pertinence pour une bonne gestion des relations dans de multiples contextes (stratégie et gouvernance ; marketing stratégique)¹¹.

1.2.1. Pour une meilleure compréhension des relations

L'originalité du travail proposé à la Revue Internationale PME¹² est de montrer –à partir d'un objet unique d'étude ; les relations banques-PME- comment la théorie du contrat social et les normes contractuelles peuvent constituer une grille de lecture intégrative au-delà des clivages disciplinaires. L'objectif est par conséquent d'offrir aux entreprises la possibilité de disposer d'un outil global d'analyse permettant de mieux comprendre et gérer les relations qu'elles entretiennent avec leurs partenaires. Une autre originalité est de reposer sur une analyse assortie de données collectées dans le cadre de deux thèses de doctorat (Maque, 2007 ; Prim-Allaz 2000) –Cf. Encadré 2-.

Compte tenu du rôle, crucial et sans cesse rappelé, des banques dans le financement des PME, cette recherche s'est focalisée sur les rapports qu'entretiennent ces dernières avec leurs banques et étudie dans quelle mesure

⁹ Ambroise L., Maque I. & Prim-Allaz I. (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p. 37-58.

¹⁰ Ambroise L., Maque I. & Prim-Allaz I., (2011), Chapitre 7 - Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion, in Dominguez-Péry C., **Valeur et outils de gestion**, Hermès-Lavoisier Publishing, p. 189-236.

¹¹ Ambroise L., Maque I., Prim-Allaz I., Les apports de la théorie du contrat social à la gestion des relations avec les partenaires stratégiques, **Finance Contrôle Stratégie** – *Soumis en mai 2013*

¹² Ambroise L., Maque I. & Prim-Allaz I. (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p. 37-58

le cadre de référence proposé par Macneil permet d'améliorer la gestion de ces relations. **L'objectif est d'apprécier dans quelle mesure une gestion avertie et volontaire des relations d'une PME avec ses partenaires bancaires influence la dynamique de l'organisation ainsi que son efficience.** En effet, certains auteurs soutiennent qu'une meilleure compréhension des mécanismes particuliers de coopération participe aux mécanismes de création de valeur (Charreaux et Wirtz, 2006).

Charreaux et Wirtz (2006, p. 265) soulignent la nécessité « *d'intégrer la dimension cognitive pour apprécier l'impact de la gouvernance sur la création de valeur des entreprises* ». Ces auteurs encouragent le développement de grilles de lecture permettant d'apprécier le processus de création dans une perspective cognitive de la gouvernance, susceptible de compléter l'approche disciplinaire traditionnelle. Ainsi, **le contrat social proposé par Macneil est ici utilisé comme une grille de lecture spécifique focalisée sur la création de valeur provenant de la gestion des relations de l'entreprise.**

La gouvernance et la création de valeur associée mettent en exergue deux éléments essentiels : (1) l'importance d'une gestion relationnelle comme mécanisme de gouvernance des échanges bancaires et élément central dans le processus de création de valeur, l'accroissement de la valeur partenariale, et également (2) la création de valeur partagée. Ces éléments concourent à l'amélioration de la performance des entreprises au travers de la gestion relationnelle des échanges.

Encadré 2 – L'analyse assortie des données

Ce travail publié dans la Revue Internationale PME a été réalisé selon une analyse assortie à partir de deux sources de données secondaires (Chabaud et Germain, 2006) : les travaux doctoraux de deux des auteurs (Prim-Allaz, 2000 ; Maque, 2007¹³). Comme le soulignent Chabaud et Germain (2006), dans l'optique de capitaliser les connaissances empiriques, la réutilisation de résultats et de données initialement collectées dans le cadre d'études conduites de façon indépendante peut être très pertinente et enrichissante. Cette démarche méthodologique est ainsi originale dans la mesure où elle repose, ici, sur la ré-exploitation des données collectées par les auteurs eux-mêmes, mais avec un objectif détourné des objectifs initiaux respectifs.

Le choix de cette approche méthodologique résulte de la rencontre de deux chercheurs habitués à mobiliser, chacun dans son domaine de compétence –marketing et finance organisationnelle-, la théorie du contrat social pour analyser et expliquer les relations inter-organisationnelles. Les échanges ont abouti à une convergence de points de vue : la théorie du contrat social peut offrir un cadre d'analyse intégrateur à l'étude, la compréhension et la gestion des relations au sein des entreprises. Cette vision commune est ainsi devenue l'objet de ce travail. Pour ce faire, la réutilisation des données, collectées par ces chercheurs lors de précédentes recherches, et leur assortiment, se sont imposés comme une approche méthodologique pertinente pour ce nouvel objet de recherche.

La première collecte de données, mobilisée dans ce travail, est notre propre travail doctoral et repose sur une démarche à la fois qualitative (étude par entretiens semi-directifs de 13 dyades clients PME/chargés d'affaires – environ 600 pages de retranscription) et quantitative auprès de 300 PME (enquête par questionnaires administrés en face à face auprès de dirigeants de PME ou de directeurs financiers pour les entreprises de taille plus importante). Cette recherche visait à mieux identifier, mesurer et comprendre les déterminants relationnels, notamment le maintien ou non de la relation, avec un regard marketing (Prim-Allaz, 2000).

La seconde collecte de données est de nature strictement qualitative. Il s'agit de 4 études de cas longitudinales permettant la collecte d'informations – entretiens répétés avec les dirigeants et les comptables – sur les relations bancaires de 4 PME durant une période de 2 ans (1 148 pages de retranscription). Ces données qualitatives ont été également croisées avec des informations comptables des entreprises étudiées (bilan, compte de résultats, documents bancaires, etc.). Ancré en

¹³ Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long-terme entre organisations : contributions à l'étude des déterminants – Une application aux relations banques-PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris IX – Dauphine, 1 vol., 401 p.

Maque I. (2007), *Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – Une application à la PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu – Bordeaux 4, 1 vol, 479 p.

finance organisationnelle, l'objet de la recherche était de comprendre comment les entreprises gèrent leurs relations bancaires et les raisons de leur choix (Maque, 2007).

L'analyse assortie des données vise ici à montrer que le cadre théorique des normes contractuelles est suffisamment global et transdisciplinairement robuste pour aider à une meilleure compréhension des relations entre les banques et les PME. La nouvelle analyse des données a reposé sur les points communs et différences des données rassemblées.

De façon concrète, les auteurs ont effectué une lecture croisée des résultats et des données initiales avec comme clé d'analyse les thèmes de la gestion des relations et de la création de valeur. Le fait que les auteurs aient un accès privilégié aux données a facilité le travail d'appropriation ; de plus, la vision et l'analyse croisées des données ont renforcé et enrichi les tâches de ré-analyse et de réinterprétation ainsi que la pertinence et la robustesse des résultats (rappelons que les données sont issues de deux champs disciplinaires différents et qu'elles sont collectées selon deux méthodologies différentes).

L'analyse des données confirme que **le développement des normes équivaut à la mise en place d'un code de « bonne conduite » bilatéral qui accroît l'efficacité des échanges** (cf. Tableau 15).

L'analyse des différentes catégories de normes montre des différences notables : si les normes transactionnelles reposent généralement sur des objets plutôt formalisés (contrat, bilan, procédures, etc.), les normes relationnelles quant à elles renvoient plus à des modes de communication, des règles ou des pratiques plus informelles (culture, valeurs, qualité des échanges, complémentarité, etc.).

Enfin, ce travail montre que les composantes relationnelles d'une entreprise sont peu réfléchies et formalisées. Ainsi, si les dirigeants ne parlent généralement pas explicitement d'une gestion relationnelle, les récits des entreprises étudiées montrent en revanche une mise en œuvre opérationnelle de cette gestion relationnelle. De ce fait, même s'il n'y a pas de volonté délibérée de gérer globalement les relations, force est de constater que les organisations intègrent quand même cette préoccupation dans leur gouvernance. Les normes contribuent ainsi de fait à la bonne gouvernance des relations, qu'elles soient formalisées ou seulement des positions de principe.

Subséquentement, le cadre de Macneil est porteur de valeur pour les entreprises à plusieurs titres : il permet aux entreprises (1) de réfléchir sur les moyens mobilisés dans l'organisation, (2) de les formaliser et, (3) de travailler à leur combinaison. En effet, la théorie du contrat social de Macneil fait référence à un dispositif de gestion relationnelle reposant sur l'utilisation conjointe d'une définition et d'une combinaison de normes propres à chaque organisation (mécanismes spécifiques) et à l'environnement dans lequel elle évolue (mécanismes non spécifiques¹⁴). Au-delà de son utilité pour réaliser un bilan de la gestion des relations de l'entreprise, les normes contractuelles peuvent également servir de cadre prescriptif.

¹⁴ Les mécanismes non spécifiques peuvent être par exemple associés à l'environnement légal et réglementaire d'un pays. Ils se situent à un niveau *macro*, contrairement aux mécanismes spécifiques qui sont à un niveau *micro* de la gouvernance (Wirtz, 2008).

Tableau 15 - Apports de la gestion relationnelle d'après les normes relationnelles

Normes contractuelles relationnelles	Explication ou mise en évidence empirique de la création de valeur
Intégrité du rôle du dirigeant/communication	<p>La communication du dirigeant est caractérisée par la fréquence des contacts qui est soutenue et les contacts qui sont recherchés : les contacts les plus fréquents concernent la vie de l'entreprise, toutes les opportunités de parler de l'entreprise sont saisies. Les contacts extraordinaires concernent le rachat d'établissement ou les périodes de fortes difficultés financières.</p> <p>Le chargé d'affaires doit améliorer sa capacité à identifier les compétences dans son organisation pour palier ses propres limites, mettre régulièrement à jour ses connaissances sur les secteurs d'activité de ses clients. Il doit éviter la politique de l'interlocuteur exclusif afin de mieux gérer les incidences d'une rotation du personnel en contact.</p> <p>La valeur partenariale provient de la connaissance réciproque du comportement des acteurs sur le long terme.</p>
Solidarité	<p>Les échanges bancaires s'inscrivent dans la durée ; le comportement solidaire de l'entreprise s'explique par le soutien passé et présent des banques de l'entreprise (continuité de la relation ; continuité dans l'approvisionnement en produits et services nécessaires à l'activité de l'entreprise), mais aussi par le soutien futur attendu.</p> <p>La valeur partenariale provient des mécanismes bilatéraux mis en place, sur le long terme, pour maintenir la relation.</p>
Flexibilité	<p>L'adaptabilité de l'entreprise aux différents fonctionnements des banques, aux dysfonctionnements et aux périodes critiques (ex. : changements de chargés d'affaires) répond à l'adaptabilité de la banque (dépassements ponctuels, déclarés et expliqués (ex. : dépassements de lignes) et rigueur assouplie ponctuellement (ex. : dépassements de lignes) ; les échanges bancaires sont alors harmonieux et sans conflit.</p> <p>Cette adaptabilité ne passe pas forcément par des démarches informelles, le formalisme pouvant traduire, aux yeux du client, le sérieux et la rigueur du chargé d'affaires.</p> <p>La valeur partenariale provient des mécanismes adaptatifs mis en place, sur le long terme, pour maintenir la relation.</p>

Ainsi, l'analyse des relations bancaires au travers de la grille des normes contractuelles permet de formuler des recommandations précises pour une meilleure gestion des interactions entre le chargé d'affaires et le dirigeant de PME. Le Tableau 16, ci-dessous, en donne une illustration à partir des normes relationnelles.

Tableau 16 - Les recommandations relatives aux normes relationnelles

Norme	Dimensions	Implication/Chargé d'affaires	Implication/Dirigeant
Intégrité du rôle/ communication	Compétence du chargé d'affaires	Importance de l'empathie du chargé d'affaires ; Améliorer la capacité du chargé d'affaires à identifier les compétences dans son organisation (organigrammes clairs et à jour) Permettre aux chargés d'affaires de mettre régulièrement à jour leur connaissance d'un secteur d'activité donné : mise à disposition de fiches sectorielles.	Le dirigeant choisit, initie, impulse et développe le mode de gestion des échanges bancaires, notamment un mode de gestion relationnel ; le profil du dirigeant (gestionnaire/ingénieur)... et donc la manière de parler de l'entreprise (activité/domaine financier) ainsi que sa personnalité (expérience vécue de la vie de l'entreprise/mode de négociation adopté/comportement plus ou moins relationnel...) influencent le mode de gestion des échanges choisi.
	Multiplicité et niveaux des contacts dans les organisations	Ne pas changer simultanément les différents interlocuteurs (dans la banque) d'une relation. Expliquer à sa clientèle l'intérêt pour le bon déroulement de la relation et pour sa continuité que plusieurs personnes bien coordonnées soient impliquées dans la relation chez les deux partenaires.	Les échanges bancaires ont lieu avec le dirigeant et le comptable ; le dirigeant explicite au comptable le mode de gestion des échanges choisi ; une forte cohérence des propos et actions du dirigeant et du comptable est une condition nécessaire des échanges relationnels.
	Information sur le changement de chargé d'affaires	Avertir le client du changement de son chargé d'affaires avant que le changement n'intervienne et non pas de façon rétroactive.	Le changement de chargé d'affaires est vécu comme une période à ne pas « manquer » : l'intensité, l'extensivité et la proactivité des échanges avec le nouveau chargé d'affaires sont accentuées en début de relation.
	Communication	Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la communication.	La communication est essentielle : la gestion relationnelle implique une communication intensive, extensive et proactive de la part de l'entreprise.
	Fréquence des rencontres	Évaluer régulièrement (ex. : présentation des bilans) la fréquence à laquelle le client souhaite rencontrer son chargé d'affaires.	La communication est régulière ; le face à face est régulièrement recherché ; la remise des bilans est un moment clé où l'entreprise doit communiquer ; tout événement de la vie de l'entreprise est saisi pour communiquer sur l'entreprise, souvent avant même que la banque n'ait connaissance de l'événement (forte proactivité valorisée par la banque).
Solidarité		Nécessité pour le chargé d'affaires de bien connaître la relation de façon à la récompenser de façon « juste ». Importance de la mémoire institutionnelle et de la préparation de la passation de pouvoir pour assurer un bon suivi de la relation lors du changement de chargé d'affaires.	Le dirigeant fait le lien entre les échanges passés, présents et futurs avec sa et ses banques ; le soutien passé d'une banque est valorisé dans les échanges présents ; les échanges présents tiennent compte des échanges futurs souhaités ; le prix n'est plus alors la variable essentielle.
Flexibilité	Anticipation de la flexibilité	Repérer les clients qui sont peu contraints dans la relation et améliorer la flexibilité de la relation.	L'entreprise (dirigeant et comptable) identifie les éléments ou opérations caractérisant le comportement flexible de la banque et y répond elle-même par un comportement flexible.
	Disponibilité du chargé d'affaires	Le chargé d'affaires doit être disponible, c'est-à-dire pouvoir répondre rapidement aux demandes des clients.	Les opérations complexes sont reportées, en l'absence du chargé d'affaires, jusqu'à son retour afin d'éviter tout problème plus difficile à résoudre.
	Caractère informel de la relation	Une relation moins formelle n'est pas forcément une action pertinente, car le formalisme traduit le sérieux et la rigueur du conseiller.	
	Multibancarité		L'entreprise utilise la multibancarité afin de faciliter les échanges bancaires (identification de fonctionnements/procédures facilitées ou non selon les banques).

1.2.2. Les normes, un cadre adapté à l'ensemble des situations de gestion des relations.

Le travail publié dans la Revue Internationale PME montre déjà une relative universalité du cadre d'analyse proposé par Macneil au sein des Sciences de Gestion. Cet article conclut également qu'il serait intéressant de mener une réflexion plus large et novatrice sur la pertinence du cadre de Macneil pour l'analyse de l'ensemble des relations de l'entreprise, et pas seulement des relations inter-organisationnelles classiques. Ce cadre ouvre notamment d'intéressantes perspectives dans les champs de la gestion des ressources humaines, de la stratégie et de la gouvernance.

La recherche soumise en mai 2013 à la revue Finance-Contrôle-Stratégie vise à proposer des éléments de réponse à cette perspective en s'appuyant sur quatre études de cas d'entreprises en forte croissance¹⁵. La forte croissance entraîne souvent d'importants changements pouvant ébranler les fondamentaux de l'organisation (Champagne et al., 2012¹⁶). Le rôle des normes peut alors être aisément mis en évidence.

L'analyse de contenu des entretiens montre l'importance des relations comme levier de croissance pour les entreprises étudiées, que ce soit entre les associés, les actionnaires, les partenaires ou les clients. Avec le temps, l'évolution se fait surtout des normes transactionnelles vers les normes relationnelles. La présentation de cette dynamique est un des aspects novateurs de cette soumission.

Quatre thèmes principaux émergent des discours des dirigeants : tout d'abord, la volonté d'établir des relations réciproques avec les partenaires internes et externes ; la nécessité opérationnelle de définir un cadre d'engagement et de modalités de fonctionnement des projets ; l'approfondissement des relations basé sur le bien-fondé des moyens ; et enfin, la gestion critique des relations de pouvoir et de réseaux. Les prochains paragraphes déclinent ces 4 thématiques. L'article soumis illustre très largement l'opérationnalisation et l'évolution des normes contractuelles par des *verbatim*.

¹⁵ Plusieurs entretiens semi-directifs en face à face d'une durée minimum d'une heure et demie ont été menés avec les dirigeants (PDG ou DG) des entreprises étudiées et, pour certaines, avec les directeurs commerciaux (DC). L'objectif initial de ces entretiens était de comprendre les freins et les leviers d'une forte croissance avec une approche historique et transversale des organisations (entretiens conduits par deux des auteurs, dont nous-même, dans le cadre de l'ANR Hypercroiss (n°ANR-07-ENTR-008). La réutilisation des données, collectées par les auteurs, lors de cette précédente recherche s'est avérée une approche méthodologique pertinente pour ce nouvel objet de recherche (Chabaud et Germain, 2006). En effet, elle montre le caractère spontané des nombreuses références aux normes contractuelles dans le discours des répondants, ce qui renforce les résultats ainsi obtenus.

¹⁶ Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84.

Un fondement volontairement réciproque des relations :

Les résultats des analyses de contenu montrent que la première norme largement développée par et dans les entreprises est la norme de réciprocité¹⁷ avec la volonté de comprendre les modes de fonctionnement de chacun pour améliorer la situation réciproque des acteurs. Cette démarche évolue ensuite vers le développement de normes relationnelles, comme l'intégrité du rôle dans la perspective d'avoir des objectifs, des valeurs et des comportements partagés entre différents partenaires, ou la solidarité avec une volonté affichée de continuer et d'approfondir la relation.

L'opérationnalisation des projets à travers les engagements et les modalités de fonctionnement :

Au-delà de la posture plus ou moins bienveillante que maintiennent les entreprises avec leurs partenaires, il s'avère très rapidement dans le discours des dirigeants que les normes de mise en œuvre du planning et de réalisation des promesses sont essentielles car elles sont liées à l'exécution des prestations contractualisées. Les cadres contractuels prévoient également comment solutionner les litiges et dysfonctionnements (norme de Réparation, confiance et attentes). Lorsque la relation s'approfondit, les partenaires cherchent alors à anticiper tout conflit potentiel et à s'adapter de façon à les éviter ; l'entreprise accepte ainsi l'incertitude et l'incomplétude des contrats et gère ses relations de façon non contractuelle (les deux normes précédemment citées s'approfondissent et deviennent norme de flexibilité).

Un approfondissement des relations basé sur le bien-fondé des moyens :

Une fois les premières transactions passées, il s'avère que les entreprises commencent à mettre en place des projets collaboratifs avec leurs clients, la norme de bien-fondé des moyens est alors tout-à-fait pertinente pour appréhender ce type de relations coopératives.

Ce type de relation clients est alors un levier de croissance puisque cette solution va être par la suite proposée aux autres clients, tout en limitant ce type de relations très intimes avec seulement un petit nombre d'entre eux pour éviter les risques de fuite à la concurrence (intervient alors la norme de Création et restriction du pouvoir développée).

Le bien-fondé des moyens passe également par la mise en adéquation des ressources avec les attendus. Dans cette perspective, l'entreprise est parfois contrainte de refuser des projets ou des contrats.

La gestion critique des relations de pouvoir et de réseau

Pour toute entreprise, la norme de création et de restriction du pouvoir concerne les questions cruciales, en interne, de la répartition du capital et des rôles et, en externe, de la relation de pouvoir avec les clients et fournisseurs.

¹⁷ Comme cela a déjà été indiqué plus haut, Macneil s'est montré peu directif quant à la définition des normes. Ainsi au gré des opérationnalisations dans la littérature, nous constatons des différences. Telle est le cas de la norme de réciprocité que nous avons considéré comme une norme relationnelle dans notre thèse. La confrontation de nos travaux à ceux d'I. Maque (2007) nous ont obligé à arbitrer. Ainsi nous avons estimé que la norme de réciprocité pouvait être vue comme transactionnelle avec une forme plus évoluée dans la norme relationnelle de solidarité.

L'ensemble des dirigeants met également en exergue l'importance des réseaux qu'il est possible d'appréhender grâce aux normes supra-contractuelles proposées par Macneil.

Les dirigeants sont conscients de l'impact très important des différentes sources de pouvoir qui s'exercent sur les entreprises, notamment par les actionnaires et les clients.

Les dirigeants ne parlent généralement pas explicitement d'une gestion relationnelle, mais leurs récits montrent une mise en œuvre opérationnelle quasi-systématique de la gestion des relations avec leurs partenaires stratégiques. Celle-ci peut recouvrir différentes formes : une orientation ou une stratégie, la mise en œuvre de projets ou de pratiques, la mise en place de modes d'actions ou d'outils de gestion. Face à ce constat, la théorie du contrat social offre véritablement une perspective et fait référence à un dispositif de gestion relationnelle reposant sur l'utilisation d'une combinaison de normes propre à chaque organisation et à l'environnement dans lequel elle évolue, sans forcément avoir de visée normative. L'analyse des différentes normes montre des différences notables : si les normes transactionnelles reposent généralement sur des outils plutôt formalisés et objectivés (contrat, bilan, procédures, etc.), les normes relationnelles quant à elles renvoient plus à des discours, des règles ou des pratiques plus informelles (culture, valeurs, qualité des échanges, complémentarité, etc.).

Il est ainsi montré que les normes proposées par Macneil peuvent structurer un ensemble de pratiques, d'outils de gestion et d'indicateurs dans la perspective d'améliorer la qualité relationnelle de l'entreprise avec l'ensemble des parties prenantes. Ces outils sont, pour la plupart, déjà disponibles dans les organisations, tout au moins connus d'elles. Il s'agit dès lors de les identifier et d'évaluer leurs potentielles synergies afin de les mobiliser au mieux. De ce fait, **le contrat social détient une réelle valeur de structuration et de pilotage au sein des organisations**. De façon synthétique et non exhaustive, mais allant au-delà des études de cas réalisées, le Tableau 17 et le Tableau 18 détaillent, pour chaque domaine d'application étudié, les types de relation habituellement observés dans les organisations, la déclinaison des normes contractuelles auxquelles on peut les associer ainsi que les outils de gestion impactés.

Tableau 17 - Tableau synoptique des normes contractuelles selon les champs d'application : normes transactionnelles

Normes	Composantes	Stratégie & Gouvernance		Marketing stratégique
		Relations associés	Relations actionnaires / partenaires (A/P)	Trade marketing
Réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration réciproque de la situation des acteurs Division du surplus équitable 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : consensus sur les objectifs de développement Clés de répartition des bénéfices (transparence et équité) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : consensus sur les objectifs de développement Clés de répartition des bénéfices (transparence et équité) 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté de comprendre précisément les besoins et attentes des clients Mise en place de <i>process</i> améliorant les performances des différents partenaires
Mise en œuvre du planning	<ul style="list-style-type: none"> Planification Ponctualité 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : vision commune des objectifs stratégiques de l'entreprise et de leurs échéances 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de financement du développement grâce aux actionnaires Influence des A/P sur la stratégie opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Vision commune des évolutions du marché entre partenaires Formalisation des règles, pratiques et <i>process</i> Suivi formalisé des comptes clients, voire de la valeur client Formalisation des attentes en termes de délais
Réalisation de la promesse	<ul style="list-style-type: none"> Respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Remise en question des orientations stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> Contraintes de retour sur investissement (montant et délais) 	<ul style="list-style-type: none"> Formalisation des exigences de qualité Formalisation des délais de paiement
Réparation, confiance, attentes	<ul style="list-style-type: none"> Réparation Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> Business Plan : Confiance dans la répartition 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de négociation ultérieure des contraintes de retour sur investissement Type d'actionariat / partenariat (industriel ou financier) 	<ul style="list-style-type: none"> Trames contractuelles précises Procédures de gestion des litiges
Création et restriction de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> Répartition des pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition du capital de l'entreprise Répartition des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition du capital Rôle effectif des A/P dans les comités de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> Pouvoir de négociation des clients et des fournisseurs Répartition des rôles dans la définition des modes de fonctionnement Mise en place de démarche de <i>category management</i> avec les distributeurs

Tableau 18 - Tableau synoptique des normes contractuelles selon les champs d'application : normes relationnelles

Normes	Composantes	Stratégie & Gouvernance		Marketing stratégique
		Relations associés	Relations actionnaires / partenaires (A/P)	Trade marketing
Intégrité du rôle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Communication et moyens de communication</i> ▪ <i>Cohérence</i> ▪ <i>Histoire de la relation</i> ▪ <i>Comportements partagés (valeurs partagées)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthode de prise de décision opérationnelle et stratégique ▪ Type d'association (familiale, amicale, professionnelle) ▪ Attentes personnelles vis-à-vis de l'entreprise (retour financier, volonté de développer avant tout un projet / une entité, etc.) ▪ Antériorité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présence des A/P dans les comités de pilotage ▪ Niveau et légitimité d'implication des A/P dans la stratégie opérationnelle ▪ Antériorité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance des modes de fonctionnement réciproques ▪ Antériorité de la relation ▪ Projet de développement avec les fournisseurs et les distributeurs
Solidarité (maintien de la relation)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Confiance</i> ▪ <i>Continuité / fidélité</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté de continuer la relation ▪ Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Volonté de continuer la relation ▪ Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Charte d'engagement vis-à-vis des fournisseurs et des distributeurs ▪ Convention sous-traitant (séminaire d'échanges, tables rondes) ▪ Bilans formels annualisés ▪ Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Adaptabilité</i> ▪ <i>Anticipation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Méthodes de gestion des conflits ▪ Capacité de remise en cause du mode de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Procédures de gestion des conflits ▪ Capacité et volonté des A/P à réagir et soutenir l'entreprise face aux imprévus 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité de remise en cause des modes de fonctionnement ▪ Intégration des contraintes des partenaires dans ses propres contraintes organisationnelles ▪ Gestion prévisionnelle des ordres de fabrication ou des objectifs de distribution
Bien-fondé des moyens	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Procédures</i> ▪ <i>Modes de gouvernance de la relation</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Complémentarité des profils ▪ Répartition des rôles ▪ Légitimité des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Soutien des A/P lors du développement et/ou de phases critiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Capacité d'intégration de nouvelles ressources ▪ Mise en place de SI permettant de mesurer les impacts en termes financiers et organisationnels ▪ Mise en place de systèmes d'EDI
Normes supra contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Environnement social et politique</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des associés dans des réseaux professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des A/P dans des réseaux professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des partenaires dans des réseaux professionnels ▪ Démarche RSE de l'entreprise

1.2.3. Les normes comme outils de gestion

Le chapitre intégré à l'ouvrage *Valeur et Outils de gestion*¹⁸ vise à **montrer comment les outils de gestion¹⁹ que la théorie du contrat social permet de proposer et/ou de formaliser, contribuent à l'efficience de l'organisation** de trois façons :

- au travers de la création de nouveaux outils de mesure de la qualité relationnelle. Le développement des instruments de mesure a été présenté dans le § 1.1.2., nous ne revenons pas sur ce point ;
- au travers de la structuration des outils de gestion déjà à la disposition des entreprises dans chaque domaine de gestion ;
- au travers de la création d'un dispositif de gestion permettant d'orienter ou de piloter l'action collective, notamment dans la perspective générale de développer la relation client. En effet, l'optimisation de la relation client, qui représente un objectif majeur des organisations, ne sera effective que s'il y a une optimisation de l'ensemble des relations au sein de l'organisation et entre l'organisation et les autres acteurs.

Pour ce faire, trois composantes de l'organisation ont été considérées : (1) la stratégie et la gouvernance ; (2) les ressources humaines, et (3) le marketing.

Comme cela a déjà été mentionné, la définition des normes contractuelles offre un cadre d'analyse souple, complet et permettant d'intégrer à la fois les aspects formels et informels des relations. En conséquence, ce cadre peu formalisé dans son usage, offre une grille de lecture plus qu'un outil formalisé et formaté. Il permet, par exemple, de se questionner sur l'origine possible des dysfonctionnements ou sur le fonctionnement et l'organisation des relations interpersonnelles, qu'elles soient intra ou inter organisationnelles. En ce sens, il peut être vu comme un méta-outil contribuant à attirer l'attention des salariés et de leurs managers sur certains traits distinctifs des situations de gestion auxquelles ils ne porteraient pas ou peu attention sans cela (Grimand, 2006).

Le travail réalisé dans ce chapitre, nous permet de dire que le contrat social peut être appréhendé comme le cadre d'une orientation stratégique générale de l'entreprise fondée sur l'optimisation de ses relations inter et intra-organisationnelles. Dans cette perspective, il peut être considéré comme un véritable dispositif de gestion. En effet, Grimand (2006) définit un dispositif de gestion comme « un ensemble d'éléments de design organisationnel portés par une intention stratégique, produits et gérés par le centre ou le pivot d'un collectif organisé et qui vise à intégrer des outils de façon cohérente et dans le respect de certaines règles de gestion ».

Se pose toutefois la question du pilotage par les normes. En effet, l'analyse des différentes normes renvoie une différence notable : **si les normes transactionnelles reposent généralement sur des objets et des artefacts**

¹⁸ Ambroise L., Maque I. & Prim-Allaz I., (2011), Chapitre 7 - Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion, in Dominguez-Péry C., *Valeur et outils de gestion*, Hermès-Lavoisier Publishing, p. 189-236

¹⁹ L'outil de gestion est défini comme « des artefacts liés à des règles de gestion plus ou moins explicites, individuelles ou collectives et qui s'inscrivent formellement dans le fonctionnement organisationnel pour orienter l'action collective » (Dominguez-Péry, 2011, p. 22).

plutôt formalisés (contrat, bilan, procédures, etc.), les normes relationnelles, quant à elles, renvoient plus à des discours, des règles ou des pratiques plus informelles (culture, valeurs, qualité des échanges, complémentarité, etc.). De ce fait, est-il réellement envisageable d'instrumentaliser l'ensemble des normes au moyen d'outils de gestion ? De même, est-il envisageable et/ou indispensable d'avoir une réflexion globale sur la cohérence, la coordination et la synergie de l'ensemble des outils de gestion présents et utilisés au sein de l'organisation ? En effet, il s'avère à ce jour que l'approche relationnelle d'une entreprise est finalement assez rarement réfléchie et formalisée. Pour autant, dans de nombreux cas, le dirigeant ou l'équipe dirigeante de l'entreprise peut inculquer une certaine orientation sans avoir pour autant mené une réflexion aboutie, ni opérationnalisé des outils pour l'ensemble des normes. Comme le dit Romelaer (1997, *in* Grimand 2006), une absence de formalisation de l'outil ne remet en rien en cause la qualité de son appropriation. Même s'il n'y a pas de volonté délibérée de gérer globalement les relations, force est de constater que les organisations intègrent quand même cette préoccupation dans leur gouvernance.

Reprenant l'analyse assortie déjà présentée dans le §1.2.1., nous avons pu montrer que, dans le contexte des relations banques-PME, au fil de la relation de nouveaux outils sont créés et les outils existants évoluent. L'entreprise recourt alors régulièrement à ces outils qui l'aident à conduire l'ensemble des relations. Ils lui permettent d'anticiper et/ou piloter, de façon plus ou moins formelle et par l'action la vie et la rupture des relations.

L'intégrité du rôle, la solidarité, la flexibilité et les outils de gestion rattachés à ces normes ressortent comme trois dimensions fondamentales de la gestion des relations clients. L'intégrité du rôle met en exergue l'importance des personnes (dirigeants / chargés de clientèle) dans la relation au travers de dimensions telles que l'honnêteté ou la cohérence des comportements, les compétences... cela se traduit par des outils parfois très simples comme l'existence de plusieurs interlocuteurs de la banque dans l'entreprise pour assurer la continuité de la relation, la présence et la diffusion d'un organigramme clair, la diffusion du CV du dirigeant ou de ses cadres... La solidarité comprend les éléments traduisant la volonté de maintenir la relation (par ex. la bienveillance de la banque vis-à-vis de l'entreprise et inversement). La flexibilité retrace la capacité de chacun des acteurs à éviter les situations de tension grâce à leur adaptabilité réciproque.

La communication et la réciprocité des échanges sont également deux éléments essentiels de la gestion des relations.

Au regard de ces premiers résultats, il nous a paru pertinent d'étendre notre champ d'analyse et de montrer la pertinence de la théorie du contrat social de Macneil comme grille d'analyse générique.

Ainsi, nous avons réalisé un travail d'extrapolation sur l'ensemble des normes à trois contextes : la stratégie et la gouvernance (Relations avec les associés et relations avec les actionnaires), les ressources humaines (GPEC) et le

marketing (Gestion de la Relation Client et Trade Marketing), présenté dans le Tableau 19 et le Tableau 20 (pages 38 et 39).

La valeur d'un outil se lit également au regard de son rôle prescripteur ou interprétatif (David, 1996). Ce rôle a déjà été montré dans le § 1.1.3. proposant un ensemble de recommandations issues de notre travail doctoral.

1.3. La rôle de la confiance dans la croissance de l'entreprise²⁰

Au sein des normes relationnelles, la norme de solidarité est très proche d'un autre concept largement diffusé et utilisé en marketing relationnel, la confiance –notamment au travers de sa dimension de bienveillance–.

Le travail doctoral, conduit au début de notre processus de recherche, a montré au travers de l'étude de la norme de solidarité que la confiance du client envers son prestataire est importante ainsi que la réciproque –la confiance du prestataire dans son client– (§1.1.1. et 1.1.2.). De même, dans le §1.2.2., le lien étroit entre solidarité et confiance a été de nouveau mis en avant, lorsqu'il est dit que le rôle de la confiance se traduit notamment dans deux situations difficiles : le suivi de l'entreprise en période de crise et le suivi de l'entreprise en période de fort développement. Notre appartenance au centre de recherche Coactis nous a conduite à participer à l'ANR Hypercroiss (ANR-07-ENTR-008). La question de la confiance entre les parties prenantes et de son rôle dans la forte croissance a naturellement émergé des entretiens qualitatifs menés par l'équipe dans le cadre de ce contrat et a abouti à la rédaction d'un article publié dans la Revue Française de Gestion en 2012. Ont ainsi été mobilisés les entretiens réalisés avec les dirigeants de 12 entreprises en forte croissance ou en hyper croissance (HC).

Cet article s'intéresse à la **confiance comme mécanisme de contrôle réciproque** entre les acteurs de l'hyper croissance de l'entreprise. Au-delà de la simple réduction des coûts d'agence et de l'instauration d'un contrôle tacite collectif au sein de l'entreprise, la confiance des autres parties prenantes impose des contraintes pour le dirigeant et définit des normes de comportement vis-à-vis de la croissance. Ainsi, si les parties prenantes (clients, fournisseurs, partenaires financiers, etc.) acceptent de faire confiance aux dirigeants des PME interrogées, elles en attendent, en retour, un engagement solide et durable dans la croissance, alimentant ainsi l'hypercroissance²¹.

²⁰ Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84

²¹ Nous avons défini, dans ce travail, l'entreprise en hypercroissance comme une entreprise ayant un taux de croissance élevé de son chiffre d'affaires (de l'ordre de 20% par an et plus) et/ou de son effectif pendant plusieurs années consécutives (plus de deux exercices au moins) - Delmar et al, 2003 ; Picart, 2006-²¹. Elle a, en outre souvent, une performance supérieure à celle obtenue, en moyenne, par les entreprises de son secteur d'activité (Ambroise et Prim-Allaz, 2009²¹). L'HC est une forme particulièrement exigeante de croissance, surtout pour des entreprises qui ont dépassé le stade de l'enfance, c'est-à-dire qui ont plus de 10 années d'existence. Elle suppose, en effet, de maintenir une certaine souplesse (pour faciliter la saisie d'opportunités) tout en préservant la continuité de l'organisation.

Tableau 19 – Mise en perspective d'outils s'inscrivant dans les Normes Relationnelles selon différents champs d'application

Normes	Composantes	Stratégie & Gouvernance		Ressources Humaines	Marketing	
		Relations associés	Relations actionnaires / partenaires (A/P)	GPEC	Gestion Relation Clients	Trade marketing
Intégrité du rôle	<ul style="list-style-type: none"> Communication et moyens de communication Cohérence Histoire de la relation Comportements partagés 	<ul style="list-style-type: none"> Méthode de prise de décision opérationnelle et stratégique Type d'association (familiale, amicale, professionnelle) Antériorité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Présence des A/P dans les comités de pilotage Niveau et légitimité d'implication des A/P dans la stratégie opérationnelle Antériorité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Organes internes d'échanges et de communication Outils internes de diffusion et d'échanges d'informations (dans les 2 sens de la hiérarchie) Intranet Formalisation régulière des objectifs de l'entreprise et actions de mobilisation des salariés autour de ces objectifs 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'actions ciblées en fonction du profil client > niveau d'adaptation du marketing opérationnel Antériorité de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Connaissance des modes de fonctionnement réciproques Antériorité de la relation Projet de développement avec les fournisseurs et les distributeurs
Solidarité (maintien de la relation)	<ul style="list-style-type: none"> Confiance Continuité / fidélité 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté de continuer la relation Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Volonté de continuer la relation Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Culture et valeurs d'entreprise rassemblant l'ensemble du personnel Outils de communication interne permettant de relayer la culture et les valeurs de l'entreprise (intranet, lettre interne, ...) Taux de <i>turnover</i> 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des clients dans les procédures d'amélioration des produits/services boîtes à idées, analyse des réclamations clients, ... 	<ul style="list-style-type: none"> Charte d'engagement vis-à-vis des fournisseurs et des distributeurs Convention sous-traitant (grand messe, séminaire) Bilans formels annualisés Confiance dans la légitimité et la pertinence de la relation
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	<ul style="list-style-type: none"> Adaptabilité Anticipation 	<ul style="list-style-type: none"> Méthodes de gestion des conflits Capacité de remise en cause du mode de gouvernance 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de gestion des conflits Capacité et volonté des A/P à réagir et soutenir l'entreprise face aux imprévus 	<ul style="list-style-type: none"> Plans de formation planifiés dans l'objectif de progresser collectivement un individuellement Procédures de gestion des conflits à tous les niveaux de management = outils Entretien annuel + bilan de compétences visant à répondre aux attentes spécifiques des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des contacts clients (programme de formation du personnel) Capacité de gestion de demandes spécifiques et capacité de communication (outils/logiciels de GRC) 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des contraintes des partenaires dans ses propres contraintes organisationnelles Gestion prévisionnelle des ordres de fabrication ou des objectifs de distribution
Bien-fondé des moyens	<ul style="list-style-type: none"> Procédures Modes de gouvernance de la relation 	<ul style="list-style-type: none"> Complémentarité des profils Répartition des rôles Légitimité des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> Soutien des A/P lors du développement et/ou de phases critiques de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de reconnaissance du travail et de l'implication des salariés Démarches de <i>knowledge management</i> et de partage des connaissances Procédures d'amélioration des conditions de travail 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de datamining Mise en place d'un système de GRC Communication d'une charte de GRC diffusée et inculquée à l'ensemble des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de systèmes d'EDI Impacts des nouveaux systèmes en termes financiers et organisationnels
Normes supra contractuelles	<ul style="list-style-type: none"> Environnement social et politique 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des associés dans des réseaux professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des A/P dans des réseaux professionnels 	<ul style="list-style-type: none"> Actions favorisant le bien être des salariés Participation dans la vie locale Démarche RSE de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Gestion de l'identité de la marque / de l'entreprise Démarche RSE de l'entreprise 	<ul style="list-style-type: none"> Intégration des partenaires dans des réseaux professionnels Démarche RSE de l'entreprise

Tableau 20 - Mise en perspective d'outils s'inscrivant dans les Normes transactionnelles selon différents champs d'application

Normes	Composantes	Stratégie & Gouvernance		Ressources Humaines	Marketing	
		Relations associés	Relations actionnaires / partenaires (A/P)	GPEC	Gestion Relation Clients	Trade marketing
Réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> Amélioration réciproque de la situation des acteurs Division du surplus équitable 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : consensus sur les objectifs de développement Clés de répartition des bénéfices (transparence et équité) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : consensus sur les objectifs de développement Clés de répartition des bénéfices (transparence et équité) 	<ul style="list-style-type: none"> Contrat de travail et fiche de mission détaillée Evaluation de la performance sur des critères objectifs initialement prévus Plan de participation des salariés ou de système de primes indexées au résultat 	<ul style="list-style-type: none"> Enquête de satisfaction des clients (objectif et périodicité) Système d'évaluation de la valeur client et son évolution 	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place de <i>process</i> améliorant les performances des différents partenaires
Mise en œuvre du planning	<ul style="list-style-type: none"> Planification Ponctualité 	<ul style="list-style-type: none"> Plan stratégique : vision commune des objectifs stratégiques de l'entreprise et de leurs échéances 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de financement du développement grâce aux actionnaires Influence des A/P sur la stratégie opérationnelle 	<ul style="list-style-type: none"> Procédure d'évaluation de la performance régulière Système de Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (anticipation des recrutements) 	<ul style="list-style-type: none"> Plan marketing Planification de contacts clients en fonction d'occasion ou de profil 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan formalisé du respect des délais
Réalisation de la promesse	<ul style="list-style-type: none"> Respect des engagements 	<ul style="list-style-type: none"> Remise en question des orientations stratégiques 	<ul style="list-style-type: none"> Contraintes de retour sur investissement (montant et délais) 	<ul style="list-style-type: none"> Visibilité sur les possibilités d'évolution des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Qualité des produits et des services Qualité des contacts clients 	<ul style="list-style-type: none"> Bilan formalisé du respect des exigences de qualité
Réparation, confiance, attentes	<ul style="list-style-type: none"> Réparation Confiance 	<ul style="list-style-type: none"> Business Plan : Confiance dans la répartition Attentes personnelles vis-à-vis de l'entreprise (retour financier, volonté de développer avant tout un projet / une entité, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> Capacité de négociation ultérieure des contraintes de retour sur investissement Type d'actionariat / partenariat (industriel ou financier) 	<ul style="list-style-type: none"> Prévision de procédures de fin de contrat « équitables » 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de gestion des réclamations clients Communication d'une gestion « équitable » des réclamations 	<ul style="list-style-type: none"> Trames contractuelles précises Procédures de gestion des litiges
Création et restriction de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> Répartition des pouvoirs 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition du capital de l'entreprise Répartition des rôles 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition du capital Rôle effectif des A/P dans les comités de pilotage 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures internes de développement des compétences des salariés 	<ul style="list-style-type: none"> Procédures de remontée d'informations des clients Procédures d'analyse et de traitements des remontées clients Veille vis-à-vis des communautés de marque 	<ul style="list-style-type: none"> Répartition des rôles dans la définition des modes de fonctionnement Mise en place de démarche de <i>category management</i> avec les distributeurs

L'hyper croissance (désormais HC) exige, dans tous les cas, une exploitation intensive et rapide des ressources. Elle suppose que les parties prenantes soient capables de gérer cette inflexion radicale et continue que l'HC imprime à la trajectoire de l'entreprise et à son fonctionnement (augmentation des effectifs, augmentation rendue nécessaire de la capacité de production notamment), le plus souvent stabilisés dans une PME « sortie de l'enfance ». Elle oblige, en outre, l'entreprise à une découverte sans cesse renouvelée de sources de croissance pour entretenir son développement. Elle nécessite donc un engagement très fort de chacun, et ce dans un contexte de forte complexité. L'engagement fort et constant des acteurs dans l'HC implique des concessions de la part de chacun, concessions qui ne peuvent exister que dans le cadre de relations fonctionnelles, reposant notamment sur un certain degré de confiance entre ses membres (Morgan et Hunt, 1994). **La confiance serait donc un élément d'explication de l'HC des PME « sorties de l'enfance ».** Cependant, le développement des normes relationnelles et celui de la croissance s'inscrivent dans un temps long, or l'HC suppose que les processus soient accélérés.

L'article publié dans la Revue Française de Gestion propose un modèle initial d'engagement/confiance dans l'hypercroissance de l'entreprise construit sur l'analyse de la littérature défendant l'idée que lorsqu'il y a engagement mutuel, la probabilité qu'un des partenaires mette fin à une relation à court terme diminue et la coopération s'accroît entre les parties qui vont travailler ensemble en vue d'atteindre leurs buts communs (Anderson et Narus, 1990). **La confiance constitue donc une solution à l'incertitude et à la complexité.** Les agents essaient d'envisager leur relation dans la durée et la confiance, une fois accumulée, peut aider une relation de coopération à durer. L'HC engendrant une complexité accrue du fait des changements rapides, intenses et non prévisibles qu'elle provoque, pourrait donc être facilitée par un engagement fort des parties, lui-même reposant sur un grand climat de confiance.

Ce modèle est ensuite confronté à un ensemble de 12 études de cas d'entreprises en HC. Une analyse de contenu des entretiens, réalisée avec le logiciel Nvivo, nous a alors amenées à faire évoluer ce modèle (Cf. Figure 3).

Le codage de l'HC a fait émerger de deux éléments complémentaires cités par les dirigeants :

- la croissance réelle
- leur intention de croissance²²

La confiance et l'engagement ont été codés selon les dimensions traditionnellement admises dans la littérature (Cf. Figure 3). L'ensemble de ces éléments a été observé dans la quasi-totalité des entretiens à l'exception d'une dimension, la confiance-honnêteté, qui pose question. En effet, cette dimension semble moins être un moteur de l'HC

²² Cette idée d'intention de croissance et son lien avec la croissance réelle a été par la suite questionnée dans une recherche en cours d'élaboration dont une première version a fait l'objet d'une communication : Ambroise L., Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Teyssier C (2013), Firm's growth profiles and CEO's Attitudes : the moderating role of growth intention on firm's growth, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Vilnius, Novembre.

que les autres. L'analyse dans le détail des données montre que les dirigeants évoquent plutôt l'absence d'honnêteté comme un frein à la croissance.

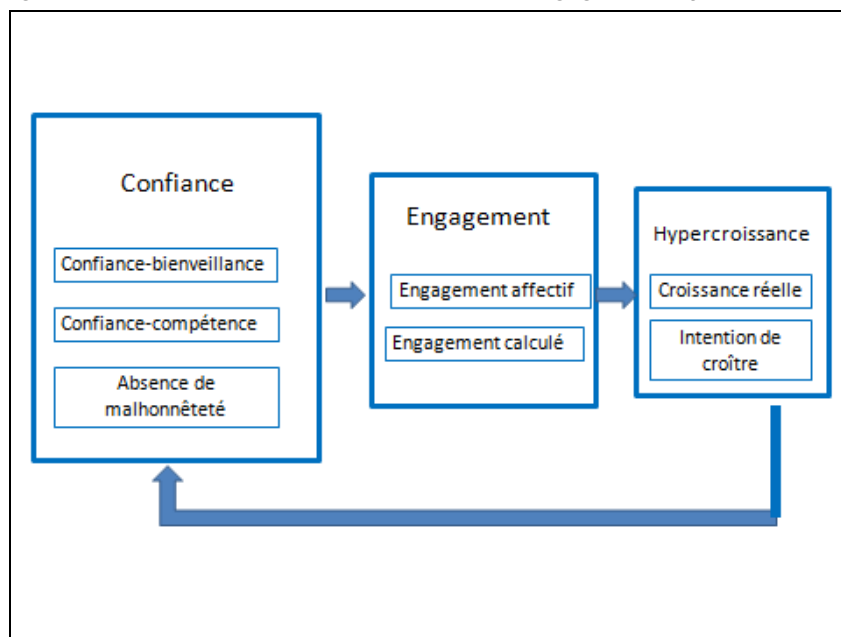
Il y existe bien un lien entre croissance effective et confiance, de même qu'entre engagement et confiance. Les liens entre la confiance-compétence, la confiance-bienveillance avec la croissance effective et l'intention de croître apparaissent donc comme établis.

Les deux formes d'engagement sont présentes. L'engagement affectif joue toutefois plus dans l'intention de croître que dans la croissance effective, tandis que l'engagement calculé joue, dans les deux cas, un rôle important.

Plus généralement la dimension affective semble être davantage liée à l'intention de croître qu'à la croissance réelle.

On peut donc proposer que pour entretenir une croissance forte durable (ce qui nécessite une intention de croître), il est essentiel de conserver une certaine unité dans l'organisation, à travers une confiance-bienveillance et un engagement affectif.

Figure 3: Modèle final de la relation confiance / engagement/ hypercroissance



Si, les analyses des entretiens montrent le plus souvent une antécédence de la confiance sur l'engagement, nous avons également vu que l'HC facilite elle-même l'instauration d'un climat de confiance. En effet, l'HC est une preuve que le dirigeant a pris les bonnes décisions et que les parties prenantes ont su mettre en œuvre ces décisions.

Cette recherche nous a permis de montrer que la **confiance produit un effet de levier sur l'engagement**, démultipliant ainsi les efforts de chacun. Les acteurs de l'entreprise doivent pouvoir travailler en autonomie, de façon

déléguée et faire des efforts de manière spontanée et efficace. Il s'agit alors de créer un **climat d'empowerment**. Cela n'est rendu possible que si la confiance, notamment dans les compétences de chacun, est présente.

L'engagement fort de toutes les parties prenantes, y compris les partenaires tels que les clients, les fournisseurs ou les banques, est une traduction du climat de confiance en des actes qui vont concrétiser l'intention de croître.

L'HC suppose un tel engagement, de la part de chacun, qu'elle est vécue comme une véritable aventure à laquelle tous contribuent. L'HC, parce qu'elle demande une motivation très forte des individus, une volonté de continuer à faire des efforts ensemble, suppose donc aussi un **engagement affectif élevé qui repose lui-même sur le climat de confiance-bienveillance** qui règne dans cette organisation.

A contrario l'absence de confiance à la fois en termes de bienveillance ou de compétences va freiner la croissance, en limitant l'engagement calculé de certaines parties prenantes. C'est le cas notamment dans la relation des dirigeants avec leurs banquiers qui s'est transformée, pour revenir à un système plus normatif –au sens du contrat formel- entraînant une perte de confiance, une baisse de l'engagement des banques à l'égard des PME et par conséquent un affaiblissement du financement de la croissance.

Cette recherche montre également le **rôle de la confiance comme mécanisme de contrôle réciproque entre les acteurs de l'HC** (Das et Teng, 2001). Les dirigeants doivent avoir l'intention de continuer à croître et à se battre pour ne pas trahir la confiance qui leur a été donnée. La confiance est un donc ici un mécanisme de gouvernance qui limite le pouvoir discrétionnaire du dirigeant (Charreaux, 1998), le poussant à entretenir la croissance forte. De leur côté, les salariés ou les autres parties prenantes, pour répondre à la confiance que leur fait le dirigeant, vont s'engager spontanément. Cela permet au dirigeant de faire des économies de certaines tâches managériales (moins de contrôle) et d'en déléguer d'autres aux meilleurs (gestion, finance, ...). **La confiance permet donc des économies de coûts d'agence qui libèrent le dirigeant : il peut se consacrer à d'autres tâches, plus entrepreneuriales**. De plus, ces obligations réciproques obligent le dirigeant à prendre des risques calculés. Poussé à prendre des initiatives stratégiques pour alimenter la croissance, le dirigeant va s'attacher à évaluer correctement ces alternatives, du fait de son engagement auprès des salariés, mais aussi parce qu'il dispose de plus de temps pour réaliser ces évaluations, Ce contrôle plus tacite lui permet alors de réduire les coûts d'agence au sein de l'organisation. De plus, **la confiance permet au dirigeant d'imposer sa stratégie même si elle est risquée**.

Par ailleurs, tout comme nous avons pu montrer le développement dynamique des normes contractuelles proposées par Macneil, la confiance est également évolutive. Selon, l'étape dans laquelle se trouve l'entreprise vis-à-vis de l'HC, ce ne sont pas les mêmes dimensions qui dominent (Cf. Tableau 21).

Tableau 21 - Proposition d'une articulation des sources de la confiance et des étapes du processus d'hypercroissance

Etapes de l'hypercroissance de la PME	Premières rencontres de la PME avec l'hypercroissance (voulue ou subie)	Entretien de l'hypercroissance
Sources de la confiance		
Confiance-bienveillance	Niveau élevé essentiel (<i>notamment de la part des parties prenantes externes qui doivent accepter certains indicateurs dégradés (financiers, fournisseurs, clients...)</i>)	Niveau élevé important <i>Risque d'érosion si le dirigeant se préoccupe avant tout d'étoffer les compétences et en privilégiant un engagement calculé</i> <i>Renforcé cependant par la réussite de la PME dans la gestion l'HC aux périodes précédentes</i>
Confiance-compétences	Pas nécessairement élevée	Niveau élevé essentiel <i>du fait de l'évolution rapide de l'organisation (professionnalisation, structuration, adoption d'outils nécessaires)</i>
Confiance-honnêteté	Absence de malhonnêteté nécessaire	

1.4. Perspectives de recherche

Les travaux présentés dans cette partie représentent un cheminement d'une quinzaine d'année. Cependant, nous pensons qu'ils peuvent encore être poursuivis, soit directement, soit indirectement.

Directement, la définition, le rôle des normes et surtout leur dynamique présentent encore des opportunités de recherche évidentes.

Plus indirectement et sans systématiquement mobiliser les normes, des travaux sont actuellement en cours pour faire le lien entre approche relationnelle et performance de l'entreprise²³. Par ailleurs, les liens entre démarche Gestion de Relation Clients et transition vers la servicisation des PMI sont actuellement étudiés dans le cadre de l'ANR ServInnov (ANR2011 SOIN 00501)²⁴. Cette transition bouleverse les schémas relationnels établis. On peut alors légitimement s'interroger si en termes relationnels ces nouveaux schémas industriels vont nécessiter de nouvelles normes ou une simple adaptation des normes existantes, voire juste une reconfiguration de l'articulation des normes définies dans les travaux ci-dessus. Si les données quantitatives actuellement collectées via le Plan PME ne permettront pas de traiter l'influence des normes sur la performance, il est envisageable de mobiliser des études de cas à cette fin. L'ensemble de ces projets de recherche se nourrissent des apports et des apprentissages réalisés sur la thématique de la relation clients présentés dans cette première partie, tant sur le plan conceptuel que sur le plan méthodologique.

²³ Ambroise L. et Prim-Allaz I., Les stratégies de Gestion de Relation Client mises en place par les PME ont-elles un réel impact sur leur performance ? **Décisions Marketing**, soumis en Juillet 2013, modifications majeures envoyées en février 2014.

²⁴ Ambroise L., Prim-Allaz I. & Pellegrin C., (2014) An Exploratory Approach to Links Between Customer Relationship Management and Servitization Processes in Industrial Companies, **AMA ServSig Conference**, Greece, Juin.

Encadré 3 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la Partie 1

Apports théoriques : Travail de redéfinition des normes relationnelles dans un contexte de situation de gestion, en particulier sur les normes transactionnelles, souvent peu mobilisées et pourtant pertinentes à la compréhension des relations.

Articulation des normes les unes par rapport aux autres et approche dynamique.

Lien entre normes et outils de gestion

Démonstration de l' « universalité » de la théorie du contrat social au sein des Sciences de Gestion.

Apports méthodologiques : Opérationnalisation et mesure de l'ensemble des normes ; analyse assortie des données.

Apports managériaux : Hiérarchisation du rôle des normes ; meilleure gouvernance des relations ; les normes comme outils de gestion.

Contrats de recherche : CIC (terrain qualitatif de la thèse), Banque Herve (15 000 €) pour financer l'enquête quantitative du travail doctoral ; ANR HYPERCROISS (ANR-07-ENTR-008).

PARTIE 2

**Contribution à la compréhension des attentes des clients en
termes de relation et à une meilleure gestion des
dysfonctionnements**

Partie 2 – Contribution à la compréhension des attentes des clients en termes de relation et à une meilleure gestion des dysfonctionnements

Les travaux présentés dans la Partie 1 sur la contribution des normes contractuelles à la compréhension des fonctionnements/ dysfonctionnements des relations intra et inter organisationnelles en appellent d'autres. En effet, nous avons présenté le cadre normatif qui peut se mettre en place dans les relations. Cependant, force est de constater que tous les acteurs ne s'approprient pas ce cadre et ne le respectent pas de la même façon. Les normes contractuelles sont multidimensionnelles et reposent sur des éléments relevant à la fois de la personnalité des acteurs et de la structure de leurs organisations²⁵.

Ainsi, les attentes des clients vis-à-vis de la relation diffèrent et la bonne compréhension de ces attentes permet une meilleure efficacité, un bon fonctionnement de la relation. Les questions traitées dans la présente partie ont été relatives **(1) au type de relation souhaité par le client** –faisant plus ou moins explicitement notamment référence aux normes d'intégrité du rôle, de pouvoir, de flexibilité, de solidarité et de communication- ; **(2) aux attentes en matière de gestion des réclamations** –norme de réparation-.

2.1. Orientation relationnelle et réactance psychologique : une réelle complémentarité pour mieux définir le cadre relationnel attendu par le client

Malgré les nombreuses recherches publiées ces trente dernières années autour du marketing relationnel, l'idée que le développement de la relation avec le client puisse être source de rejet ou de refus n'a vraiment émergé dans la littérature qu'il y a seulement une dizaine d'année et ce d'une façon qui reste relativement marginale.

Or, le développement de nombreux services s'appuie sur l'engagement des consommateurs, à qui l'on demande de plus en plus de le formaliser contractuellement et de façon durable. Cependant, cette stratégie commerciale ne semble pas convenir à tous les consommateurs. De ce fait, il semble inapproprié de mettre en œuvre une politique commerciale relationnelle envers tous les clients. Ainsi, la relation peut dysfonctionner si l'on ne comprend pas ce

²⁵ **Prim I.** (2000). Les ruptures de relations de long terme entre organisations : Contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques/PME, Thèse de Doctorat, Université Paris-Dauphine.

que souhaite le client en termes de nature et d'intensité de la relation, à la fois lors de son entrée en relation (**réactance psychologique**) et lors de la conduite d'une relation en cours (**orientation relationnelle**)²⁶.

Les travaux présentés dans la présente section ont pour **originalité de croiser ces deux concepts pour mieux comprendre le refus d'engagement dans une relation formelle** (contractualisée) et la **nature de la relation souhaitée**.

Ils sont par ailleurs principalement appliqués à deux contextes spécifiques : les relations bancaires, dans la continuité des travaux présentés en Partie 1, et le domaine de la santé, domaine dans lequel la continuité des soins et de la relation peuvent s'avérer souhaitables. Comprendre les attentes et les résistances peut permettre de mettre en place des programmes de prévention de façon plus efficace ou d'obtenir une meilleure compliance aux traitements, etc. D'un point de vue médical, l'engagement est demandé pour le bénéfice du patient. Cependant, il peut être perçu comme une perte de liberté par certains individus.

2.1.1. L'intérêt d'articuler les concepts d'orientation relationnelle et de réactance psychologique

Les premiers travaux conduits dans ce domaine se sont concentrés sur la notion d'orientation relationnelle²⁷. Lorsque nous avons voulu l'appliquer au contrat de recherche GIPS (réseau de dentistes cherchant à mettre en place un contrat formel de prévention dentaire relatif aux maladies parodontales), le concept s'est révélé insuffisant pour comprendre le refus d'engagement des patients des dentistes dans le programme de prévention dentaire qu'ils leur

²⁶ Darpy D. & Prim-Allaz I. (2010), The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment: An application to a dental prevention programme, **1ère Journée Internationale du Marketing Santé**, Lille, 25 novembre. Darpy D. & Prim-Allaz I (2008), *Potential effects of psychological reactance and relationship proneness on relationships marketing programmes*, **Actes du 7th International Congress on Marketing Trends**, Venise, Italie.

Darpy D. & Prim-Allaz I. (2007), *Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel*, **Actes du 23^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Aix les bains.

Darpy D. & Prim-Allaz I. (2007), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **36th EMAC Annual Conference**, Poster Session, Reykjavik, Islande.

Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, **Congrès international de l'ACFAS**, Trois Rivières, Québec, Canada.

Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **EIASM Workshop on new directions in relationship marketing**, Brussels.

Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.

²⁷ Benamour Y. & Prim I. (1999), *Transactional versus Relational Customer Orientation: Developing a Segmentation Tool in the French Banking Industry: An Exploratory Study*, **7th International Colloquium in Relationship Marketing**, Glasgow, Royaume-Uni.

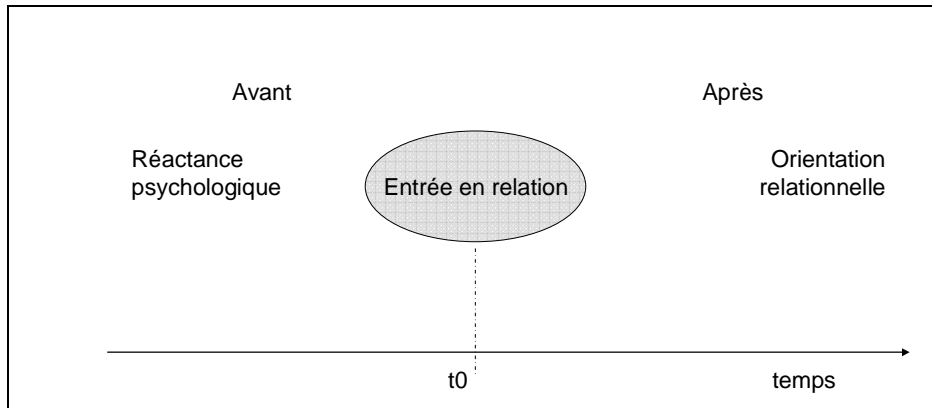
Benamour Y. & Prim I. (2000), *Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire -*, **Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 18-20 mai, Montréal, vol. 16, tome2, 1111-1123.

Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003), *L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?*, **Actes des 8^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne**, Dijon.

Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005), *Orientation relationnelle sociale et autonomie : facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?*, **Actes de la 1^{ère} journée de Recherche sur la relation client dans les activités de service**, IRIS – IAE de Lyon.

proposaient. Il nous a alors paru intéressant de mobiliser le concept de réactance psychologique²⁸ avant de mobiliser conjointement les deux concepts²⁹ dans un modèle explicatif de l'engagement.

Figure 4 – Articulation entre les concepts d'orientation relationnelle et de réactance psychologique



La Figure 4 schématise l'articulation temporelle des deux concepts. L'orientation relationnelle traduit le type de relation attendue une fois la relation engagée alors que la réactance psychologique intervient plus spécifiquement sur les modalités de l'entrée en relation.

2.1.1.1. Orientation relationnelle

Reinartz & Kumar (2000) mettent l'accent sur le fait que ce ne sont pas forcément les clients de long-terme les plus rentables, mais que les clients de court-terme (dits « transactionnels ») peuvent présenter une rentabilité tout à fait intéressante s'ils sont traités en tant que tels. Il est donc important de les identifier.

Nous avons, dans nos travaux défini un **client transactionnel** comme un client qui ne recherche pas de liens autres que l'objet de l'échange et qui ne s'inscrit pas dans une logique de durée³⁰. Un **client relationnel** est défini comme un client pour qui l'échange s'inscrit dans une « histoire de la relation » et est composé à la fois de l'objet même de

²⁸ Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, 11-12 mai, Nantes.

²⁹ Darpy D. & Prim-Allaz I. (2010), The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment: An application to a dental prevention programme, 1^{ère} Journée Internationale du Marketing Santé, Lille, 25 novembre.

³⁰ Benamour Y. & Prim I. (2000), *Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire -*, Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing, 18-20 mai, Montréal, vol. 16, tome2, 1111-1123.

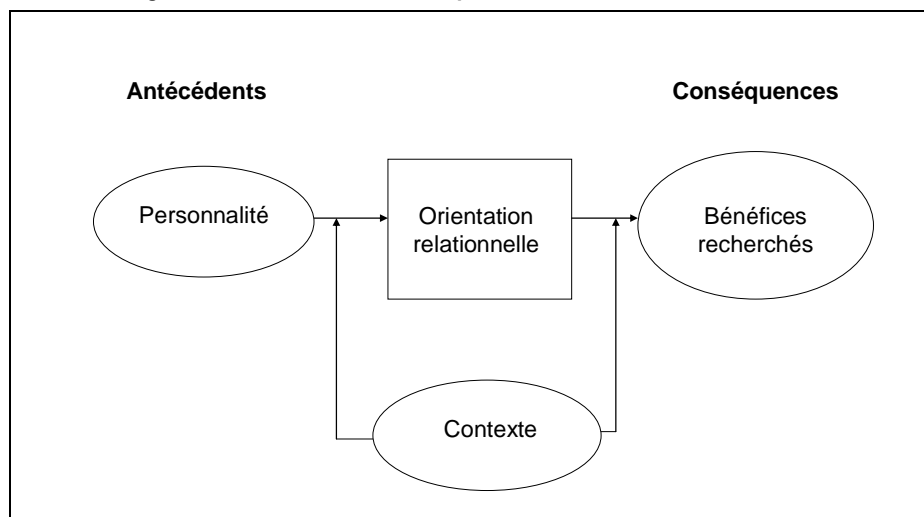
Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003), *L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?*, Actes des 8^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, Congrès international de l'ACFAS, Trois Rivières, Québec, Canada.

l'échange, mais aussi des interactions humaines. Le concept d'orientation relationnelle nous permet de distinguer ces différents groupes d'individus.

L'orientation relationnelle offre de nouvelles perspectives pour étudier **l'impact de la personnalité en marketing relationnel**. Pour Bloemer et al. (2003), l'orientation relationnelle reflète une tendance relativement stable et consciente du consommateur à s'engager dans une véritable relation avec le fournisseur d'une catégorie de produits donnée. Le fait que l'orientation relationnelle réfère à une *tendance stable* du consommateur permet de considérer cette dernière comme un trait de personnalité (Odekerken-Schröder et al., 2003). Il s'agit toutefois d'un trait de surface s'exprimant plus ou moins selon les situations rencontrées. Dans le cadre des activités de service, l'orientation relationnelle peut jouer un rôle crucial lorsque le personnel en contact est un élément clé de la prestation (par exemple, les coiffeurs ou les dentistes).

Figure 5 - Antécédents et conséquences de l'orientation relationnelle



L'orientation relationnelle renvoie à l'idée selon laquelle les individus recherchent deux grandes catégories de bénéfices dans leurs relations commerciales :

- Des bénéfices psychologiques ou sociaux ;
- Des bénéfices d'adaptation (dimension utilitaire).

Le travail réalisé en 2003³¹ a permis de faire ressortir au travers d'une étude empirique dans le secteur bancaire, **deux dimensions de l'orientation relationnelle** : une **dimension sociale** liée aux bénéfices issus des relations interpersonnelles et une **dimension relative aux bénéfices économiques** que l'on peut tirer d'une relation de long-

³¹ Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003), *L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?*, Actes des 8^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne, Dijon.

terme. Cette dernière dimension est définie de façon plus étroite que la dimension conceptuelle, puisqu'elle est limitée à une composante tarifaire.

De plus, il est à noter que les résultats empiriques montrent que **seule la dimension sociale est véritablement discriminante**. En effet, dans notre étude empirique, nous obtenons une typologie composée de deux groupes ayant tous les deux un niveau économique fort et variant sur le niveau social.

Ces résultats sont confirmés dans l'étude réalisée dans le contexte des soins dentaires en 2007³². En effet, nous obtenons cette fois trois dimensions : l'une est sociale, les deux autres sont utilitaires (prix et aspects techniques des soins). De nouveau la dimension la plus discriminante est la dimension sociale.

2.1.1.2. Réactance psychologique

La théorie de la réactance psychologique pose que certaines personnes réagissent aux tentatives de contrôle de leur comportement et aux menaces de leur liberté de choix, en prenant une position de retrait ou de rejet (Brehm, 1966). Il s'agit d'un trait de surface s'exprimant plus ou moins selon les situations rencontrées. Cette théorie évalue les effets de la perte de liberté sur les comportements de choix (Brehm, 1989). Ainsi les barrières à la sortie d'une relation peuvent être perçues comme une menace par les individus réactants.

Or la théorie de la réactance psychologique met en évidence que la perte de liberté inhérente à l'engagement réduit la perception d'honnêteté, de bienveillance et de crédibilité (ou compétence) de l'initiateur du contrat, *i.e.* de celui qui exerce une menace sur la liberté. Dès lors que l'intégrité n'est plus possible, il ne peut y avoir de confiance. Le cas idéal de la confiance associée à l'engagement est peut-être minoritaire. Deux situations nouvelles et non prévues sont possibles : premièrement, on peut rencontrer l'engagement sans confiance (contrainte et calcul économique pur), et deuxièmement il peut exister des situations de confiance (notamment au niveau de la crédibilité, de la compétence) sans qu'il y ait d'engagement formel, car ce dernier est perçu comme attentatoire à la liberté de choix future, conformément à ce que suggère la théorie de la réactance psychologique. Ainsi la confiance n'est pas nécessairement liée linéairement à l'engagement.

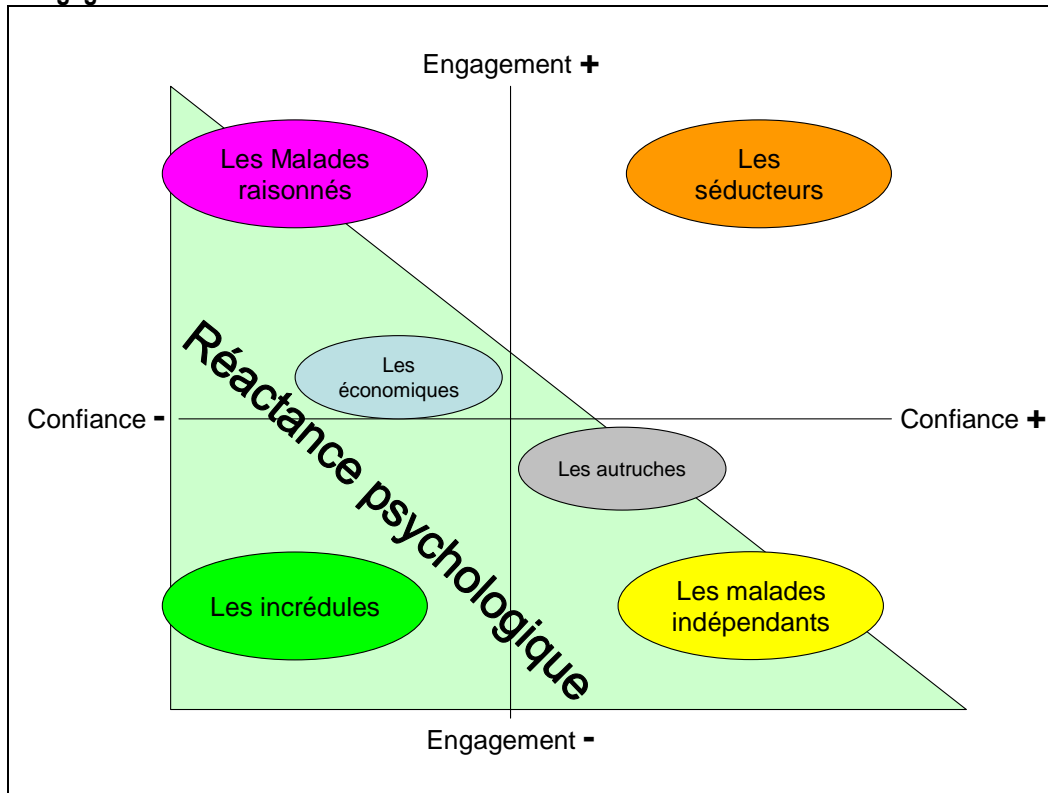
Un travail qualitatif basé sur 21 entretiens semi-directifs³³ visant à étudier l'acceptabilité et la mise en place de contrats de prévention et de soins dentaires a été conduit en collaboration avec Denis Darpy. Cette étude a fait l'objet d'un partenariat avec le réseau de dentistes GIPS souhaitant développer la prévention dentaire vis-à-vis des maladies parodontales en s'appuyant sur la mise en place d'un protocole nécessitant une contractualisation de moyen terme.

³² Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, Congrès international de l'ACFAS, Trois Rivières, Québec, Canada.

³³ 18 entretiens ont été réalisés sur des patients hors réseau et 3 sur des patients déjà engagés.

Ce travail a permis d'identifier 6 profils de répondants en fonction de leur niveau et nature d'engagement et de confiance (Cf. Figure 6).

Figure 6 - Classification des répondants en fonction de leurs niveaux de réactance, de confiance et d'engagement



Les **individus refusant l'engagement** ont été classés en 3 catégories : les « incroyables », les « autruches », et les « malades indépendants ».

- Les « **incroyables** » ne se sentent pas concernés par les problèmes dentaires et sont très sceptiques quant à l'utilité du contrat et aux gains qu'ils pourraient en retirer. Ce sont des personnes qui n'ont en général pas connu de gros problèmes de santé dentaire. Ils ont une tendance aux comportements parieurs. Ce sont des individus très réactants.
- Les « **malades indépendants** » ont ou ont eu d'importants problèmes dentaires. Ils estiment qu'ils sont les mieux placés pour trouver la personne qui fera le bon traitement. Pour autant, ce ne sont pas des personnes qui négligent leur santé dentaire, ce sont également **des personnes très fidèles** qui font dépendre leur engagement informel de la confiance qu'ils accordent à leur dentiste. Ces personnes présentent **un degré extrême de réactance psychologique**. Les entretiens ont montré qu'ils sont réactants sur toutes les facettes de leur vie (union libre plutôt que mariage, le moins d'abonnements possible...).

- Les « **autruches** » refusent de considérer leurs problèmes dentaires, pourtant bien réels. Contrairement aux malades indépendants, elles ne font pas de prévention active en dehors du brossage et de l'hygiène alimentaire. Elles ont PEUR du dentiste et de la maladie. Les autruches mettent en place des stratégies de *coping*, c'est-à-dire qu'elles refusent de considérer leurs problèmes dentaires. Ainsi, les soins sont toujours faits dans des situations d'extrême urgence.

Les **individus acceptant l'engagement** ont été classés en 3 catégories : les « économiques », les « malades raisonnés » et les « séducteurs (-trices) ».

- Les « **économiques** » sont des personnes à revenus modestes qui veulent être sûres d'être gagnantes financièrement. Pour elles, l'élément le plus important est que le dentiste soit conventionné. Leur préoccupation économique les empêche de faire une véritable analyse en termes de bénéfices/coûts car elles ne voient que les coûts. Lorsqu'elles s'engagent, elles ne le font que de façon calculée, sur des motivations d'ordre économique. La force de cet engagement calculé peut empêcher la réactance de se manifester.

- Les « **malades raisonnés** » ont tous eu des problèmes dentaires relativement importants qui les font réfléchir sur l'intérêt de la prévention dentaire. Ils voient un intérêt majeur à cette contractualisation : cela les oblige à aller chez le dentiste, chose qu'ils n'affectionnent pas particulièrement. Ils acceptent le cadre normatif du contrat et se soumettent aux règles édictées par cette autorité. Leur confiance est essentiellement basée sur la dimension crédibilité/compétence. Ce sont des individus très rationnels et opportunistes, prêts à s'engager s'ils estiment ainsi préserver leurs intérêts.

- Les « **séducteurs (-trices)** » : Ce groupe est majoritairement constitué (à une exception près) de femmes. Ces personnes sont très préoccupées par leur apparence. Elles sont prêtes à s'engager et à consacrer beaucoup de temps à une action préventive pour éviter le pire. Elles **recherchent une relation sociale**, à remplir leur agenda de rendez-vous. Elles aiment aller chez le dentiste qui est souvent quelqu'un qu'elles considèrent comme un proche. Elles ne sont pas du tout réactantes, **l'engagement formel ne leur pose aucun problème**.

L'analyse de contenu permet ensuite de classer ces groupes selon leur niveau de réactance psychologique. A l'exception des « séducteurs », tous sont plutôt réactants, soit cinq groupes sur six. Cependant, **les réactants ne refusent pas tous l'engagement**. Ainsi les « malades raisonnés », bien que considérant que le contrat les privent de liberté, sont redevables au réseau dentaire de proposer une formule qui leur permet de se soumettre tout en conservant une forte estime d'eux-mêmes. La réactance psychologique est un élément de distinction des individus et permet d'évaluer la nature de l'engagement actif ou passif. Les « séducteurs » à la différence des « malades raisonnés » sont particulièrement actifs. Les mécanismes de marketing relationnel leur conviennent parfaitement. Les

« malades indépendants » représentent une catégorie très intéressante, à la fois très réactants et présentant une orientation relation forte.

2.1.1.3. Articulation Orientation relationnelle / Réactance psychologique³⁴

Dans une seconde phase, une enquête quantitative a été réalisée auprès de patients des dentistes appartenant au réseau GIPS (patients ayant ou non contractualisé).

Ces questionnaires ont permis de **tester le modèle** que nous avons élaboré **afin de montrer les influences respectives et complémentaires de l'orientation relationnelle et de la réactance psychologique sur l'engagement.**

Deux variables médiatrices ont également été intégrées au regard de la littérature et des premières phases qualitatives : la confiance et l'anxiété vis-à-vis de la maladie.

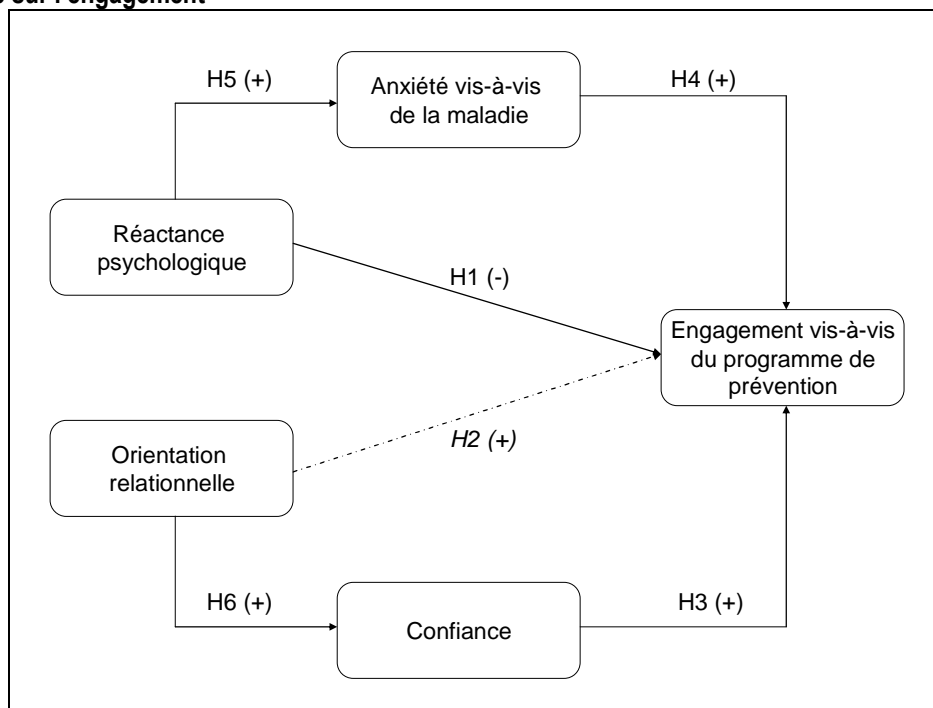
Le lien orientation relationnelle / confiance est démontré dans la littérature (Parish et Holloway, 2010), de même que le lien confiance / engagement (Morgan et Hunt, 1994).

L'anxiété vis-à-vis de la maladie est introduite pour tenir compte d'une spécificité du domaine de la santé. La réactance psychologique renforce l'anxiété (Dowd et Walbrown, 1993) qui elle-même renforce l'engagement (Van Buren et Cooley, 2002). En revanche, lorsque l'on s'intéresse au lien direct entre réactance psychologique et engagement, nous constatons un lien négatif (Wium et al. 2010). Ainsi, l'anxiété joue le rôle d'un « supprimeur » (Zhao et al., 2010).

L'ensemble des hypothèses, représentées dans la Figure 7, est confirmé à l'exception de H2 qui supposait un lien direct entre l'orientation relationnelle et la confiance. Ce lien est entièrement médiatisé par la confiance. Les détails des résultats de ce modèle d'équations structurelles sont proposés en Annexe 3, page 105.

³⁴ Darpy D. & Prim-Allaz I. (2010), The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment: An application to a dental prevention programme, **1ère Journée Internationale du Marketing Santé**, Lille, 25 novembre.

Figure 7 – Modèle de recherche étudiant l'influence de la réactance psychologique et de l'orientation relationnelle sur l'engagement



2.1.2. Orientation relationnelle et réactance psychologique : propositions de mesures

Lorsque nous avons démarré nos travaux sur l'orientation relationnelle et la réactance psychologique, ces derniers étant encore peu nombreux et restaient souvent théoriques. Nous avons, par conséquent dû être **force de proposition en matière d'opérationnalisation**.

2.1.2.1. Orientation relationnelle³⁵

La mesure de l'orientation relationnelle est, aujourd'hui encore, en devenir. Une échelle domine dans la littérature, celle proposée par Bloemer et al. (2003). Cette échelle vise à aborder le concept par la personnalité du répondant. Cependant, elle est souvent critiquée car jugée très proche de la mesure de la fidélité. Composée de trois items, elle présente toutefois l'intérêt de sa parcimonie.

³⁵ Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, Congrès international de l'ACFAS, Trois Rivières, Québec, Canada.

Tableau 22 – Traduction des items de propension relationnelle d'après Bloemer et al. (2003)

Generally, I am someone who likes to be a regular customer of an apparel store/supermarket	De façon générale, je suis quelqu'un qui aime fréquenter régulièrement le même dentiste
Generally, I am someone who want to be a steady customer of the same apparel store/supermarket	De façon générale, je souhaite être un patient régulier d'un même dentiste
Generally, I am someone who is willing to "to go the extra mile" to buy at the same apparel store/supermarket	De façon générale, je serais capable de parcourir des kilomètres supplémentaires pour continuer à aller chez le même dentiste

Si nous avons repris cette échelle dans certains de nos travaux, nous avons également voulu être force de proposition, **notamment en abordant le concept par les bénéfices recherchés**. Comme indiqué dans le §2.1.1.1., deux grandes dimensions émergent. Une dimension sociale et une dimension utilitaire qui prend des formes légèrement différentes selon les contextes d'étude (Cf. Tableau 23).

Tableau 23 – Orientation relationnelle

Dimensions	Contexte bancaire	Contexte soins dentaires
OR sociale	Je souhaiterais que mon interlocuteur me connaisse suffisamment pour pouvoir me proposer des solutions vraiment personnalisées.	
	Pour moi, une bonne relation avec mon interlocuteur est essentielle.	Pour moi, une bonne relation avec mon dentiste est essentielle
	J'apprécie d'être connu du personnel.	J'apprécie d'être connu de mon dentiste et de ses assistants
	J'apprécie de pouvoir entretenir une relation suivie dans le temps avec mon interlocuteur.	J'apprécie de pouvoir entretenir une relation suivie dans le temps avec mon dentiste
	J'apprécie que mon chargé de clientèle me contacte régulièrement pour faire le point sur ma situation.	J'apprécie de pouvoir faire le point régulièrement sur ma situation avec mon dentiste
	Peu importe l'interlocuteur, ce qui m'intéresse c'est l'offre (-).	Ce qui est important, c'est la technicité des soins
OR utilitaire		
OR technique		La seule chose qui compte, c'est le résultat
		Seule la qualité technique des soins est importante à mes yeux
OR prix	Il est important que ma banque adapte ses conditions tarifaires à ma situation personnelle.	Le prix des soins est pour moi l'élément le plus important
	Il est important que ma banque me propose toujours les meilleures conditions tarifaires	Il est important que mon dentiste adapte ses tarifs aux possibilités des clients

2.1.2.2. Réactance psychologique

Pour ce qui est de la réactance psychologique, nous avons repris l'échelle de mesure proposée par Hong (Shen et Dillard, 2005). L'échelle initiale comprend 14 items (Cf. Annexe 3, page 105)

Nous proposons au final, suite à des analyses en composante principale sur un échantillon de 167 répondants, patients d'un réseau de dentistes, de ne retenir que trois items présentant la facette *opposition* de la réactance

psychologique. Il n'y a d'ailleurs pas de consensus sur la caractère uni ou multi dimensionnel de la réactance psychologique dans la littérature.

Tableau 24 – Mesure de la réactance, facette opposition

- | |
|---|
| <ul style="list-style-type: none">➤ Lorsque quelque chose est interdit, je me dis généralement : « c'est exactement ce que je vais faire »➤ J'aime bien contredire les autres➤ Je considère l'avis des autres comme malvenu |
|---|

2.1.3. Appropriation de ces travaux par les professionnels de santé

Ces travaux³⁶, s'ils n'ont pu encore donner lieu à publication n'en ont pas moins vivement intéressé les professionnels. En témoignent les deux invitations, suite à la publication des actes des Congrès de l'Association Française du Marketing 2006 et 2007, au **Congrès de l'Association Dentaire Française** (2010) et aux **Journées Dentaires de Nice** (2011), où notre intervention entrait dans les modules de formation continue des dentistes.

Ces travaux font ressortir différents éléments facilement déclinables sur un plan opérationnel. Les résultats obtenus dans le contexte des soins dentaires montrent qu'il **est souhaitable d'appréhender l'engagement dans les programmes de prévention dentaire à des degrés différents**. Certains individus ont besoin de contrainte et la recherchent (les « malades raisonnés ») alors que d'autres la fuient tout en ayant des comportements très fidèles (les « malades indépendants »). Le contrat formel ne convient pas à tous. Il est dès lors possible de jouer sur les composantes du contrat informel tels que définies dans la Partie 1 pour assurer le bon fonctionnement des programmes de prévention.

Ces travaux se poursuivent désormais, toujours dans le domaine de la santé, dans le contexte très spécifique des maladies chroniques, notamment des soins palliatifs en cancérologie (relations personnel soignant / patient) et le suivi des patients atteints d'insuffisance cardiaque, et ce, plus spécifiquement, dans le cadre d'un suivi de thèse de doctorat^{37 38}.

³⁶ Darpy D. & Prim-Allaz I. (2007), *Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel*, **Actes du 23^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Aix les bains.

Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, **Congrès international de l'ACFAS**, Trois Rivières, Québec, Canada.

Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.

³⁷ Co coordination de la thèse de SAN Laty sous la direction de Mme Valérie Buthion (MCF HDR) sur le thème des relations patients-organisation médicale dans le cadre des soins palliatifs en cancérologie.

³⁸ San L., Buthion V., & Prim-Allaz I. (2012), *Performance d'un parcours de soins en cancérologie : apport du marketing relationnel pour la définition de la valeur créée dans les soins palliatifs en cancérologie*, **Congrès ARAMOS** (Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé), Paris, Novembre.

Encadré 4 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 2.1.

Apports théoriques : utilisation conjointe des notions de réactance et d'orientation relationnelle et démonstration de la complémentarité des concepts, notamment dans une perspective temporelle basée sur le moment d'entrée en relation.

Apports méthodologiques : opérationnalisation et mesure des concepts d'orientation relationnelle et de réactance psychologique

Apports managériaux^{39 40} : compréhension du refus d'engagement dans certains programmes relationnels – réponse à une commande d'un groupement dentaire et de la Caisse Nationale d'Assurance Maladie- Réalisation de deux formations dans le cadre des Journées de l'Association Dentaire Française en 2010 et 2011.

Contrats de recherche : réseau dentaire GIPS en coopération avec la Caisse Nationale d'Assurance Maladie, Ligue contre le Cancer

2.2. L'apport des « normes de justice » dans la bonne gestion des réclamations

La réclamation du client traduit une situation de dysfonctionnement dans la relation. La prise en compte de ce dysfonctionnement et l'apport d'une bonne réponse au problème permet de stabiliser la relation, voire de la renforcer. La gestion des réclamations fait écho à plusieurs normes contractuelles : en amont, il s'agit de la bonne « réalisation des promesses ». Si les promesses ne sont pas tenues, alors il peut être nécessaire de « réparer ». La théorie du contrat social de Macneil suggère pour cela de mobiliser au moins trois normes relationnelles : « l'intégrité du rôle », en donnant autonomie et responsabilité au personnel en contact ; la « flexibilité » et le « bien-fondé des moyens ». La mobilisation d'outils relatifs à ces trois normes relationnelles facilite la bonne gestion des réclamations comme nous allons le voir dans les paragraphes suivants.

Les travaux conduits sur cette thématique ont tout d'abord permis de travailler sur la **définition du concept de réclamation** et de mettre l'accent sur la **compréhension de ce qu'est une « bonne réponse » au travers de la théorie de la justice**. Cette dernière permet de définir un ensemble de normes pour l'action⁴¹.

³⁹ Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel avec Denis Darpy, **Congrès de l'Association Dentaire Française**, Paris, 24 novembre.

⁴⁰ Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel avec Denis Darpy, **Journées Dentaires de Nice**, Nice, 18 mai 2011, Conférence invitée

⁴¹ Un ensemble de trois articles est issu de ces travaux, ainsi que trois communications non mentionnées ici :

Sabadie W., Prim-Allaz I. & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, **Recherche et Applications en Marketing**, 21, 3, pp. 1-18.

Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20.

Prim I. & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, **Journal of Market-Focused Management**, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

2.2.1. Un nécessaire travail de définition de la notion de réclamation

La définition proposée dans l'article de 2005⁴² nous semble représenter un apport pour l'étude du champ. Elle s'appuie sur nos travaux antérieurs⁴³ et sert de base aux recherches ultérieures⁴⁴.

La **définition retenue** est la suivante :

« Nous proposons de caractériser une réclamation autour de trois concepts : l'émetteur, le motif et l'origine du problème. Nous définissons la réclamation comme une **demande d'information, de rectification et/ou de compensation, provenant du client et à destination de l'organisation, faisant suite à une insatisfaction impliquant la responsabilité de l'organisation, perçue par le client**. Le champ inclut les réclamations amicales, entendues comme des propositions d'améliorations formulées vers l'organisation. » (2005, p. 8).

Cette définition est plus étroite que l'acception anglo-saxonne (« *complaining behavior* ») qui considère la réclamation comme faisant partie d'un ensemble de réponses à l'insatisfaction perçue. Nous avons retenu l'idée que la réclamation doit relever d'une action explicite du client, ou de ses représentants, vers l'organisation concernée. Elle se distingue donc des actions qui ne sont pas orientées directement vers l'entreprise (bouche à oreille, plainte auprès d'associations de consommateurs ou de tribunaux, report des achats vers d'autres fournisseurs par ex.). Cette distinction est importante car elle souligne l'intérêt stratégique d'un dispositif incitatif de collecte et de gestion des réclamations. Cela doit permettre de prévenir et de réduire les risques liés aux ruptures de relations clients.

Cependant, nos rencontres avec les professionnels et la confrontation de leurs discours à ces définitions nous ont **parallèlement amenés à retenir un champ d'investigation relativement large quant aux motifs de réclamation**. Les demandes d'informations sont incluses dans le champ des réclamations lorsqu'elles font suite à une insatisfaction. On considèrera, par exemple, les demandes d'explications d'un courrier envoyé par l'organisation. Cette expression du client révèle une inadéquation de l'action entreprise par son prestataire par rapport à ses attentes. Dans le meilleur des cas, elle peut participer à une démarche constructive d'amélioration de la communication de l'entreprise. Il s'agit alors d'une réclamation amicale⁴⁵.

Enfin, nous avons considéré que l'action de réclamation suppose que le client attribue tout ou partie de la responsabilité de son insatisfaction au fournisseur. Dans le cas contraire, il s'agit d'une déviance dans la réclamation client (Abramovici et al., 2013).

⁴² Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, *Décisions Marketing*, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20.

⁴³ Prim I. & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, *Journal of Market-Focused Management*, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

⁴⁴ Sabadie W., Prim-Allaz I. & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, pp. 1-18.

⁴⁵ Prim I. & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, *Journal of Market-Focused Management*, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

Nous avons souhaité, au travers de cette définition, proposer un cadre managérial pertinent en considérant uniquement les variables maîtrisées par l'entreprise. Toutefois, l'attribution de la responsabilité incombe au client. Ainsi, l'identification de l'origine du problème est un enjeu essentiel du processus de gestion des réclamations.

2.2.2. L'apport des normes de justice dans la gestion des réclamations

La théorie de la justice aide à décrypter les attentes des clients vis-à-vis du processus et du résultat de leurs réclamations. La théorie de la justice met en exergue trois dimensions : (1) distributive, relative à la réponse apportée au client au regard de ce qu'il pense mériter ; (2) procédurale, relative aux méthodes utilisées par le prestataire de service pour recevoir et traiter la réclamation ; (3) interactionnelle, relative à la relation interpersonnelle entre le client et le personnel en contact. Notre travail contribue à montrer **comment ces dimensions permettent d'analyser les attentes clients et notamment à identifier le poids relatif de chacun des éléments du traitement de la réclamation à la satisfaction du client.**

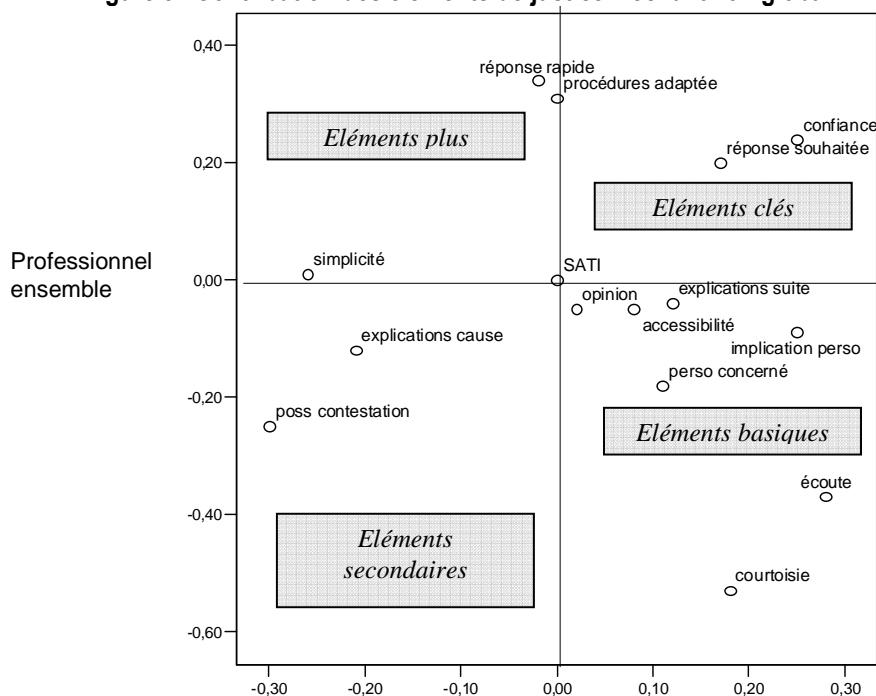
a. Contributions des différents éléments constitutifs des normes de justice à la satisfaction globale

Pour compléter les premiers travaux visant à hiérarchiser l'importance des différentes dimensions et composantes de la théorie de la justice (notamment, Tax et al., 1998), nous avons croisé les dimensions de la théorie de la justice et le modèle tetracasse de la satisfaction développé par Llosa (1996, 1997).

Cette hiérarchisation a été mise en œuvre dans le contexte de quatre Caisses Primaires d'Assurance Maladie au regard de leurs traitements des réclamations émanant des professionnels de santé.

Les résultats des analyses des correspondances multiples montrent que les professionnels de santé sont exigeants quant à la qualité de la gestion de leur réclamation. En effet, de nombreux éléments font partie de la catégorie basique soulignant qu'un niveau minimal de performance va de soi (Cf. Figure 8).

Figure 8– Contribution des éléments de justice – échantillon global



Les éléments de justice distributive (i.e. les résultats obtenus) sont classés dans la catégorie « Clés ». La réponse apportée par l'organisation influence fortement la satisfaction des professionnels quelle que soit la performance associée à cette réponse. Ces résultats confirment le caractère central de la réponse obtenue à l'issue du traitement de l'incident (Smith et al., 1999 ; Maxham et al., 2002). **L'entreprise doit donc porter une attention toute particulière au type de réponse à donner (compensation et/ou réparation par exemple), avant de se préoccuper des deux autres dimensions de justice.** La cohérence entre la nature du problème rencontré par le professionnel de santé et la réponse apportée par l'organisation contribue toujours fortement au niveau de satisfaction.

Les contributions des éléments de justice procédurale sont plus hétérogènes. L'accessibilité du processus de réclamation et la prise en compte de l'opinion des professionnels de santé influencent le niveau de satisfaction uniquement lorsqu'ils sont évalués négativement (éléments « basiques »). Les efforts des CPAM pour faciliter la réclamation et l'écoute du point de vue des réclamants sont des éléments fondamentaux pour lesquels l'organisation doit fournir un niveau de performance en adéquation avec les attentes des professionnels. Au contraire, la rapidité, la capacité d'adaptation et la simplicité du processus contribuent fortement à la satisfaction lorsqu'ils sont évalués positivement (éléments « plus »). Enfin, la possibilité laissée au professionnel de contester la réponse de l'organisation contribue plus faiblement à la satisfaction (élément secondaire). En d'autres termes, les professionnels de santé attendent une démarche proactive. Ils ne considèrent pas la possibilité d'avoir « une seconde chance »

comme un élément déterminant du traitement de la réclamation. Il est important de répondre correctement à leurs attentes en première instance.

Les éléments de justice interactionnelle appartiennent à la catégorie éléments « Basiques » (5 éléments sur 6). Ces éléments sont considérés comme faisant partie du service minimum attendu. Il s'agit donc de pré-requis dont le prestataire ne peut se dispenser. Il est donc important de respecter constamment ces standards relationnels.

b. L'influence de la responsabilité perçue

L'étude de la justice perçue par les clients pose également la question de la responsabilité de l'organisation⁴⁶. En effet, l'incident de service provoque un déséquilibre dans l'échange entre le client et l'entreprise. Ce déséquilibre se traduit par un sentiment de colère à la condition que l'autre partie soit tenue pour responsable du problème (Lazarus, 1991). Lorsque le client interpelle l'organisation, on peut se demander **dans quelle mesure ce mécanisme d'attribution influence le type de gestion attendu de la réclamation.**

Au cours de la même étude que celle présentée au point précédent, nous avons demandé aux professionnels de santé qui portait la responsabilité de l'incident. Les réponses ont été catégorisées en responsabilité totale de la CPAM *versus* responsabilité partagée. Globalement, **la catégorisation est relativement stable si l'on considère le rôle de la responsabilité de l'organisation.** Sept éléments ne changent pas de catégories, sept évoluent. Cela confirme les résultats obtenus dans une précédente recherche (Poubanne et al., 2003).

Cependant, **en cas de forte responsabilité de l'organisation**, on remarque tout même que tous **les éléments (hormis la courtoisie) deviennent plus déterminants lorsqu'ils sont mal évalués par le client. Les éléments classés en éléments « clés » sont plus nombreux.** Les professionnels accordent plus d'importance à l'adaptation des procédures et aux explications visant à régler le problème. Les professionnels de santé demandent une démarche positive consistant à débloquer la situation de manière souple et transparente compte tenu de l'implication de l'organisation.

En cas de responsabilité partagée, les professionnels sont moins exigeants vis-à-vis de l'organisation. Un nombre plus faible d'éléments se retrouvent classés dans les catégories « clés » et « basiques » relativement à la situation de forte responsabilité de l'organisation. Les professionnels semblent notamment moins sensibles au respect de leurs souhaits et aux explications visant à régler le problème quand ces éléments sont insatisfaisants (éléments « plus »). Néanmoins, ils accordent plus d'importance à l'accessibilité de la procédure de réclamation et à l'empathie du personnel (éléments « clés »).

⁴⁶ Sabadie W., Prim-Allaz I. & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 3, pp. 1-18

Ainsi le niveau de responsabilité perçue de l'origine de l'incident a un rôle dans le processus de gestion de la réclamation. Les discussions préliminaires avec le client donnent au personnel en contact l'opportunité d'évaluer la perception du client en termes de responsabilité et, par conséquent, ses attentes.

2.2.3. Aider les entreprises à mieux gérer les réclamations

Ces travaux nous permettent d'aider les entreprises à mieux gérer leurs réclamations. Notamment, nous leur proposons de se poser quatre familles de questions⁴⁷ :

A propos de la responsabilité perçue :

1/ Quelle est, aux yeux du client, la responsabilité perçue de chacune des parties prenantes à l'avènement de l'incident ?

A propos de la justice distributive :

1/ Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec les préjudices perçus par ces clients ?
2/ Les « avantages » accordés aux clients sont-ils en relation avec ceux accordés par les concurrents ? Et avec ceux accordés par le passé par l'entreprise ?

A propos de la justice procédurale :

1/ Le client a-t-il la possibilité d'exprimer et de faire entendre son opinion en toute liberté ? Les procédures de réclamations sont-elles simples et connues de la clientèle ?
2/ L'entreprise est-elle capable de traiter les réclamations rapidement (*i.e.* dans un délai raisonnable au regard de la situation donnée) pour répondre aux attentes des clients ?

A propos de la justice interactionnelle :

1/ Les explications et l'implication du personnel paraissent-elles convaincantes et sincères aux clients ?
2/ L'entreprise et son personnel sont-ils capables de valoriser leurs efforts et personnaliser les interactions ?

Les différentes dimensions de la théorie de la justice renvoient assez aisément aux normes proposées par Macneil dans la théorie du contrat social.

La dimension distributive de la théorie de la justice se retrouve dans les normes de réciprocité et de solidarité. La dimension procédurale transparaît dès la norme transactionnelle de réparation des erreurs, dont nous faisons la

⁴⁷ Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20.

recommandation à l'issue du travail doctoral de rassurer le client sur le fait que l'erreur sera réparée, mais que la rapidité de réparation n'est pas, sauf cas extrêmes, un critère important. Le délai de traitement doit être annoncé et respecté, il ne doit pas forcément être extrêmement court. Dans une perspective plus relationnelle, elle fait écho aux normes de « flexibilité » et au « bien-fondé des moyens »

La dimension interactionnelle est assez largement alimentée par l'intégrité du rôle, notamment au travers de l'empathie, de la capacité d'écoute du personnel en contact.

Encadré 5 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 2.2.

Apports théoriques : définition du concept de réclamation ; hiérarchisation des dimensions de la théorie de la justice ; rôle de la responsabilité perçue

Apports méthodologiques : n.a.

Apports managériaux : meilleure gestion des réclamations et satisfaction de second ordre

Partenariats ou Contrats de recherche : Caisse d'Allocations Familiales de Lyon, Caisse Nationale d'Assurance Maladie, Institut National de la Consommation
Participation à une Convention de l'Association pour le Management de la Relation Client (AMARC) en décembre 2005.

PARTIE 3

**Prendre en compte l'intérêt des parties prenantes pour
permettre une relation durable**

Partie 3 – Prendre en compte l'intérêt des parties prenantes pour permettre une relation « durable »

La notion de développement durable prend son essor en réponse à des situations et pratiques jugées dysfonctionnelles (par exemple, altération de l'environnement, problématiques économiques et non respect de la dimension sociale). La consommation durable fait écho au développement durable, tel que formalisé dans le rapport Brundtland en 1987. Nombre d'organismes nationaux et internationaux (comme par exemple, l'ADEME ou l'Organisation Mondiale du Tourisme) se sont saisis de ces questions et cherchent à proposer un ensemble de solutions normatives pour permettre le développement de ces pratiques. Cependant, ces solutions sont construites sur un ensemble de principes qui ne sont pas toujours bien perçus ou compris par les individus. Ainsi le travail que nous avons conduit vise pour une part à **mieux comprendre ces perceptions et à mesurer leur écart avec les approches institutionnelles** (Section 3.1.). Un autre volet de ce travail vise au travers de **l'étude de la perception, par le client, de l'obsolescence programmée à voir si le respect de pratiques environnementales peut devenir une norme imposée aux entreprises par le marché** (Section 3.2.).

3.1. La consommation durable comme traduction de l'attente d'une offre vertueuse et respectueuse de l'ensemble des parties prenantes

Notre intégration au Département Tourisme de l'Université de Lyon et nos collaborations récurrentes avec Agnès François-Lecompte (Université de Bretagne Sud) et le Professeur Fabien Durif (Université du Québec à Montréal, Canada) nous ont amenée à explorer les pratiques de consommation durable dans deux contextes : le Tourisme et la Finance. Fabien Durif nous a également permis de rejoindre les membres de l'Observatoire de la Consommation Responsable qui réunit notamment des chercheurs canadiens et français (<http://consommationresponsable.ca>).

3.1.1 Mieux comprendre la perception du tourisme durable

Nos travaux en matière de tourisme durable se sont inscrits dans une double logique : (1) aborder la question de la consommation responsable à laquelle nous sommes sensible ; et (2) acquérir une légitimité scientifique dans le domaine du tourisme suite à notre intégration au Département Tourisme de la Faculté de Géographie, Histoire, Histoire de l'Art et Tourisme de l'Université de Lyon 2 entre 2006 et 2009. Cette volonté s'est facilement exprimée dans la mesure où les travaux en matière de tourisme durable restent parcellaires, notamment lorsqu'il s'agit de prendre le point de vue du consommateur. En effet, la plus grande part des travaux conduits dans ce champ le sont avec un regard de géographe ou des sciences de l'environnement.

Nous constatons que malgré son développement, il existe toujours en matière de tourisme durable, un **écart important entre le niveau de préoccupations durables déclaré par les consommateurs, généralement élevé, et le choix d'activités touristiques durables, habituellement faible**. Pour essayer d'analyser ce constat, différentes pistes ont été explorées.

- Les représentations qu'ont les consommateurs du tourisme durable ⁴⁸ :
- Le développement d'une typologie des touristes permettant d'identifier des profils de touristes durables⁴⁹
- Les valeurs et les risques perçus associés par les individus au tourisme durable ⁵⁰
- Les liens que l'on peut faire entre tourisme durable et consommation socialement responsable ?

3.1.1.1. Décryptage des représentations des consommateurs du tourisme durable

Ce travail ⁵¹ a été, pour nous, l'occasion de montrer que les institutions travaillent à la promotion du tourisme durable (désormais TD) sur la base d'éléments qui ne sont pas toujours parfaitement intégrés par les consommateurs et a *fortiori* par les touristes. Les institutions nationales et internationales définissent un ensemble de normes à respecter pour permettre la pratique et le développement du TD à partir de leur définition du développement durable, mais la comparaison de ces perceptions à la définition institutionnelle montre des points de convergence et d'autres de divergences.

⁴⁸ François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58.

⁴⁹ François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326.

⁵⁰ Brieu M., Durif F., Roy J. & Prim-Allaz I., (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24.

⁵¹ François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58.

La définition institutionnelle du TD, au travers de ses trois piliers (environnemental, économique et social), est désormais reconnue et partagée par l'ensemble des institutions nationales et internationales (Cf. Tableau 25).

Tableau 25 - Synthèse des recommandations sur ce que doit être un « tourisme durable et responsable », d'après le Code Mondial d'Éthique du Tourisme (1999)⁵²

Environnement	Economiser les ressources rares et précieuses (eau et énergie) Minimiser la production de déchets Étaler dans le temps et dans l'espace des flux de visiteurs Protéger le patrimoine naturel Imposer des contraintes au tourisme dans les espaces sensibles Valoriser le tourisme de nature lorsqu'il répond à la capacité d'accueil du site
Socioculturel	Respecter le patrimoine artistique, archéologique et culturel Permettre la survie et l'épanouissement des productions culturelles et artisanales traditionnelles et non provoquer leur standardisation et leur appauvrissement <i>Pour les entreprises multinationales de l'industrie touristique :</i> Éviter de devenir le vecteur de modèles culturels et sociaux artificiellement imposés aux communautés d'accueil ; s'impliquer dans le développement local en évitant le rapatriement excessif des bénéfices ; ne pas réduire la contribution qu'elles apportent aux économies où elles sont implantées par des importations excessives
Economique	Permettre aux populations locales de participer équitablement aux bénéfices économiques, sociaux et culturels qu'elles génèrent Contribuer à l'amélioration des niveaux de vie des populations Favoriser, à compétence égale, l'emploi et la main d'œuvre locaux

Afin de connaître les représentations et attitudes des Français à l'égard du TD, nous avons interrogé un échantillon de 630 répondants sur cette thématique. Il leur était demandé, *via* des questions ouvertes, d'indiquer (1) ce qui leur paraissait le plus caractéristique du TD ; (2) ce qui leur en semblait le plus éloigné et (3) les symboles associés à cette façon de voyager. En complément du traitement des questions ouvertes prises isolément, nous avons analysé à l'aide du logiciel Alceste, l'existence des recoupements entre les réponses des individus sur ces différentes questions. Autrement dit, les réponses sur ce qu'ils perçoivent du TD par excellence et ses symboles sont-elles liées aux réponses sur ce qui n'est pas durable ? Les paragraphes suivants ne vont traiter que de ce dernier point qui nous semble constituer l'apport principal de cette recherche.

Quatre classes de vocabulaire émergent du discours des répondants (Cf. Figure 10).

La classe 1 représente l'idée de vacances proches de la nature privilégiant la simplicité, voire la rusticité. Le camping, la randonnée en montagne apparaissent comme étant les mots les plus caractéristiques de cette classe. Il s'en dégage l'image de voyageurs avec sac à dos et chaussures de randonnée, profitant de la nature et voyageant léger. Il s'agit donc d'un tourisme de plein air, plutôt de proximité, en France.

⁵² Repris de François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 50.

La classe 2 évoque essentiellement la préoccupation de minimiser la pollution liée au transport lors de ses vacances. Pour cela, il faut privilégier les transports en commun ou les transports doux comme le vélo, éviter de partir loin ou même de prendre l'avion. Dans cette classe, nous retrouvons aussi l'envie de contact avec les habitants du lieu visité. Cela conduit à privilégier la simplicité, notamment à travers l'hébergement chez l'habitant plutôt qu'à l'hôtel et de faire appel aux petits commerces.

La classe 3 est différente des autres classes car elle restitue un vocabulaire lié à des principes d'action plutôt qu'un vocabulaire axé sur la description de vacances. Elle transmet donc une vision du TD comme un ensemble de règles fondamentales à suivre et en ce sens se rapproche fortement de la vision institutionnelle du concept. Nous y retrouvons à la fois le respect de l'environnement, du lieu visité, des valeurs et des populations, ainsi que la maximisation des retombées économiques locales.

Enfin, la classe 4 décrit des vacances en immersion avec la population locale, dans des destinations plutôt lointaines. L'Afrique en est la forme la plus représentative. Il s'agit d'être au maximum au contact des gens, de les rencontrer, de vivre comme eux, éventuellement de les aider et cela paraît contradictoire avec les voyages organisés. La participation à des projets humanitaires est une bonne illustration de cette classe.

Au travers de ces classes transparaît l'image de vacances '*outdoor*', plutôt qu'en milieu urbain, de voyages en petits groupes plutôt qu'en formules organisées, et d'un confort minimaliste pour mieux échanger avec les populations locales et mieux profiter de la nature. Le problème des transports est perçu comme fondamental (la classe 2 est la plus importante) mais n'empêche pas forcément, dans l'esprit d'autres répondants, de partir à l'étranger sans que cela ne les empêche de penser faire du TD (classe 4).

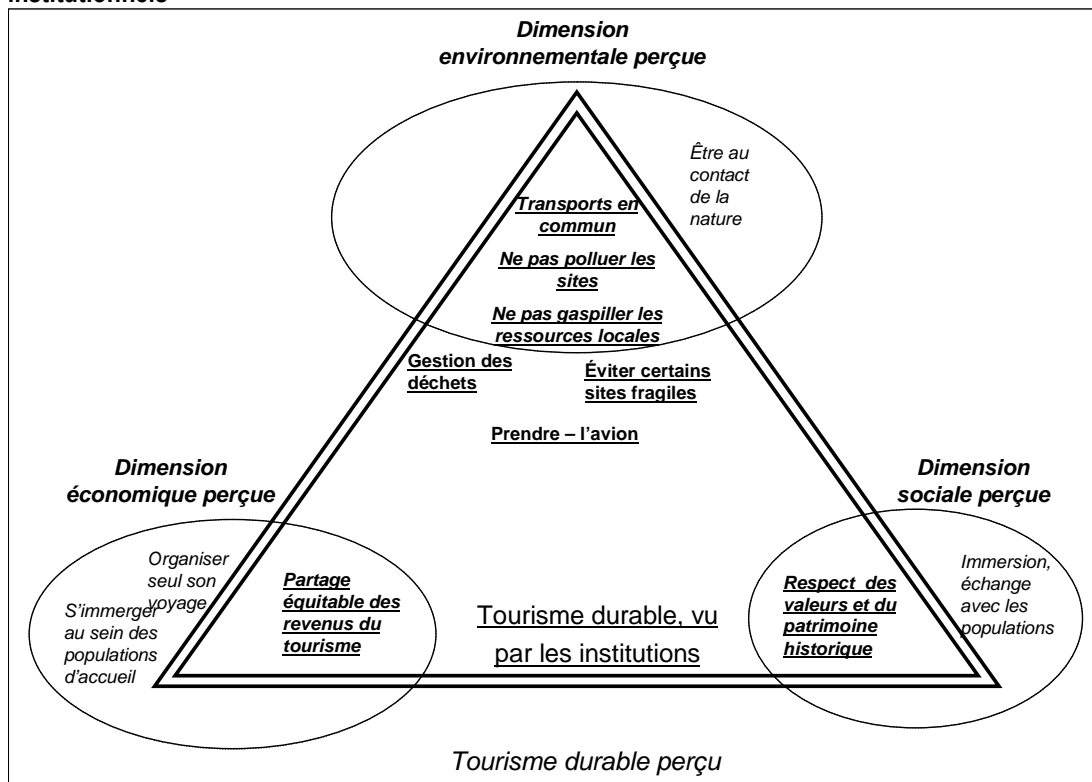
Une analyse factorielle des correspondances positionne les 4 classes sur 2 axes, restituant respectivement 44% et 33% de la variance (Cf. Figure 10). L'axe horizontal oppose schématiquement la classe 3 aux classes 1, 2 et 4. Ainsi, l'axe 1 oppose les grands principes du TD (à gauche) à la description concrète de vacances durables (à droite). Il semble donc que certains discours restent abstraits (classe 3), autour des principes du TD, alors que d'autres réponses montrent une réelle appropriation du concept par les personnes interrogées, qui arrivent à décrire comment elles imaginent concrètement un voyage plus durable (classe 1, 2 et 4).

Au final, ce travail nous permet de **proposer une représentation schématique des convergences et divergences entre l'approche institutionnelle du TD et la perception qu'en ont les Français** (Cf. Figure 9). Les éléments non inscrits simultanément dans un cercle et dans le triangle correspondent aux points de divergence. Les éléments simultanément inscrits dans un cercle et dans le triangle correspondent aux points de convergence.

Nous pouvons également noter que **la dimension environnementale arrive en tête pour qualifier le TD et le symboliser**. Elle représente, pour le moment, la plus forte préoccupation des Français en matière de tourisme, ce qui peut s'expliquer par la forte médiatisation, ces dernières années, des problèmes écologiques. Ce résultat est convergent avec d'autres travaux que nous avons réalisés, notamment sur la population canadienne⁵³.

Pour que les touristes puissent s'approprier le TD, il faut que le cadre normatif dans lequel il s'inscrit soit mieux expliqué par les institutions et compris par l'ensemble des parties prenantes, **la dimension sociale restant à ce jour la moins bien appréhendée par les répondants**. Dans les réponses collectées, le respect des valeurs de la population est moins cité que l'échange avec les populations locales. De façon paradoxale, le grand public associe le TD avec le contact et l'échange plus qu'avec le respect des valeurs des communautés d'accueil. Or nous pouvons nous interroger sur le degré de compatibilité des rêves d'immersion des répondants avec le fait de ne pas troubler l'authenticité des communautés d'accueil. **Mené de façon massive, le TD tel qu'il est ici perçu serait même potentiellement destructeur des traditions locales**.

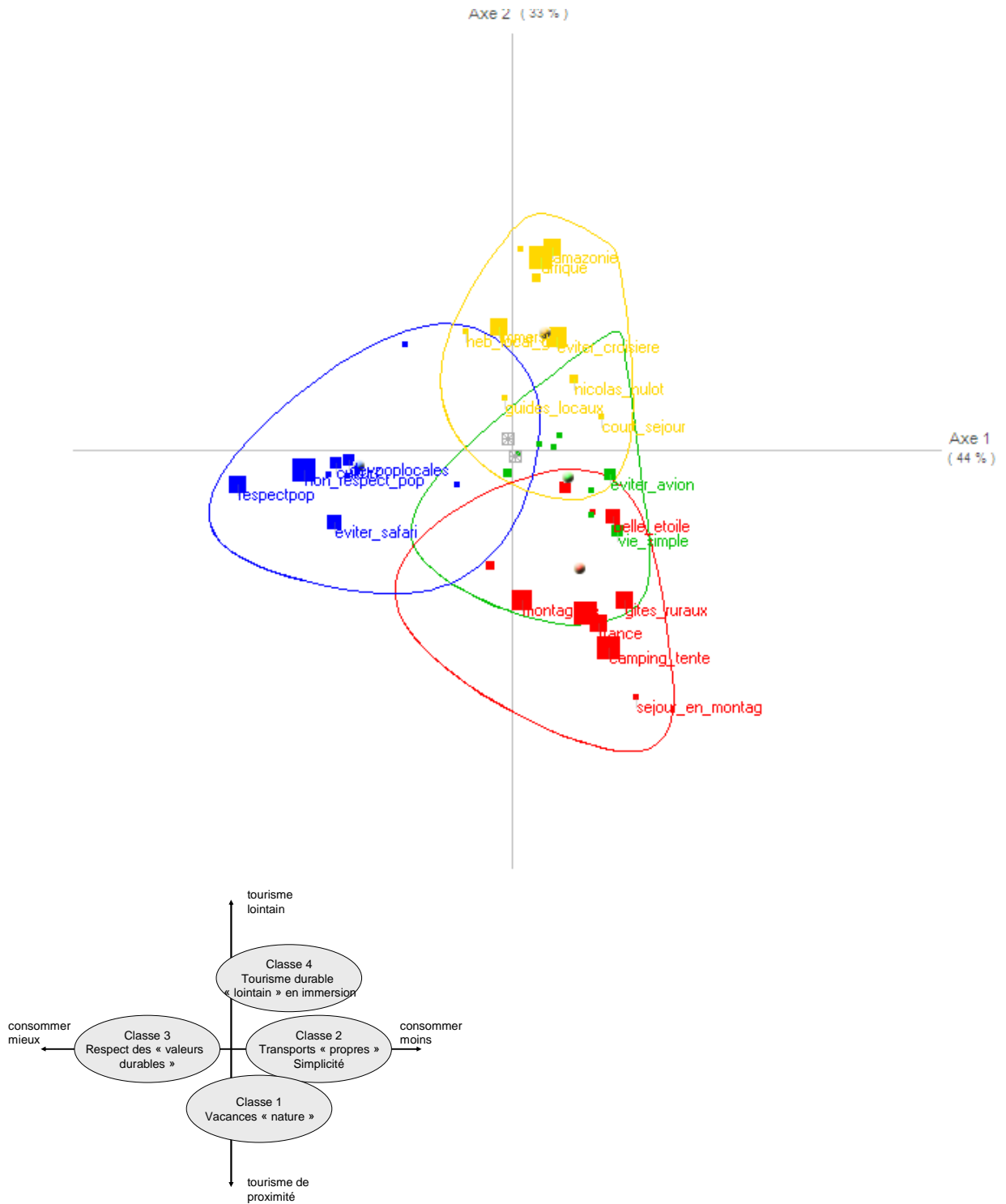
Figure 9 - Comparaison du TD tel qu'il est perçu par les répondants et tel qu'il est défini dans les textes institutionnels



⁵³ Brieu M., Durif F., Roy J. & Prim-Allaz I., (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24.

François-Lecompte A., Prim-Allaz I. & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96.

Figure 10 - Illustration de la typologie réalisée à l'aide d'Alceste



3.1.1.2. Développement d'une typologie des touristes permettant d'identifier des profils de touristes durables⁵⁴

Cette recherche, au travers d'une analyse typologique a permis l'identification de différents types de touristes durables correspondant à différentes offres et actions possibles.

A partir d'un échantillon de 545 répondants, une procédure classique de développement d'échelle a été mise en œuvre et a permis d'identifier **5 facteurs caractérisant le TD**. Les 5 facteurs identifiés sont :

- Accepter de renoncer à son confort (13,05% de la variance expliquée) ;
- Recourir à un voyageur responsable (12,15%) ;
- Maximiser les ressources des locaux (11,99 %) ;
- Aller moins loin (11,91 %) ;
- Protéger le capital social, culturel et naturel des zones visitées (11,73 %).

A partir de ces cinq dimensions, **cinq profils d'individus en matière de tourisme durable ont été identifiés⁵⁵**. **Deux d'entre eux correspondent à des touristes que l'on peut qualifier de durables.**

Le premier groupe d'individus (n=112) se distingue des autres sur la dimension « aller moins loin ». Il représente des individus sensibles aux ressources économiques et socioculturelles des populations visitées et prêts à pratiquer un tourisme de proximité. Nous les appelons les « **néodurables** ». Le second groupe (n=98), que nous qualifierons de « **campeurs** », présente un profil peu durable. Les « campeurs » vont cependant peu loin et sont prêts à renoncer un peu à leur confort. Les individus du troisième groupe (n=64), qualifiés de « **séjours-clubs** », n'entendent pas renoncer à leur confort et se démarquent des autres groupes car ils se soucient peu du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité. Le quatrième groupe (n=83), les « **institutionnels cultureux⁵⁶** » sont soucieux du respect du patrimoine socioculturel et naturel du lieu visité et sont intéressés par des voyageurs responsables ; ils ne sont cependant prêts à faire aucune concession en matière de confort et de destination. Le dernier groupe (n=136), les « **durables d'aventure** », est très sensible au TD, mais les individus qui le composent le pratiquent sur des destinations lointaines.

⁵⁴ François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326.

⁵⁵ Profils établis à l'aide d'une analyse ascendante hiérarchique et d'une analyse en nuées dynamiques.

⁵⁶ Le nom « institutionnels » est donné en référence à la typologie de Cohen (1972) in Frochot et Legohérel (2007).

Ces groupes ont ensuite été décrits au travers d'un certain nombre de variables liées à leurs pratiques de voyages (objectifs recherchés dans un séjour touristique, formule privilégiée pour voyager, choix en matière d'hébergement, transport utilisé, durée du séjour, budget, destination).

3.1.1.3. Rôle des valeurs et les risques perçus du tourisme durable ⁵⁷

Le développement du TD passe, entre autre, par la valeur qu'il délivre aux clients. L'objet de cette recherche est, ainsi, de **mesurer si les consommateurs perçoivent réellement et significativement une valeur spécifique lorsqu'ils sont face à une offre touristique durable**. Par ailleurs, face au constat du niveau très faible d'achat de produits touristiques durables, nous nous interrogeons sur la possibilité d'une perception par les consommateurs de risques accrus liés à ce type d'offre.

Le contexte de cette étude est lié à une entreprise canadienne située au Québec : le spa Eastman. L'originalité de ce spa tient dans son engagement de longue date pour le développement durable. L'offre a été étudiée *via* des données secondaires et un entretien avec les dirigeants réalisé par notre collègue Fabien Durif. L'analyse de la demande et des perceptions des consommateurs a été réalisée *via* des entretiens de groupes et une enquête par questionnaire en ligne⁵⁸. Le cas du spa Eastman y est utilisé comme exemple de destination. Les groupes de discussion ont montré des consommateurs majoritairement intéressés mais peu informés. L'enquête par questionnaire repose sur un plan d'expérimentation par scénarios.

Les résultats sont contrastés. Nous ne trouvons aucune différence significative entre les scénarios quant à l'attitude et à l'intention d'achat, ce qui laisse entendre que les caractéristiques durables d'une offre touristique de spa n'influencent pas ou peu l'attitude et l'intention d'achat des répondants pour ce type de produit.

Pour ce qui est des valeurs, **seule la valeur « respect envers l'environnement » affecte significativement l'intention d'achat des répondants quant à un forfait de spa durable**. Aucun lien statistique n'est ressorti avec les autres valeurs mesurées (respect envers les populations locales, respect envers soi, responsabilité, partage et connexion avec autrui).

En ce qui concerne l'influence des risques perçus sur les intentions d'achat d'un forfait de spa durable, les analyses statistiques concluent que seul **le risque fonctionnel (performance du service durable, par ex. problèmes**

57 Brieu M., Durif F., Roy J. & Prim-Allaz I., (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, *Revue Française du Marketing*, septembre, N°232, 2/5, p.7-24.

58 Ont été sollicitées les personnes inscrites dans la base de données de l'Association Tourisme Cantons-de-l'Est au Québec ?

sanitaires, questionnements sur la crédibilité des certifications du TD) s'avère significatif et affecte l'attitude ainsi que l'intention de choix des répondants. Les autres risques perçus n'ont pas d'influence (risques de performance, financier, psychologique et social).

Lorsque nous confrontons simultanément l'influence de la valeur « respect envers l'environnement » et du risque fonctionnel, seule l'influence de la première ressort confirmant là les résultats de nos autres travaux qui mettent en avant **l'importance de la dimension environnementale du tourisme durable.**

3.1.1.4. Quels liens faire entre tourisme durable et consommation responsable ?

La recherche publiée en 2009 dans la revue *Management et Avenir* a été une première occasion de chercher à faire le lien entre tourisme durable et, de façon plus générale, consommation durable⁵⁹. Dans la lignée de Barr et al. (2010) qui plaident pour une étude globale des modes de vie des comportements durables (*'holistic lifestyles to sustainable behaviors'*), il nous semble important de nous intéresser à la constance des comportements de consommation.

Le tourisme est une activité « à part » dans la vie des individus, représentant très souvent une rupture avec les comportements habituels alors que « *la notion de mode de vie durable implique que les individus présentent une série d'engagements à travers les pratiques de vie, non seulement dans le cadre de leur routine quotidienne, mais aussi dans des contextes de tourisme* » (Barr et al., 2010, p.475). Le tourisme est avant tout une consommation expérientielle s'adressant aux dimensions hédoniques et affectives du consommateur, *a priori* à l'opposé de la notion d'effort et de sacrifice à laquelle est souvent associée la consommation durable. En effet, cette dernière renvoie, pour beaucoup d'individus, à l'idée de consommer moins et de renoncement.

Reprenant l'échelle de mesure et les dimensions de la consommation socialement responsable (désormais CSR) proposées par François-Lecompte et Valette-Florence (2006), nous montrons un lien évident entre tourisme durable et consommation responsable. Ceci étant, **les deux profils de touristes durables identifiés, les « néo-durables » et les « durables d'aventure » présentent des différences en termes de consommation socialement responsable** (Cf. Tableau 26). **Les deux dimensions de la CSR sur lesquelles ils se différencient sont la dimension « entreprise irresponsable » et « origine géographique ».**

Sur la première dimension « entreprise irresponsable », le groupe des « néodurables » ne se différencie pas des touristes non durables. Ce résultat n'est pas surprenant dans la mesure où les « néodurables » ne font pas appel aux organisateurs de voyages : ils s'intéressent donc moins aux entreprises et à leur comportement plus ou moins

⁵⁹ François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, *Management & Avenir*, N°29, p.308-326.

condamnables, contrairement aux « durables d'aventure ». Ceux-ci font appel si besoin à un intermédiaire dans leur voyage, mais surtout ils s'intéressent aux pratiques des organisations en général.

Tableau 26 : Tourisme durable et consommation socialement responsable⁶⁰

	Néo-durables	Campeurs	Séjours-club	Institutionnels cultureux	Durables d'aventure
Refus d'acheter aux entreprises irresponsables Anova : F=3,85 ; P=0,004	0,085	-0,050	-0,33	-0,202	0,199
			-		+
Achat de produits partage Anova : F=5,28 ; P=0,000	0,160	-0,126	-0,144	-0,403	0,197
	+			-	+
Défense du petit commerce Anova F=6,12 ; P=0,000	0,218	-0,064	-0,435	-0,206	0,191
	+		-		+
Intérêt pour origine géographique Anova F=2,93 ; P=0,021	0,247	-0,132	-0,259	0,033	0,022
	+		-		
Réduction de son volume de consommation Anova F=6,93 ; P=0,000	0,223	-0,023	-0,264	-0,489	0,139
	+	-	-	-	+
Score total (=somme des scores moyens aux 5 facettes de CSR)	0,9328	-0,394	-1,430	-1,267	0,748

NB. : Les moyennes en gras sont différentes avec au moins un autre sous-groupe, supérieure en gras italique et inférieure en gras

Sur la seconde dimension « origine géographique », ce sont les « durables d'aventure » qui ne se différencient pas. Ces touristes privilégiant la découverte de contrées lointaines, et ne sont pas attachés à leur terre d'origine. Les « néodurables » eux sont plus ancrés sur leur territoire et partent donc moins loin en vacances.

Nous remarquons également que les « campeurs » ont des scores faiblement négatifs sur la CSR ; nous avançons ici l'hypothèse que, comme pour le tourisme, ils s'interrogent peu sur les questions éthiques dans leurs achats. Les « séjours-club » sont définitivement des épicuriens, peu portés sur les aspects d'écologie et d'équité sociale. Enfin, les « institutionnels cultureux » semblent sceptiques face aux concepts de TD comme de CSR.

Ce travail est actuellement poursuivi à partir d'un échantillon de répondants représentatif de la population ontarienne (Canada).

⁶⁰ Repris de François-Lecompte A. & Prim-Allaz I., (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.322.

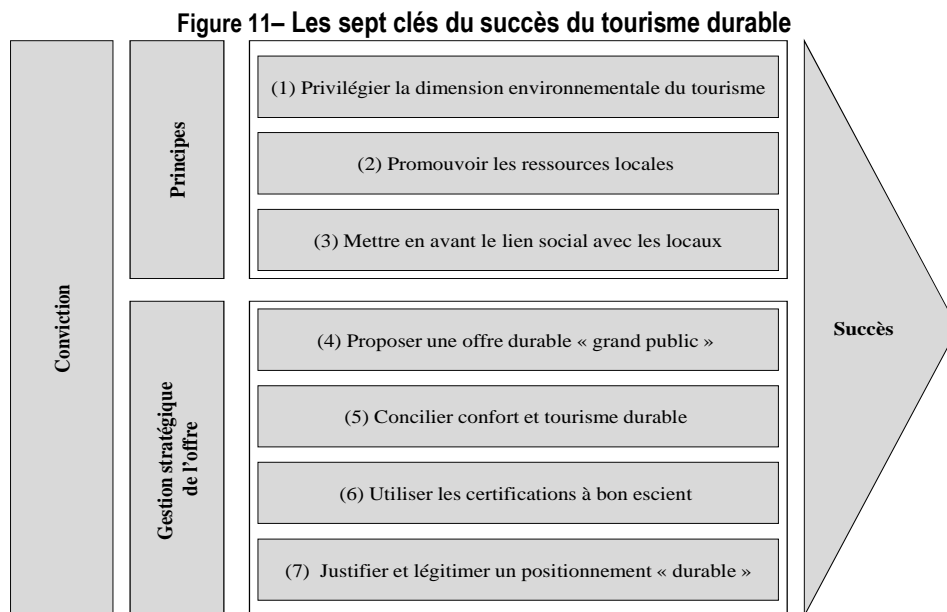
3.1.1.5. Les clés du succès du tourisme durable

L'ensemble de ces travaux relatif au tourisme durable nous ont conduits à formuler une **synthèse managériale** proposant 7 piliers de développement du tourisme durable pour les acteurs institutionnels et professionnels du tourisme afin de convaincre les clients du bien-fondé de leurs actions⁶¹.

Cette synthèse rappelle dans un premier temps en quoi le TD est un créneau porteur pour les acteurs du tourisme en permettant :

- de séduire de nouveaux segments de clientèle ;
- de bénéficier d'une meilleure image auprès du grand public ;
- de bénéficier d'une plus grande performance économique ;
- de mobiliser les équipes.

Nous mettons ensuite en avant les sept facteurs clés de succès identifiés pour réussir dans le secteur du TD : les trois premiers sont liés à la traduction des grands principes du TD dans l'offre; les quatre suivants sont reliés à la gestion stratégique de cette offre (Cf. Figure 11).



⁶¹ François-Lecompte A., Prim-Allaz I. & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, *Revue Internationale de Gestion*, 38, 3, p. 84-96

Encadré 6 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 3.1.1.

Apports théoriques : détermination de liens entre la consommation socialement responsable et des comportements socialement responsables spécifiques (tourisme et investissements)

Apports méthodologiques : forte mobilisation d'analyses typologiques dont on dit souvent qu'elles sont plus du ressort des études que de la recherche

Apports managériaux : synthèse des travaux pour aboutir à l'identification d'un ensemble de facteurs clés dans le domaine du tourisme durable

Pour conclure cette section, nous pouvons relever que de nombreuses questions restent en suspens. Notamment, la question de la viabilité d'un tourisme de masse durable est cruciale. De même, la question du tourisme lointain qui pose celle de la cohabitation des trois dimensions du développement durable : si le tourisme durable revient à rester près de chez soi, alors qu'advient-il de la dimension économique pour les populations d'accueil, notamment celle des pays en voie de développement durable qui n'ont pas de tourisme national...

Ces questions pourront être l'objet de recherches à venir, probablement en association avec des chercheurs du Laboratoire d'Economie des Transports de l'Université Lyon 2.

3.1.2. Mieux comprendre la perception des investissements socialement responsables (ISR)⁶²

La littérature existante sur l'Investissement Socialement Responsable (ISR) est principalement concentrée sur la question de la performance financière associée. La question sous-jacente en est : Un ISR est-il plus rentable, à court, moyen ou long terme, qu'un investissement conventionnel (Crifo et Mottis, 2013) ?

Dans ce premier travail que nous consacrons à l'ISR, nous abordons cette question mais du point de vue de l'investisseur particulier. En effet, il vise à **mieux connaître les perceptions qu'ont les consommateurs des ISR, qui, comme dans le cas du tourisme, restent mal connues**. En particulier, nous nous intéressons aux **critères de décisions relatifs à la sélection de fonds d'ISR. Le profil des particuliers en possédant est également étudié**.

De façon plus précise, en présentant une lecture des comportements passés (achat d'ISR *versus* non-achat) et des intentions d'achat futurs (intention forte *versus* intention faible) des particuliers face à l'ISR, l'objectif de ce travail est double. Il s'agit **(1) d'identifier les profils spécifiques des investisseurs particuliers possédant des fonds d'ISR**,

⁶² Durif F., Prim-Allaz I. & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, *Revue Française de Gestion*, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236, p. 127-147.

et (2) de déterminer un certain nombre de facteurs ou critères de décisions quant à la sélection de ces investissements socialement responsables.

Dans cette logique descriptive, la méthodologie retenue repose sur des analyses comparatives entre investisseurs particuliers en ISR et non investisseurs. Les groupes de profils sont constitués en fonction des comportements passés et du niveau d'intention d'achat d'ISR dans le futur. Ils sont ensuite croisés à un ensemble de variables permettant de mieux connaître les attitudes et motivations des particuliers face à l'ISR.

Nous avons notamment retenu deux pistes de travail : (1) le lien entre la perception des ISR et les comportements socialement responsables en général, à l'image de ce qui a été entrepris pour le tourisme ; et (2) l'accès à l'information comme enjeu majeur du marché.

1) le lien entre la perception des ISR et les comportements socialement responsables en général : les motivations à réaliser des ISR sont au cœur de la problématique. Gollier (2010) insiste sur le rôle des ISR en faveur d'une société plus vertueuse. Pour l'auteur, l'investisseur socialement responsable poursuit un accroissement du bien-être collectif et est prêt à modifier ses habitudes de consommation pour mieux affirmer ses valeurs et tenter de peser sur les décisions des entreprises. L'idée qu'il existe des investisseurs ayant des comportements pro-sociaux et qui tiennent compte de l'impact de leur épargne sur autrui a été développée par Benabou et Tirole (2006). Ainsi, la demande pour les fonds d'ISR émanerait de motivations liées à l'image de soi dans le sens où les individus aspireraient à faire le bien et à se rendre utiles. Investir dans l'ISR permettrait en outre aux individus de gagner du prestige social.

Les résultats montrent que **les individus ayant une forte intention d'acheter des ISR à l'avenir sont ceux qui ont un sens de la consommation socialement responsable (CSR) le plus élevé, une vision plus large et complète de la CSR**. Le comportement d'achat passé n'est *a contrario* pas expliqué par le sens donné à la CSR.

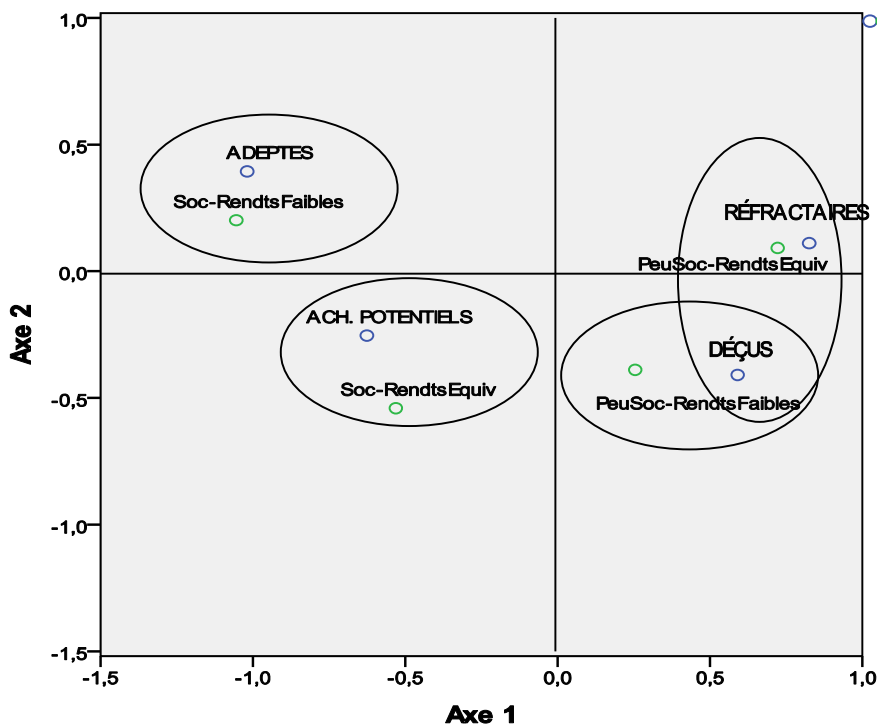
Deux items du questionnaire permettaient de mesurer l'attitude des investisseurs par rapport à l'ISR, prenant ainsi en compte une dimension sociale (« Les entreprises composant un fonds éthique ont fait l'objet d'une sélection rigoureuse en fonction de critères socialement responsables ») et une dimension financière (« Les fonds éthiques ont un rendement moindre que les fonds traditionnels. »).

Une analyse en nuées dynamiques sur ces deux items permet d'identifier quatre groupes en fonction de leur perception des spécificités sociales et financières des fonds ISR (Cf. Figure 12). Le premier groupe est convaincu de la dimension socialement responsable des fonds d'ISR mais leur confère de faibles rendements (N=279). Le second, pense que les fonds d'ISR ne remplissent pas le critère social et offrent, de plus, un rendement faible (N=90). Le troisième groupe associe les fonds ISR à des fonds respectant peu les critères sociaux mais offrant des rendements

équivalents aux fonds traditionnels (N=539). Enfin, le quatrième groupe octroie aux fonds d'ISR une dimension sociale et des rendements équivalents aux fonds traditionnels. (N=142)⁶³.

Le croisement de ces groupes avec les quatre types de comportements d'achat montre qu'il existe une association globale (Chi-deux = 344,901, p=0,000). La localisation des liens entre les modalités de ces deux variables est alors réalisée à l'aide d'une analyse factorielle des correspondances. Ces liens sont représentés dans la Figure 12.

Figure 12 - Analyse factorielle des correspondances (Attitudes des investisseurs par rapport à l'ISR et comportements d'achat)



Les résultats montrent que les « adeptes » perçoivent les fonds d'ISR comme socialement responsables mais financièrement peu performants. Ces « adeptes » se disent également prêts à accepter des rendements moindres. Ces résultats corroborent l'argument présent dans la littérature selon lequel les particuliers fondent leurs décisions d'ISR sur leurs valeurs et leur idéologie plutôt que sur la performance attendue du fonds (Webley et al., 2001; Lewis et MacKenzie, 2000). La fidélité aux fonds d'ISR (les « adeptes ») est liée à l'adéquation des valeurs et cet effet contrebalance celui d'une performance financière inférieure. Les « déçus » quittant le marché des fonds d'ISR attribuent à ces derniers de faibles performances en matière sociale et pour certains d'entre eux également en matière financière.

⁶³ Le nombre total de répondants s'élève à 1050, l'analyse en nuées dynamique ayant été réalisée sur la totalité de l'échantillon, indépendamment de la réponse à la question sur le fait d'avoir déjà ou non investi dans des fonds d'ISR.

2) L'accès à l'information comme enjeu majeur du marché : Les sources et critères d'analyse des émetteurs sont multiples (ex. agences spécialisées, ONG, analyse interne à la société de gestion) et les approches de sélection d'actifs ISR hétérogènes (ex. sélection ESG, fonds thématiques, exclusions normatives, exclusions sectorielles, engagement actionnarial)⁶⁴. Les filtres utilisés dans le choix des entreprises composant les fonds d'ISR sont problématiques pour bon nombre d'investisseurs particuliers. La faiblesse du marché ISR des particuliers découle, au moins en partie, de la difficulté pour ces investisseurs à s'informer et à comprendre ces produits et du rôle joué par les différentes parties prenantes dans la promotion de ces produits.

Nos résultats montrent que la **responsabilité sociale et environnementale est du ressort de tous les acteurs**, même si les répondants attendent un peu moins des groupes environnementalistes que des autres acteurs mentionnés dans le questionnaire (consommateurs, gouvernements et grandes entreprises). Les répondants ayant une forte intention d'achat présentent un niveau d'attente supérieur vis-à-vis de l'ensemble des parties prenantes.

La deuxième mesure renvoie au degré de confiance qu'ont les investisseurs particuliers envers les institutions pour promouvoir l'ISR. **Les « adeptes » font systématiquement plus confiance à l'ensemble des acteurs que les autres groupes. Les « déçus » et les « réfractaires » sont plus dans la défiance.** Par ailleurs, on constate pour tous les groupes un niveau moyen de confiance fort envers les organismes de certification et plus faible envers les hommes politiques et les agences de communication. Nous voyons une nouvelle fois à quel point la confiance peut être un moteur au développement, ici celui des investissements des particuliers dans les ISR.

Au final, les résultats font ressortir l'hétérogénéité entre les quatre groupes constitués en fonction de leurs comportements d'achat et de leurs intentions. Ils montrent que les « adeptes » perçoivent les fonds d'ISR comme socialement responsables mais financièrement peu performants, mais ils se disent prêts à accepter des rendements moindres.

Les « acheteurs potentiels », par rapport aux « adeptes », perçoivent les fonds d'ISR de façon plus positive en termes de performance financière. Dans un tel contexte, investir de façon responsable permet d'améliorer son image, donc son bien-être, mais aussi d'enclencher un cercle vertueux au niveau de la société. Par ailleurs, les investisseurs potentiels ont besoin de croire en leur action. Ces derniers sont les plus convaincus qu'ils peuvent « changer le monde ». « Adeptes » et « acheteurs potentiels » ont un niveau d'attente élevé vis-à-vis de l'ensemble des parties

⁶⁴ Les agences de notation extra-financière évaluent et notent les pratiques des entreprises et des Etats portant sur les enjeux Environnementaux, Sociaux et de Gouvernance (ESG). En Europe, les principaux acteurs sont Vigeo, MSCI ESG Research, EIRIS et Oekom. IL existe aussi des agences spécialisées (Proxinvest sur les questions de gouvernance ou Ethifinance sur les pratiques ESG des PME). Pour une présentation plus complète des différentes agences et modes de notation des fonds ISR voir http://www.novethic.fr/novethic/upload/etudes//2013_Panorama_agences_notation_extrafinanciere.pdf

prenantes en termes d'action pour favoriser la responsabilité sociale. Cependant, ils ont une confiance limitée envers les hommes politiques et les agences de communication au profit des organismes de certification.

Les « déçus » ne croient plus à la dimension socialement responsable des fonds d'ISR. Leur perception de la performance financière est assez hétérogène, mais ce sont des individus que ne veulent pas renoncer à la performance financière. Les « déçus » sont assez peu convaincus de l'efficacité de leurs actions dans le domaine de la responsabilité sociale. Le rôle de l'image de soi liée aux actions éthiques et le niveau de croyance dans ces actions ont sans doute été un moteur pour le premier achat, mais ils ne sont plus suffisants chez ces individus pour justifier la poursuite des actions. Par ailleurs, hormis les organismes de certifications, les « déçus » ont peu confiance dans les capacités des institutions (politiques, entreprises, organismes de certifications) à promouvoir la responsabilité sociale et environnementale.

Les « réfractaires » sont très éloignés de la consommation socialement responsable en général et de l'ISR en particulier.

Encadré 7 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la 3.1.1.

Apports théoriques : détermination des schémas de perception de l'ISR et mise en lien avec la consommation socialement responsable et les comportements pro-sociaux

Apports méthodologiques : n.a.

Apports managériaux : orientations, notamment en termes de stratégies de communication, pour les différentes parties prenantes

3.2. L'étude de l'obsolescence programmée : comment créer la confiance par le respect de l'environnement et du consommateur ⁶⁵

Ce projet a démarré courant 2013 en collaboration avec Dominique Kréziak et Elisabeth Robinot (Université Savoie-Mont-Blanc) et Fabien Durif (UQAM, Canada). Il fait cependant d'ores et déjà l'objet de quatre communications⁶⁶. La question de l'obsolescence lorsqu'elle est regardée du point de vue du consommateur peut s'inscrire dans différents axes de réflexion et peut être appréhendée sous un angle normatif :

- quelle confiance les clients peuvent-ils faire aux industriels quant à la maximisation de la durée de vie des produits, faisant ainsi lien avec la norme de solidarité ? L'exemple historique du cartel Phœbus, qui imposait à ses membres une durée maximale de 1000 heures d'utilisation pour les ampoules, montre que certaines normes établies par les industriels poussent à l'obsolescence programmée, en soulevant parallèlement des questions éthiques ;
- quels comportements les clients peuvent-ils adopter pour aller contre cette obsolescence, faisant lien avec l'idée de résistance du consommateur ?
- quelles responsabilités ont les consommateurs dans cette obsolescence (phénomènes de modes, course à la technologie...) ?
- quelles solutions industrielles et commerciales peut-on mettre collectivement en place pour garantir un développement économique et environnemental durables, faisant ainsi lien avec le contrat ANR sur la servicisation des entreprises industrielles dans le cadre de l'ANR ServInnov (ANR2011 SOIN 00501) introduit en conclusion de la Partie 1 ?
- une approche par les usages peut-elle amener les clients à renoncer à la propriété des objets et ainsi permettre le développement à grande échelle d'une économie de la fonctionnalité (aussi qualifiée de circulaire) ?

Pour apporter une pierre à l'édifice, il s'agit dans un premier temps d'explorer les pratiques et les représentations des consommateurs face à la durée de vie des produits : quelles sont les tensions que les consommateurs gèrent,

⁶⁵ Projet **COOP** (Consommateurs et objets à obsolescence programmée), dans le cadre de l'APR 2012 du programme Déchets & Société (ADEME) en collaboration avec Dominique Kréziak et Elisabeth Robinot, Université de Savoie Mont-Blanc (2013-2015). oe

⁶⁶ Durif F., Kréziak D., Prim-Allaz & Robinot E., « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère de l'Objet** : « Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets », Dauphine, Février 2014.

Durif F., Kréziak D. & Prim-Allaz I. et Robinot E. (2014) L'obsolescence ou les raisons du remplacement d'un bien durable : proposition d'une échelle de mesure, **Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Montpellier, Mai.

Robinot E., Durif F., Kréziak D. & Prim-Allaz I., "Fifty ways to leave your cell phone" : product obsolescence, product replacement and product attachment., **EMAC**, Valencia, Espagne, 3-6 Juin 2014.

Durif F., Prim-Allaz I., Boivin C. & Rodier F., Product obsolescence as a driver of consumer decisions to replace durable goods, **EURAM 2014**, Valencia, Espagne, Juin 2014.

quelles influences peuvent-elles avoir quant aux décisions d'achat mais aussi sur la façon d'envisager la fin de vie des produits ? ⁶⁷

Cependant, le projet proposé va au-delà d'une simple mesure de l'obsolescence du point de vue du consommateur. Il étudie l'obsolescence de manière structurelle en s'intéressant à ses **déterminants** (critères socio-démographiques, niveau de consommation responsable, niveau de préoccupation environnementale), ses **modérateurs** (confiance envers la marque, engagement envers la marque, attitude à l'égard du changement, innovativité, niveau d'implication envers le produit), ses **impacts** environnementaux, sociétaux et managériaux et les pratiques qui lui sont liées. Il explore également des moyens de réduire cette obsolescence, notamment en explorant la piste de la servicisation, et de la promotion de pratiques de seconde vie des objets ou d'un plus grand recyclage.

Les travaux réalisés, au cours de cette première année de contrat, ont permis d'obtenir de premiers résultats, notamment en matière de compréhension de la décision de remplacement et sur les décisions relatives à la fin de vie.

3.2.1. Les raisons du remplacement d'un bien

Le remplacement du produit est un comportement induit lorsqu'un produit est acquis pour remplacer un produit déjà possédé ou sa fonction première. Ce remplacement peut provenir de la fin de vie technique du produit –on parle alors d'obsolescence absolue- ou d'une fin de vie prématurée du produit –obsolescence relative (Granberg, 1997).

Si la question des raisons du remplacement a été abordée dans le travail qualitatif –entretiens individuels et entretiens de groupe- que nous avons réalisé⁶⁸ et dont les résultats sont synthétisés dans les Figure 13 et Figure 14, page 85), nous avons également réalisé un travail quantitatif de développement d'échelle de mesure⁶⁹. Testée sur deux types de petits électro ménagers (cafetière et téléphone portable), nous obtenons une échelle de mesure en 4 dimensions et 9 items (Cf. Tableau 27) :

- réparation,
- recherche de nouveauté,
- don
- performance/technologie

⁶⁷ Durif F., Kréziak D., Prim-Allaz & Robinot E., « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère de l'Objet** : «Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets», Dauphine, Février 2014

⁶⁸ Durif F., Kréziak D., Prim-Allaz & Robinot E., « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère de l'Objet** : «Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets», Dauphine, Février 2014

⁶⁹ Durif F., Kréziak D. & Prim-Allaz I. et Robinot E. (2014) L'obsolescence ou les raisons du remplacement d'un bien durable : proposition d'une échelle de mesure, **Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Montpellier, Mai.

Tableau 27 - Analyse exploratoire des dimensions des raisons du remplacement d'un bien (n1=506; cafetière)

Items	Composante			
	Réparabilité	Rech. de nouveauté	Don	Performance/ Technologie
<i>Le prix des réparations était trop élevé</i>	,865			
<i>Le prix des pièces détachées pour réparer l'ancien produit était trop élevé</i>	,861			
<i>Les pièces détachées pour réparer l'ancien étaient difficiles à trouver</i>	,834			
<i>J'aime changer régulièrement de marque pour ce type de produits</i>		,916		
<i>J'aime changer régulièrement de produit</i>		,898		
<i>Parce qu'on me l'a offert en cadeau</i>			,906	
<i>Parce quelqu'un me l'a donné</i>			,902	
<i>L'ancien produit n'avait pas les dernières technologies sur le marché</i>				,922
<i>L'ancien produit semblait moins performant que les nouveaux</i>		,125		,823
% Variance expliquée : 78,341	24,962	24,515	17,131	11,733
Alpha* ou r ²	0,814*	0,658	0,541	0,639
KMO = 0,618				
Bartlett, p=0,000				

Méthode d'extraction : Analyse en composante principale - Méthode de rotation : Promax avec normalisation de Kaiser

3.2.1. La gestion de la fin de vie des produits

La fin de vie du produit n'a reçu que peu d'attention dans la littérature marketing, plus centrée sur l'acquisition et l'utilisation des produits que sur la fin de leur cycle.

La fin de vie des objets peut se traduire de différentes façons : la décision de garder, de donner, de jeter et de bien jeter.

Or **cette décision n'est pas neutre** car on constate aujourd'hui que, par exemple, dans le cas des téléphones portables, 96% des composants pourraient être recyclés (FQE, 2013), mais qu'une part considérable d'entre eux est conservée par le propriétaire. A titre d'illustration, dans un premier travail réalisé au travers de 65 entretiens (35 individus en *Focus group* et 30 en entretiens individuels⁷⁰), nous constatons que 13 des 23 répondants (56%) en situation d'obsolescence absolue ont, malgré tout, conservé leur téléphone et que 25 des 41 répondants (61%) en situations d'obsolescence relative ont fait de même.

Dans une autre collecte, en cours, sur un échantillon de convenance de 612 étudiants, 593 ont déjà eu un téléphone portable avant celui actuellement possédé et 349 l'ont gardé (soit 58,9%), que celui fonctionne encore ou non.

⁷⁰ Durif F., Kréziak D., Prim-Allaz & Robinot E., « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère de l'Objet** : «Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets», Dauphine, Février 2014

L'objet de ce premier travail est donc **d'identifier et de comprendre les chemins de vie de biens durables du moment de la décision de leur remplacement à leur destinée finale**. Il nous semble que c'est là un angle original pour appréhender le renouvellement du produit.

Comme indiqué précédemment, nous avons opéré par entretiens qualitatifs (entretiens de groupes et individuels⁷¹). Deux types de traitements ont été réalisés : (1) un traitement thématique a été réalisé sur la totalité des retranscriptions : il a permis d'identifier les principaux aspects de tension dans les décisions, ainsi que les étapes du parcours du produit remplacé dans le temps. Il est ressorti une schématisation générale des possibles lors de ce type de décision; (2) pour chaque individu participant, un parcours spécifique a pu être tracé dans ce champ des possibles. Ceci permet de donner une indication du nombre d'occurrence de chaque comportement et de chaque lien (Cf. Figure 13 et Figure 14). Dans les deux situations de changement, nous avons identifié trois étapes: (a) raisons du changement; (b) décision de garder ou de se débarrasser; et (c) la façon de garder ou de se débarrasser.

Les étapes des chemins de vie sont conformes avec celles proposées par la littérature : sur le type d'obsolescence (Roster et Richins, 2009 ; Cooper, 2004) comme sur les filières de deuxième vie (don, garder au lieu de jeter etc). Ces étapes sont celles attendues pour d'autres types de produits.

Cependant, **plusieurs éléments surprennent**. Tout d'abord, au fil des discussions, **le fait de changer de téléphone alors qu'il marche encore n'a semblé poser de problème à aucun des répondants. Ils ne cherchent pas du tout à se justifier de leur renouvellement de produit avant sa fin de vie technique**. Il en va, par ailleurs, de même pour ceux qui ont gardé longtemps le leur et qui se trouvent confrontés à l'obsolescence absolue.

⁷¹ Utilisation de la sensibilité environnementale comme variable d'échantillonnage de manière à obtenir des groupes homogènes de répondants faiblement ou moyennement sensibilisés vs. des groupes fortement sensibilisés.

Figure 13 - Remplacement et seconde vie d'un téléphone portable dans le cas d'obsolescence absolue

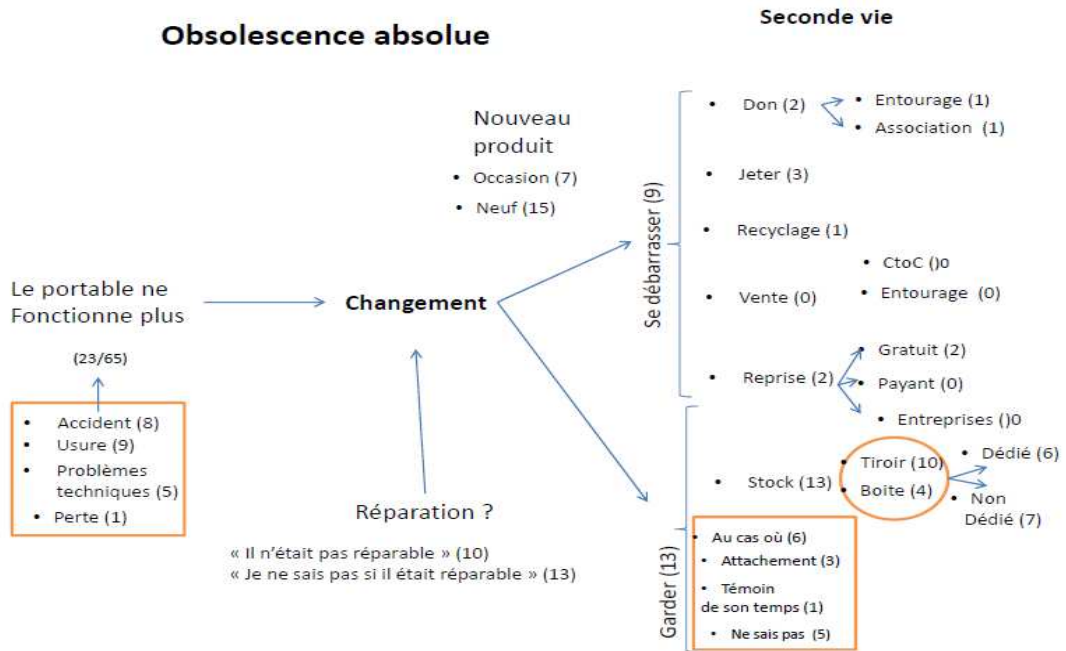
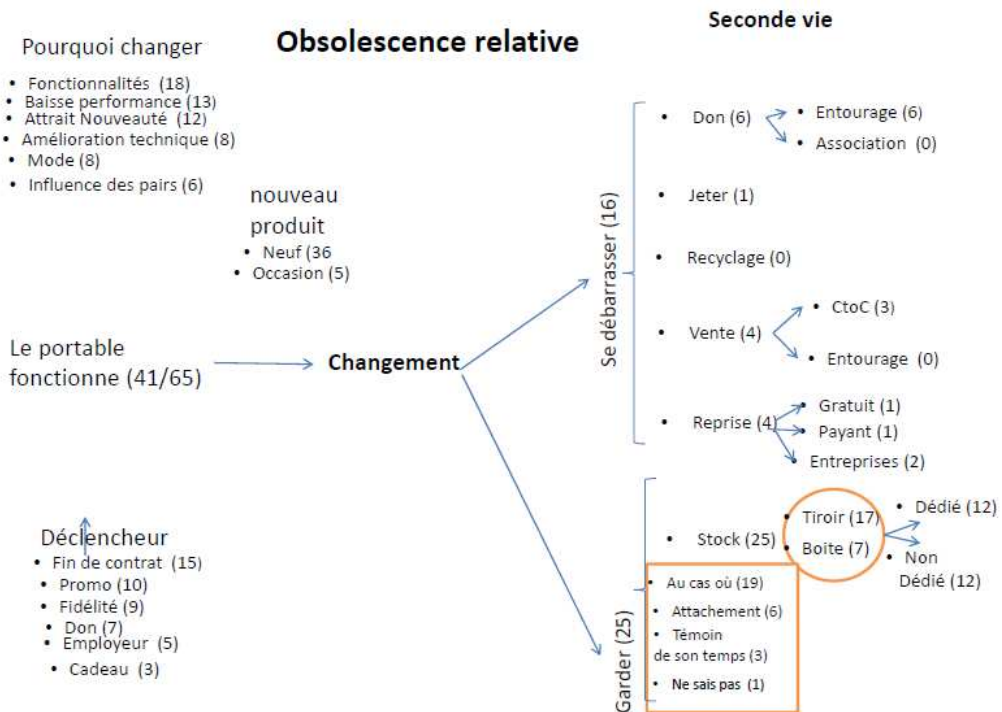


Figure 14 - Remplacement et seconde vie d'un téléphone portable dans le cas d'obsolescence relative



Les décisions quant au destin de l'ancien téléphone ne donnent lieu à aucune tension ou presque. Au moment de l'arrivée du suivant, la question de l'ancien téléphone semble très vite réglée. Deux tiers l'ont gardé, un tiers s'en est débarrassé, privilégiant le don à un proche. Si cette solution ne s'est pas présentée très rapidement, le téléphone a été gardé. **Aucune personne interrogée n'a évoqué la question du gaspillage potentiel de ressources.** Garder d'anciens téléphones, en état de marche ou non, n'a semblé poser de problème à personne. Comme Roster et Richins (2009), ceci conduit à considérer davantage le remplacement de la fonction première que du produit lui-même. Il y a un désinvestissement presque total de l'objet une fois son remplaçant acquis, sauf lorsque l'attachement comme souvenir est évoqué. L'objet est donc bien un support de service, voire une extension de soi lorsqu'il est en usage (Belk, 1988). Ce désinvestissement devrait faciliter sa remise en circulation. Il n'en est rien : l'objet est petit, le garder n'est ni contraignant ni une source perçue de gaspillage, la solution de facilité est donc de ne pas se poser de question et de le garder, dans un destin indéfini. Le produit n'est toutefois pas volontiers jeté à la poubelle.

Plusieurs implications managériales et pistes de recherche futures ressortent. Tout d'abord, l'accélération de la rapidité de renouvellement risque de réduire encore la remise en circulation, car le produit renouvelé ayant encore une certaine valeur, notamment fonctionnelle, sera encore plus susceptible d'être gardé « au cas où », jusqu'à épuisement de sa valeur. C'est sur la conscience que ce n'est pas une bonne idée de conserver son ancien portable que doivent porter les efforts, c'est-à-dire en amont du processus de décision. Insister sur le fait des conséquences négatives du garder semble pertinent. Le « au cas où » peut aussi être géré par la rapidité et la réactivité du service de remplacement temporaire, du type prêt de téléphone de courtoisie.

Lutter contre l'envie de renouveler son téléphone semble une voie assez ardue, même si des pistes sont actuellement en place notamment les abonnements sans portable et la transférabilité accrue des données.

Une autre voie fait actuellement l'objet d'une attention particulière de notre part : l'abandon de la propriété au travers d'offre servicisée. Les supports matériels nécessaires à la prestation (ici le téléphone portable) ne sont plus vendus mais mis à disposition et reste la propriété du prestataire qui en délègue un droit d'usage au client. Ces offres nécessitent l'abandon de l'idée de propriété de la part du client et facilite la mise en place d'une économie circulaire. Ceci étant les premières offres lancées sur le marché (par exemple Telib par Virgin Mobile en Novembre 2013) ne mettent pas du tout en avant la dimension environnementale.

Ce travail naissant pourra être complété par un travail sur les usages visant à développer une approche par l'économie de la fonctionnalité / circulaire. Il doit être croisé avec les travaux conduit dans le cadre de l'ANR sur la servicisation (ANR2011 SOIN 00501) des entreprises industrielles.

Encadré 8 – Les différents apports relatifs aux travaux présentés dans la section 3.2.

Apports théoriques : définition de l'obsolescence et de ses composantes pour le consommateur

Apports méthodologiques : échelle de mesure de l'obsolescence

Apports managériaux : détermination de nouvelles pratiques de commercialisation pour assurer la seconde vie des produits

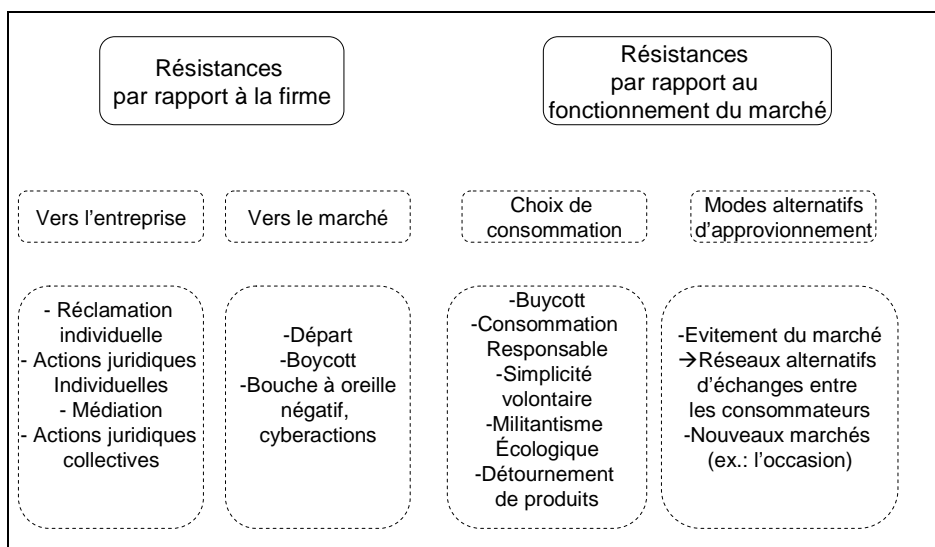
Contrat de recherche : ADEME – projet COOP (budget propre 15 000 € ; montant total du contrat : environ 60 000 €)

CONCLUSION

Conclusion générale

Pour conclure, nous rappellerons qu'une part importante de nos travaux de recherche a été consacrée à une meilleure intégration et à la valorisation de la théorie du contrat social et des normes contractuelles qui en découlent en Sciences de Gestion. Ce travail initié en marketing *via* notre thèse de doctorat a ensuite été croisé à d'autres champs disciplinaires tels que la finance organisationnelle, la stratégie et la gestion des ressources humaines. Il a ainsi permis de contribuer à une meilleure définition des normes contractuelles de la relation, à leur opérationnalisation et de faire le lien entre normes et outils de gestion (Partie 1). Ces travaux font écho à ceux conduits sur la gestion de la relation au travers d'une meilleure compréhension des attentes relationnelles des clients (orientation relationnelle et réactance psychologique), des attentes en matière de gestion des réclamations (théorie de la justice) et des différentes formes de résistances du client vis-à-vis des entreprises et du marché (Partie 2). Ces résistances traduisent souvent des attentes des clients en termes de responsabilité sociale des entreprises (Partie 3).

Figure 15 - Les différentes formes de résistance



Les parties 2 et 3 nous ont permis d'aborder différentes formes de résistances des consommateurs, traduisant un ensemble de dysfonctionnement des relations commerciales. Ces types de résistances ont été intégrés dans un inventaire plus large qui a notamment permis la mise en évidence de deux formes de résistances : (1) vis-à-vis de l'entreprise, dont certaines formes ont été traitées dans la partie 2, et (2) vis-à-vis du marché, dont certaines formes ont été traitées dans la partie 3 (Cf. Figure 15⁷²). Cet inventaire a également permis de montrer les connections entre

⁷² Prim-Allaz I. (2012), Chapitre 10 - La résistance des consommateurs et le marketing, in Martinet A.-C. *Le management au cœur de la société : mutations et ruptures*, FNEGE/Vuibert, p.135-155.

des champs de littérature souvent très éclatés, tels que ceux consacrés à la gestion des réclamations avec ceux consacrés à la consommation responsable.

Ce travail ouvre des perspectives de recherches sur les nouvelles formes de résistance des consommateurs. Notamment, pour ce qui relève de la gestion des réclamations, les entreprises font aujourd'hui face au développement de nouvelles pratiques de mécontentement des clients *via* les technologies de l'information et de la communication. La gestion de ces nouvelles pratiques est un véritable enjeu pour les organisations. Des recherches futures pourront aller plus avant dans la mise en évidence de ces liens et dans les leçons qui peuvent en être tirées.

Au-delà des pistes déjà avancées tout au long de ce document, et de façon plus précise, nous souhaiterions aborder ces résistances au travers de différents prismes :

- Gestion des mécontentements (dysfonctionnements) et nouvelles technologies de l'information et de la communication
- Gestion des mécontentements (dysfonctionnements) et *class action*, suite à la loi sur la consommation de février 2014 : impacts de la mise en place des *class actions* sur les comportements de réclamation ;
- Résistance des clients face à la connaissance clients (gestion des bases de données, *big data* notamment). Cette question peut être retournée pour interroger l'impact de la connaissance grandissante des clients (et notamment au travers de la notion d'*empowerment*) sur les résistances des clients.
- Gestion de la relation clients et Economie Sociale et Solidaire : ces recherches nous conduiront naturellement à approfondir les travaux amorcés sur la performance de la GRC. Ce travail actuellement en cours de soumission dans le contexte des PME pourrait être élargi, notamment dans le cadre des entreprises de l'Economie Sociale et Solidaire (ESS). Notre laboratoire est en lien avec la Chaire d'Economie Sociale et Solidaire de l'Université de Lyon 2. Des questionnements émergent de la part des acteurs de l'ESS, notamment quant à la transférabilité des pratiques marketing dans ce champ, et tout particulièrement des pratiques de GRC.

La dimension « durabilité », au sens de développement durable, sera amenée à prendre une place croissante dans nos travaux. Nos premières recherches sur la servicisation des entreprises industrielles et celles sur l'obsolescence programmée se sont interconnectées autour des notions d'économie de la fonctionnalité –économie circulaire- et d'usage –*versus* propriété-. Il nous tient à cœur de travailler plus avant sur cette inter connexion qui représente à la fois une vraie interrogation des professionnels et des institutions⁷³ et un véritable enjeu social, économique et environnemental.

⁷³ L'ANR ServInnov est coduite en collaboration avec le Pôle de compétitivité mécanique ViaMeca. Le contrat sur l'obsolescence programmée est lié à l'ADEME.

Ce document se fait le reflet d'un parcours personnel de recherche. Ce parcours a toutefois été fortement influencé par les environnements institutionnels dans lesquels il s'est déroulé.

Ainsi, notre rattachement au laboratoire Coactis, en 2006, a redonné une véritable impulsion à ce parcours de recherche. La volonté de son directeur de l'époque, le Professeur Franck Tannery, de donner une dynamique collective à ce laboratoire au travers de grands projets transversaux a été pour nous l'occasion de collaborations « inattendues », ayant débouchées sur plusieurs communications⁷⁴ et publications⁷⁵. Nous avons rejoint Coactis à sa genèse, mais surtout, au moment où celui-ci obtenait une ANR sur l'Hypercroissance des entreprises (ANR-07-ENTR-008). Dans ce contexte, nous avons travaillé sur la performance des PME et leur capacité à mobiliser leur *slack* financier en considérant à la fois des trajectoires de forte croissance continue vs. des trajectoires de forte croissance discontinue. Les deux articles publiés montrent que si les politiques publiques favorisent les entreprises en forte croissance continue (les « gazelles »), les entreprises en forte croissance discontinue ont un modèle de croissance moins déstabilisant et plus pérenne.

Nous n'avons pas intégré ces travaux dans ce document car ils sont assez éloignés des problématiques marketing sur lesquelles nous avons travaillé et qui constituent notre cœur de métier. Cependant, ces derniers nous ont beaucoup apporté par la variété des questions de recherche et la diversité des origines des collègues avec lesquels nous avons travaillé (stratégie, finance et contrôle de gestion notamment).

Encadré 9 – Les critères de l'Ecole Doctorale de l'Université de Montpellier

Les quatre points clés mis en avant par l'Ecole Doctorale de l'Université de Montpellier pour pouvoir soutenir une Habilitation à Diriger les Recherches sont les suivants : le statut de publiant, l'encadrement en matière de recherche ; l'insertion du chercheur en dehors de son laboratoire et les projets à venir.

- 1) Le statut de publiant : Nous avons au cours du dernier contrat publié neuf articles de recherche et quatre chapitres d'ouvrages, traduisant ainsi notre volonté de mettre l'accent sur notre métier de chercheur ;
- 2) L'encadrement en matière de recherche : depuis septembre 2012, nous co-encadrons avec Mme Valérie Buthion un doctorant. De plus, dans le cadre du Master Ecosma (Etudes et Conseils en Stratégie et Marketing), nous sommes régulièrement amenée à encadrer des mémoire de recherche. Ce Master 2 est également l'occasion d'amener les étudiants vers des problématiques de recherche, en les faisant participer à la collecte des données sur le terrain (collectes de données à la fois qualitatives et quantitatives), et à la rédaction d'un article de recherche de format type Décisions Marketing⁷⁶. Par ailleurs, au sein du laboratoire Coactis, nous avons pu associer deux doctorantes à nos travaux de recherche⁷⁷.

⁷⁴ Ambroise L., Claveau N, Perez M., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Teyssier C (2013), Firm's growth profiles and CEO's Attitudes : the moderating role of growth intention on firm's growth, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Vilnius, Novembre.

Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Teyssier C. (2012), Slack financier et forte croissance dans la PME, **CIFEPME**, Brest, Octobre.

Perez M., **Prim-Allaz I.** (2011), Forte croissance continue *versus* forte croissance discontinue : quelles perspectives parmi les PME ?, **Actes du Congrès de l'AIMS**, Nantes, Juin.

⁷⁵ Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.** & Teyssier C., (2014, à paraître), Slack financier et forte croissance dans la PME, **Revue Entrepreneuriat**, Accepté le 24 février 2014.

Claveau N., Perez M. & **Prim-Allaz I.**, (2013) Vers une différenciation des trajectoires de Forte Croissance (FC continue vs FC discontinue), **Revue Internationale PME**, 26, 1, p.117-139.

⁷⁶ Les étudiants du Master Ecosma ont été associés aux études suivantes :

1. Projet COOP (2013), Les étudiants sont-ils prêts à renoncer à la propriété de leur téléphone portable pour n'en avoir que l'usage ?
2. Bérard C., Claveau N., Prim-Allaz I. & Szostak B. (2012), **Fête des Lumières 2011**. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00699943>

- 3) L'insertion en dehors du laboratoire (nationale et internationale) : Nos publications traduisent une intégration au sein de notre centre de recherche, mais également au niveau national (notamment nos collaborations avec Agnès François-Lecompte de l'Université de Bretagne-Sud ; Isabelle Maque de l'IAE de Poitiers ; Denis Darpy de l'Université de Dauphine ; Dominique Kréziak et Elisabeth Robinot de l'IAE de Savoie-Mont-Blanc). Au niveau international, notre thèse de doctorat a été co encadrée par le Professeur Jean Perrien de l'Université du Québec à Montréal (UQAM). Cela nous a permis de séjourner à l'UQAM pendant 8 semaines en 1999. Ce séjour nous a permis de rencontrer des chercheurs avec lesquels nous avons pu collaborer par la suite, notamment Line Ricard. Il a également débouché sur une étroite collaboration avec Fabien Durif. Ce dernier a été reçu deux années consécutives (2012 et 2013) en tant que Professeur invité à l'Université de Lyon 2 et nous a reçue à l'Université de Sherbrooke où il travaillait en 2011. Cette collaboration a d'ores et déjà abouti à trois publications⁷⁸ et à notre intégration à l'Observatoire de la Consommation Responsable, hébergé par l'UQAM.
- 4) Les projets de recherche : Les projets de recherche à mener dans les mois et les années à venir sont très nombreux, au regard des données que nous possédons déjà. Deux contrats sont actuellement en cours et devraient aboutir à des publications prochaines : l'ANR ServInnov (ANR2011 SOIN 00501) et le projet COOP (Consommateurs et objets à obsolescence programmée, dans le cadre de l'APR 2012 du programme Déchets & Société –ADEME-). La notion de société responsable ; alliant production et consommation responsable, devrait rester au cœur de nos problématiques de recherche, que ce soit en tourisme et en finance, comme dans d'autres champs qui se présenteront à nous. Nous avons également participé à l'appel à projet de l'ANR 2014 sur le Renouveau Industriel au sein duquel nous souhaitons nous intéresser à la question des usages des biens. Même si ce projet n'a finalement pas été retenu, la réflexion sur ce thème reste engagée. Relativement aux projets du laboratoire Coactis sur la croissance des PME, nous avons désormais à disposition des bases de données à la fois qualitatives (multiples entretiens avec des dirigeants ou cadre dirigeants et PME –pour la plupart en situation d'hypercroissance- et d'Entreprises de Taille Intermédiaire) et quantitatives (notamment à travers le « plan PME » de la Région Rhône-Alpes qui comprend désormais environ 800 PME). Ces données, collectées sur la base de modèles théoriques devront être valorisées dans un futur proche, notamment sur des problématiques marketing liées à la Gestion de la Relation Client et à sa contribution à la performance des PME.

-
3. Ambroise L., Bérard C., Prim-Allaz I. & Séville M. (2011), **Don du sang, la communication de l'EFS**, http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=uh6lhkej6tenokhkb3kptl0ig5&label=SHS&langue=fr&action_todo=view&id=hal-00662831&version=1
 4. Ambroise L., Prim-Allaz I. & Séville M. (2010) **Attirer et fidéliser les donneurs de sang**, http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=uh6lhkej6tenokhkb3kptl0ig5&label=SHS&langue=fr&action_todo=view&id=halshs-00519515&version=2

⁷⁷ Champagne C., Prim-Allaz I., Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84

Maque I., Becuwe A., Prim-Allaz I. & Garnier A. (2012), Chapter 9- French business ownership, gender, and bank finance: perspectives from feminist theory, in Moss G., **Profiting from diversity**, Palgrave Mac Milan, p. 186-212.

⁷⁸ Durif F., Prim-Allaz I. & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, **Revue Française de Gestion**, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236/7, p.127-147.

François-Lecompte A., Prim-Allaz I. & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96

Brieu M., Durif F., Roy J. & Prim-Allaz I., (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24.

Bibliographie

- Abramovici, M., Abbas, M., Julien, A., Lande, C., Pellegrin-Romeggio, F., Reniou, F., Rouquet, A., Subramanian, D., Suquet, J.B., Van Der Veken, C. (2013), Gestion des comportements déviants, le nouveau défi des managers de la relation client ?, *29^{ème} convention internationale organisée par l'Association pour le Management de la Réclamation Client (AMARC)*. Conférence qui a fait l'objet de l'édition d'un guide de bonnes pratiques.
- Adams S.J. (1976), The Structure and Dynamics of Behaviors in Organizational Boundary Roles. In M. Dunette (Ed.), *Handbook of Organizational and Industrial Psychology*, Chicago, Rand McNally, pp. 1175-1199.
- Anderson E. et Weitz B. (1989), Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads, *Marketing Science*, 8, 4, p. 310-323.
- Anderson J. et Narus J. (1990), A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, p. 42-58.
- Arrow K.J. (1974) *The limits of organizations*, New York, Norton.
- Baldner J.-M. et Gillard L. (1996), *Simmel et les normes sociales*, L'Harmattan, Coll. Logiques Sociales.
- Barnes J. G. (1997). Closeness, strength, and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers, *Psychology & Marketing*, 14, 8, 765-790.
- Barr, S., Shaw, G., Coles, T. et Prillwitz, J. (2010), A holiday is a holiday: practicing sustainability, home and away. *Journal of Transport Geography*, 18, 474-481
- Belk R. (1988), Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15, 2:, p. 139–168.
- Benabou, R., et Tirole, J. (2006), Incentives and Prosocial Behavior, *American Economic Review*, 96, 5,, p. 1652-1678.
- Benamour Y. (2000), *Confiance interpersonnelle et confiance institutionnelle dans la relation client - entreprise de service : Une application au secteur bancaire français*, Thèse de Doctorat, Université de Paris IX Dauphine.
- Bloemer J., Odekerken-Schröder G. and Kestens L. (2003), The impact of need for social affiliation and consumer relationship proneness on behavioural intentions: an empirical study in a hairdresser's context, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10, 4, p. 231-240.
- Brehm J.W., (1989), Psychological reactance : theory and applications, *Advances in Consumer Research*, 16.
- Brehm J.W. (1966), *A theory of Psychological Reactance*, NY, Academic Press.
- Bruslerie (de la) H. (2010), *L'entreprise et le contrat : jeu et enjeux*, Economica.

- Brundtland G.G. (1987), *Notre avenir à tous*, http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/5/rapport_brundtland.pdf
- Chabaud D. et Germain O. (2006), « La réutilisation de données qualitatives en sciences de gestion : un second choix ? », *M@n@gement*, p. 199-221.
- Charreaux G. (1998), Le rôle de la confiance dans les systèmes de gouvernance des entreprises », *Economies et Sociétés*, <http://www.u-bourgogne.fr/LEG/wp/0980501.pdf>.
- Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des entreprises. Nouvelles perspectives*, Paris, Economica (Recherche en gestion), 394 p.
- Cooper, T. (2004), Inadequate life? Evidence of consumer attitudes to product obsolescence, *Journal of Consumer Policy*, 27, p.421-449.
- Crifo P. et Mottis N. (2013), L'investissement socialement responsable à la recherche de nouveaux élan, *Revue Française de Gestion*, 236/7, p. 69-77.
- Das T.K. et Teng B.S. (2001), Trust, control, and risk in strategic alliances: An integrated framework, *Organization studies*, p. 251-283.
- David A. (1996), L'aide à la décision entre outils et organisation ; *Entreprise et Histoire*, N°13, Décembre, p.9-26.
- Doney P.M. & Cannon J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, p. 35-51.
- Dowd E.T. et Wallbrown F. (1993), Motivational components of client reactance, *Journal of Counseling and Development*, 71, p.533-538.
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), « Developing Buyer-Seller Relations », *Journal of Marketing*, 51 (April), p.11-28.
- Favereau O. (1989), Marchés internes, marchés externes, *Revue Economique*, 40, 2.
- Francois-Lecompte A. et Valette-Florence P. (2006), Mieux connaître le consommateur socialement responsable, *Décisions Marketing*, 41, 67-80, 2006.
- Ganesan S. (1994), Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 58, April, p. 1-19.
- Gollier C. (2010) *Finance durable et investissement responsable* dans Le financement de la croissance verte. Conseil Economique pour le Développement Durable, Edition du Ministère de l'écologie.
- Granberg, B. (1997), *The quality re-evaluation process: Product obsolescence in a consumer- producer interaction framework*. Stockholm: University of Stockholm, Department of Economic History.
- Grimand A. (2006), L'appropriation des outils de gestion, entre rationalité instrumentale et construction du sens, in *L'appropriation des outils de gestion*, coordonné par A. Grimand, Chapitre 1, p.13-27, ed. PUSE.

- Hirschman A.O. (1970), *Exit, Voice and Loyalty : Responses to Decline in Firms, Organizations and States*, Cambridge, MA : Harvard University Press.
- Hirschman A.O. (1974), Exit, Voice and Loyalty - Further Reflections and a Survey of Recent Contributions, *Social Science Information*, 13, 1, p. 7-26.
- Kelsen H. (1996), *Théorie générale des normes*, Léviathan, traduction de l'ouvrage *Allgemeine Theorie der Normen* La Bruslerie (de) H. (2010), *L'entreprise et le contrat : Jeu et enjeux*, Economica.
- Koenig G. (1999), La théorie positive de l'agence, in Koenig G. (Ed.), *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, p. 61-141.
- Lazarus R.S. (1991), Progress on a cognitive-motivational-relational theory of emotion, *American Psychologist*, 46, 819-834.
- Lewis A., MacKenzie C. (2000), Morals, money, ethical investing and economic psychology, *Human Relations*, 53, 2000, p. 179-191.
- Llosa S. (1996), *L'analyse de la contribution des éléments de service à la satisfaction*. Thèse pour le Docotrat ès-sciences de gestion, Université d'Aix-Marseille.
- Llosa S. (1997), L'analyse de la contribution des éléments du service à la satisfaction : Un modèle « Tétracasse », *Décisions Marketing*, 10, janv-avril, 81-88.
- Macneil I.R. (1980), *The New Social Contract*, Yale University Press.
- Macneil I.R. (1978), Contracts : Adjustment of Long-Term Economic Relations under Classical, Neoclassical and Relational Contract Law, *Northwestern Law Review*, 12, 854-901.
- Macneil I.R. (1983), Values in Contract : Internal and External, *Northwestern University Law Review*, 78, p. 340-418.
- Maque I. (2007), *Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – Une application à la PME*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Montesquieu – Bordeaux IV.
- Maxham J.G. III et Netemeyer R.G. (2002), Modeling customer perceptions of complaint handling over time : the effects of perceived justice on satisfaction and intent, *Journal of Retailing*, 78, p. 239-252.
- Mohr J.J., Fisher R.J. et Nevin J.R. (1996), Collaborative Communication in Interfirm Relationships : Moderating Effects of Integration and Control, *Journal of Marketing*, 60, July, p. 103-115.
- Montmorillon (de) H. (1999), Théorie des conventions, rationalité mimétique et gestion de l'entreprise, in Koenig G. (Ed.), *De Nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXIème siècle*, Economica, pp. 171-198.
- Morgan R.M. & Hunt S.D. (1994), The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*. 58 (July), p. 20-38.
- Odekerken-Schröder G., De Wulf K. & Schumacher P. (2003), Strengthening Outcomes of Retailer-Consumer Relationships: The Dual Impact of relationship Marketing Tactics and Consumer Personality, *Journal of Business Research*, 56, p. 177-190.

- Parish J. T. and Holloway B. B. (2010), Consumer relationship proneness: a reexamination and extension across service exchanges, *Journal of Services Marketing*, 24, 1, p. 61-73.
- Paulin M. (1998), *Services Management and Relationships in Business-to-Business Exchanges : A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico*, Doctoral Dissertation, Université du Québec à Montréal.
- Perrien J. & Ricard L. (1995), The Meaning of a Marketing Relationship : A Pilot Study, *Industrial Marketing Management*, 24, p. 37-43.
- Poubanne Y., Clerfeuille F. et Chandon J-C. (2003), Variabilité catégorielle des éléments de service participant à la satisfaction des clients : une approche segmentaire *Actes du 19^{ème} Congrès de l'Association Française de Marketing*, 9 et 10 mai, Tunis.
- Reinartz, W.J. and V. Kumar (2000), On the Profitability of Long-Life Customers in a Noncontractual Setting: An Empirical Investigation and Implications for Marketing, *Journal of Marketing*, 64, 4, p. 17-35.
- Ricard L. & Perrien J. (1996), Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle : la perception des clients organisationnels, *Actes du Congrès de l'Association Française de Marketing*, Poitiers, vol. 12, p. 201-213.
- Ricard L. (1995), *Les facteurs explicatifs et normatifs d'une approche relationnelle: le cas du secteur bancaire commercial*, Thèse de Doctorat, Université du Québec à Montréal, Canada.
- Roster C.A. et Richins M. (2009), Ambivalence and attitudes in consumer replacement decisions, *Journal of Consumer Psychology*, 19, p. 48-61
- Shen L. et Dillard J.P. (2005), Psychometric properties of the Hong psychological reactance scale, *Journal of Personality Assessment*, 85, 1, p. 74-81.
- Smith A. K., Bolton R.N. et Wagner J. (1999), A model of customer satisfaction with service encounters involving failure and recovery, *Journal of Marketing Research*, 36, August, p. 356-372.
- Tax S.T., Brown S.W. et Chandrashekar M. (1998), Customer evaluations of service complaint experiences implications for relationship marketing, *Journal of Marketing*, 62, p. 60-67.
- Van Buren A. et Colley E.L. (2002), Attachment styles, view of self and negative affect, *North American Journal of Psychology*, 4, 3, p. 417-430.
- Webley P., Lewis A., MacKenzie C., (2001), Commitment among ethical investors: an experimental approach, *Journal of Economic Psychology*, 22,, p. 27-42.
- Wium N., Aarø L. E. et Hetland J. (2009), Psychological reactance and adolescents' attitudes toward tobacco-control measures, *Journal of Applied Social Psychology*, 39, 7, p. 1718-1738.
- Wirtz P. (2008), *Les meilleurs pratiques de gouvernance d'entreprise*, Paris, La Découverte (Repères), 121 p.
- Zhao, X., Jr, J. G. L., & Chen, Q. (2010), Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis, *Journal of Consumer Research*, 37, 2, p. 197-206.

ANNEXE 1 – Liste des travaux

PUBLICATIONS

1. Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.** & Teyssier C., (2014, à paraître), Slack financier et forte croissance dans la PME, **Revue Entrepreneuriat**, [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]. Accepté le 24 février 2014.
2. Durif F., **Prim-Allaz I.** & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, **Revue Française de Gestion**, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236/7, p.127-147 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
3. François-Lecompte A., **Prim-Allaz I.** & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
4. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.** (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p.37-58. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
5. Claveau N., Perez M. & **Prim-Allaz I.**, (2013) Vers une différenciation des trajectoires de Forte Croissance (FC continue vs FC discontinue), **Revue Internationale PME**. 26, 1, p.117-139. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
6. Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
7. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
8. Brieu M., Durif F., Roy J. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
9. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
10. Sabadie W., **Prim-Allaz I.** & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, **Recherche et Applications en Marketing**, 21, 3, pp. 1-18. [AERES : A ; FNEGE 2013 : 2]
11. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
12. **Prim I.** & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, **Journal of Market-Focused Management**, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

CHAPITRES D'OUVRAGES

1. **Prim-Allaz I.** (2012), Chapitre 10 - La résistance des consommateurs et le marketing, in Martinet A.-C. **Le management au cœur de la société : mutations et ruptures**, FNEGE/Vuibert, p.135-155.
2. Maque I., Becuwe A., **Prim-Allaz I.** & Garnier A. (2012), Chapter 9- French business ownership, gender, and bank finance: perspectives from feminist theory, in Moss G., **Profiting from diversity**, Palgrave Mac Milan, p. 186-212.

3. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Chapitre 7 - Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion, in Dominguez-Péry C., **Valeur et outils de gestion**, Hermès-Lavoisier Publishing, p. 189-236 (Ouvrage labellisé 'Ouvrages Scientifiques' par la FNEGE – 2013).
4. Ambroise L., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Tannery F. & Teyssier C. (2011), Chapitre 1 - Des paliers de croissance au potentiel de développement de la PME in Gilles Lecointre, **Le grand livre de l'économie de la PME**, p.21-46.

Participation ponctuelle à un ouvrage :

Evrard Y., Pras B., Roux E., 2003, Market, Etudes et Recherches en Marketing, Dunod, 3^{ème} édition : rédaction de la fiche FAQ 11.10 – Qu'est-ce qu'un effet médiateur ?, p. 499.

THESE

Les ruptures de relations de long terme entre organisations : Contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques/PME.

Date de soutenance : **28 novembre 2000**

Université de Paris IX Dauphine

Directeurs de recherche : **Jean Perrien & Bernard Pras**

Jury : **Laurent Caïe (Banque Hervet), Pierre-Louis Dubois, Jean-Jack Cegarra, Pierre Desmet, Eric Vernet**

PUBLICATION DANS DES REVUES « GRAND PUBLIC »

- 2012** Laveuses et lave-vaisselle : palmarès des marques les plus fiables
<http://www.protegez-vous.ca/maison-et-environnement/lave-vaisselle-2012/lave-vaisselle-marques-les-plus-fiables.html>
 Magazine québécois **Protégez-Vous** (enquête sur l'obsolescence des laveuses et lave-vaisselle auprès de plus de 9500 consommateurs québécois) d'après une étude réalisée avec *Fabien Durif*
- 2006** *Services consommateurs : des réponses qui laissent perplexes, 60 millions de consommateurs, numéro 405, Mai 2006, d'après une étude réalisée avec William Sabadie.*
- 2005** *Pris au jeu des questions-réponses, 60 millions de consommateurs, numéro 392, Mars 2005, d'après une étude réalisée avec William Sabadie.*

CONFERENCES « INVITEES »

- 2012 Participation à une table ronde « Les PME de la croissance à l'hypercroissance, enjeux et perspectives » organisée par G. Guieu avec C. Chanut-Guieu, F. Janssen, P.A. Julien, F. Tannery, **CIFEPME**, Brest, Octobre.
- 2011 Marketing relationnel et logique de service, 1^{ère} **Université d'été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique**, Monchy Saint Eloi, 31 août
- 2011 *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel* avec Denis Darpy, **Journées Dentaires de Nice**, Nice, 18 mai
- 2011 *Pour une consommation touristique plus durable : quel chemin reste-t-il à parcourir ?* avec Agnès François-Lecompte, **ACFAS**, Sherbrooke, 13 mai
- 2011 *Les Français : quelles représentations du tourisme durable ?* avec Agnès François-Lecompte, **Salon Ecorismo** (environnement et développement durable pour le tourisme), Nantes, 12 janvier.
- 2010 *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel* avec Denis Darpy, **Congrès de l'Association Dentaire Française**, Paris, 24 novembre.
- 2005 *La gestion des réclamations, un vecteur de satisfaction, d'engagement et de confiance*, avec William Sabadie, **Convention de l'Association pour le Management de la Relation Client (AMARC)**, Paris, 13 Décembre.

COMMUNICATIONS

1. Durif F., **Prim-Allaz I.**, Boivin C. & Rodier F. (2014), Product obsolescence as a driver of consumer decisions to replace durable goods, **EURAM**, Valence, Espagne, Juin.
2. Ambroise L., **Prim-Allaz I.** & Pellegrin C., (2014) An Exploratory Approach to Links Between Customer Relationship Management and Servitization Processes in Industrial Companies, **AMA ServSig Conference**, Greece, 13-15 Juin.
3. Robinot E., Durif F., Kréziak D. & **Prim-Allaz I.**, (2014), "Fifty ways to leave your cell phone" : product obsolescence, product replacement and product attachment., **EMAC**, Valencia, Espagne, 3-6 Juin 2014
4. Durif F., Kréziak D. & **Prim-Allaz I.** et Robinot E., (2014) L'obsolescence ou les raisons du remplacement d'un bien durable : proposition d'une échelle de mesure, **Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Montpellier, Mai.
5. Durif F., Kréziak D., **Prim-Allaz I.** & Robinot E., (2014) « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère » de l'Objet : « Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets »**, Université Paris-Dauphine, Février.
6. Ambroise L., Claveau N, Perez M., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Teyssier C (2013), Firm's growth profiles and CEO's Attitudes : the moderating role of growth intention on firm's growth, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Vilnius, Novembre.

7. San L., Buthion V., & **Prim-Allaz I.** (2012), Performance d'un parcours de soins en cancérologie : apport du marketing relationnel pour la définition de la valeur créée dans les soins palliatifs en cancérologie, **Congrès ARAMOS** (Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé), Paris, Novembre.
8. Ambroise L. & **Prim-Allaz I.** (2012), Is there a real impact of CRM strategies on SMEs performance?, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Lyon, Novembre.
9. Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Teyssier C. (2012), Slack financier et forte croissance dans la PME, **CIFEPME**, Brest, Octobre.
10. Perez M., **Prim-Allaz I.** (2011), Forte croissance continue *versus* forte croissance discontinue : quelles perspectives parmi les PME ?, *Actes du Congrès de l'AIMS*, Nantes, Juin.
11. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2010), The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment: An application to a dental prevention programme, **1ère Journée Internationale du Marketing Santé**, Lille, 25 novembre.
12. Belliato E., Champagne C., **Prim-Allaz I.** & Séville M. (2010), L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance des PME, *Actes du Congrès de l'AIMS*, Luxembourg, Juin.
13. Ambroise L., **Prim-Allaz I.** & Séville M. (2010), Mieux comprendre les motivations des donneurs de sang pour accroître leur fidélisation : une lecture au travers du modèle d'Ajzen, 26^{ème} Congrès International de **l'Association Française du Marketing**, Le Mans, *Poster Session*, mai.
14. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.** (2010), Tourisme durable : quelles représentations en ont les consommateurs français ?, *Actes du 9th International Conference on Marketing Trends*, Venise, Italie.
15. Ambroise L., Maque I. et **Prim-Allaz I.** (2009), Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion, *Actes du Congrès de l'AIMS*, Grenoble, Juin.
16. **Prim-Allaz I.** et François-Lecompte A. (2009), Tourisme durable : les Français sont-ils partants ?, 25^{ème} Congrès International de **l'Association Française du Marketing**, Londres, 14 et 15 mai.
17. Ambroise L. et **Prim-Allaz I.** (2009), Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ?, 25^{ème} Congrès International de **l'Association Française du Marketing**, Londres, 14 et 15 mai.
18. François-Lecompte A. et **Prim-Allaz I.** (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **1ère journée de recherche ADERSE**, La Rochelle, mars.
19. **Prim-Allaz I.**, Ricard L., Courvoisier F., Dreyer A. & Khadir-Poggi Y. (2008), L'impact des signes de qualité dans le choix d'une destination touristique et dans les choix effectués une fois arrivé à destination, **13^{ème} Journées de recherche en Marketing de Bourgogne**, 13-14 Nov.
20. **Prim-Allaz I.**, Ricard L., Courvoisier F. & Khadir-Poggi Y. (2008), *Quels liens entre l'image du pays et l'image de l'une de ses villes ? Une application au cas de la France et de Lyon*, **4^{ème} journée thématique de recherche en marketing du tourisme et des loisirs**, Chambéry, Juin.
21. **Prim-Allaz I.**, Ricard L. & Vachon M.-A. (2008), *L'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : Le cas de la France*, **Actes du Colloque de l'ASAC**, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada.
22. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2008), *Potential effects of psychological reactance and relationship proneness on relationships marketing programmes*, **Actes du 7th International Congress on Marketing Trends**, Venise, Italie.

23. Darpy D. & Prim-Allaz I. (2007), *Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel*, **Actes du 23^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Aix les bains.
24. Darpy D. & Prim-Allaz I. (2007), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **36th EMAC Annual Conference**, Poster Session, Reykjavik, Islande.
25. Prim-Allaz I. & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, **Congrès international de l'ACFAS**, Trois Rivières, Québec, Canada.
26. Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **EIASM Workshop on new directions in relationship marketing**, Brussels.
27. Darpy D. & Prim-Allaz I. (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.
28. Sabadie W., Prim-Allaz I. & Llosa S. (2006), *Gestion des réclamations et relation de service : proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.
29. Sabadie W., Prim-Allaz I. (2005), *Gestion des réclamations et relation de service : proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire*, avec W. Sabadie, **Actes du 21^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 19-20 mai, Nancy.
30. Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2005), *Orientation relationnelle sociale et autonomie : facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?*, **Actes de la 1^{ère} journée de Recherche sur la relation client dans les activités de service**, IRIS – IAE de Lyon.
31. Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003), *L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?*, **Actes des 8^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne**, Dijon.
32. Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003), *Les Apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients*, **Actes du 19^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 9-10 mai, Tunis.
33. Prim-Allaz I., Perrien J & Pras B., (2001) *Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une application aux relations banques/PME*, avec J. Perrien et B. Pras, **Actes du 17^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 20-21 mai, Deauville.
34. Prim-Allaz I. & Perrien J. (2001), *The Relevance of Macneil's Relational Norms to Understand the Exit of an Interorganizational Relationship*, **Séminaire International de Recherche en Management des Services**, Angers, 22 mars.
35. Prim-Allaz I. & Perrien J. (2000), *Présentation d'un document de travail : The Relevance of Macneil's Relational Norms to Understand the Exit of an Interorganizational Relationship*, **First Nordic Workshop on Relationship Dissolution**, Kuusamo, Finlande, 22-24 septembre.
36. Benamour Y. & Prim I. (2000), *Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire -*, **Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 18-20 mai, Montréal, vol. 16, tome2, 1111-1123.
37. Benamour Y. & Prim I. (1999), *Transactional versus Relational Customer Orientation: Developing a Segmentation Tool in the French Banking Industry: An Exploratory Study*, **7th International Colloquium in Relationship Marketing**, Glasgow, Royaume-Uni.
38. Prim I. (1999), *Long-term Relationship Termination Model: A Study of the Antecedents of the Service Encounter Evaluation and of the Maintenance/Termination Decision*, **12th EMAC Colloquium for Doctoral Students in Marketing**, Université de Humboldt, Berlin, Allemagne, 9-11 mai.

39. **Prim I.** (1999), *Relationship Marketing of Services: An Analysis of Service Quality and Service Encounters through Relational Norms -A Dyadic Approach between Bank Account Managers and SMEs-*, **9th Workshop on Quality Management in Services**, EIASM, Gothenburg, Suède, 22-23 avril.
40. **Prim I.** (1998), « *La rupture des relations de long terme* », **Centre Doctoral Francophone en Gestion**, Paris.
41. **Prim I.** (1998), *Complaining Behavior and Customer Loyalty: Toward a Relational Approach*, **Market-Based Marketing Conference**, Groningen, Pays-Bas, 17-18 septembre.
42. **Prim I.** & **Pras B.** (1998), « *Friendly* » *Complaining Behaviors: Toward a Relational Approach*, avec B. Pras, **IMP Conference**, Turku, Finlande, 3-5 septembre et publié dans les actes de la conférence.
43. **Prim I.** (1998), *Qualité de service et satisfaction : une perspective de long terme pour une approche réconciliatrice*, **Actes du 14^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Bordeaux, vol. 14, 957-973.

ANNEXE 2 – Tableau de synthèse des travaux de recherche

Isabelle Prim-Allaz - Synthèse des travaux de recherche

	PARTIE 1										PARTIE 2										PARTIE 3										Autres travaux																																																										
	Normes relationnelles										Orientation relationnelle et réactance psychologique										Gestion des réclamations										Tourisme										ISR										Obsolescence										Serviceisation										PME et (Forte) Croissance																		
	T1	P4	P6	Ch3	C14	C32	Sm	C6	C10	C21	C22	C23	C24	C26	C28	C30	C35	C36	C3	C5	P10	P11	P12	C26	C28	C17	C31	Gp2	Gp3	C11	P3	P7	P8	P9	C13	C15	C17	C14	C5	P2	C4	C3	C2	Gp1	Sm	C1	Cl2	P1	P5	Ch4	C5	C7	C8	C9	C11	C16	C17	Sm																															
Types de support	Thèse RIPME 2013 RFG 2012 Chapitre Outils de gestion AMG 2009 --> Ch3 REM 2001 Finance Contrôle & Stratégie SCRAMS 2012 Marketing Santé 2010 Marketing Trends 2008 REM 2007 Eriez 2007 ACFAS 2007 REM 2006 Relation clients 2005 RMBS 2005 REM 2000 Relationship Marketing 1699 Congrès ADF 2011 Congrès ADF 2010 RAM 2006 DM 2005 MFM 1696 REM 2005 --> P10 REM 2005 AMARC 2005 REM 2003 --> P11 10 millions 2006 ED millions 2006 Réactance Consommateurs Revue Intern. Gestion 2013 DM 2011 REM 2011 MAS 2006 Marketing Trends 2010 --> P7 REM 2009 ADPSE 2009 --> P9 AGFAS 2011 ECCRS/MG 2011 RFG 2013 Boulogne ABCE/Phare des Objets 2014 REM 2014 EMAC 2014 Pudgès-Vous Euron 2014 Etat de l'art: Serviceisation et stratégie industrielle AMA Santé Conférence 2014 Jury Enseignement Transport 1 Logistique Revue Entrepreneur 2014 Grand livre PME 2011 REM 2013 REM 2013 Rem 2012 --> soumission DM DIFEPME 2012 --> P1 AMS 2011 --> P5 AMS 2010 --> P6 REM 2009 Rapport CESER Rapport ABEFOS --> CM4 DIFEMET Table ronde DM (GRC et performance)										Publication Communication Chapitre Rapport d'étude Conférence invitée Revue "Grand public" Soumission en cours										Synthèse littérature Pédagogie Recherche empirique Vulgarisation										Approche générale de la relation / outil Exit Voice Loyalty Théorie contrat social Théorie de la justice Satisfaction Réactance psychologique Orientation relationnelle Confiance-engagement Intention de comportement Consommation Sociale/ment Responsable PME/Croissance/Performance										Types de données Secondaires Bases de données Diane Analyse assortie des données Qualitatives Primaires Quantitatives										Types d'analyses de données Analyses de contenu Alceste Nivo ACP AFCorrespondance Test comparaison de moyennes/ANOVA Régressions linéaires Régressions logistiques Analyses typologiques Equations structurelles																																						
	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

ANNEXE 3 – La réactance psychologique

Tableau 28- Traduction des items de l'échelle de Hong pour la mesure de la réactance psychologique

1. Les contraintes légales déclenchent chez moi un sentiment de résistance	1. Regulations trigger a sense of resistance in me
2. J'aime bien contredire les autres	2. I find contradicting others stimulating
3. Lorsque quelque chose est interdit, je me dis généralement : « c'est exactement ce que je vais faire »	3. When something is prohibited, I usually think, « that's exactly what I am going to do »
4. L'idée de dépendre des autres m'agace	4. The thought of being dependent on others aggravates me
5. Je considère l'avis des autres comme malvenu	5. I consider advice from others to be an intrusion
6. Je me sens frustré lorsque je ne pense pas prendre mes décisions de façon indépendante	6. I become frustrated when I am unable to make free and independent decisions
7. Cela me met en colère lorsque ma liberté de choix est limitée	8. I become angry when my freedom of choice is restricted
8. Les avis et les recommandations me conduisent généralement à faire le contraire	9. Advice and recommendations usually induce le to do just the opposite
9. Je ne suis content(e) que lorsque j'agis selon ma propre volonté	10. I am contented only when I am acting of my own free will
10. Je résiste aux tentatives des autres de m'influencer	11. I resist the attempts of others to influence me
11. Cela m'agace lorsqu'on m'érige quelqu'un comme modèle à suivre	12. It makes me angry when another person is held up as a role model for me to follow
12. Quand quelqu'un me pousse à faire quelque chose, je ressens le besoin de faire le contraire	13. When someone forces me to do something, I feel like doing the opposite
13. Cela me déçoit de voir les autres se soumettre aux règles et aux normes de la société	14. It disappoints me to see others submitting to society's standards and rules
14. Cela m'agace lorsque quelqu'un me fait remarquer des choses qui me paraissent évidentes	7. It irritates me when someone points out things that are obvious to me

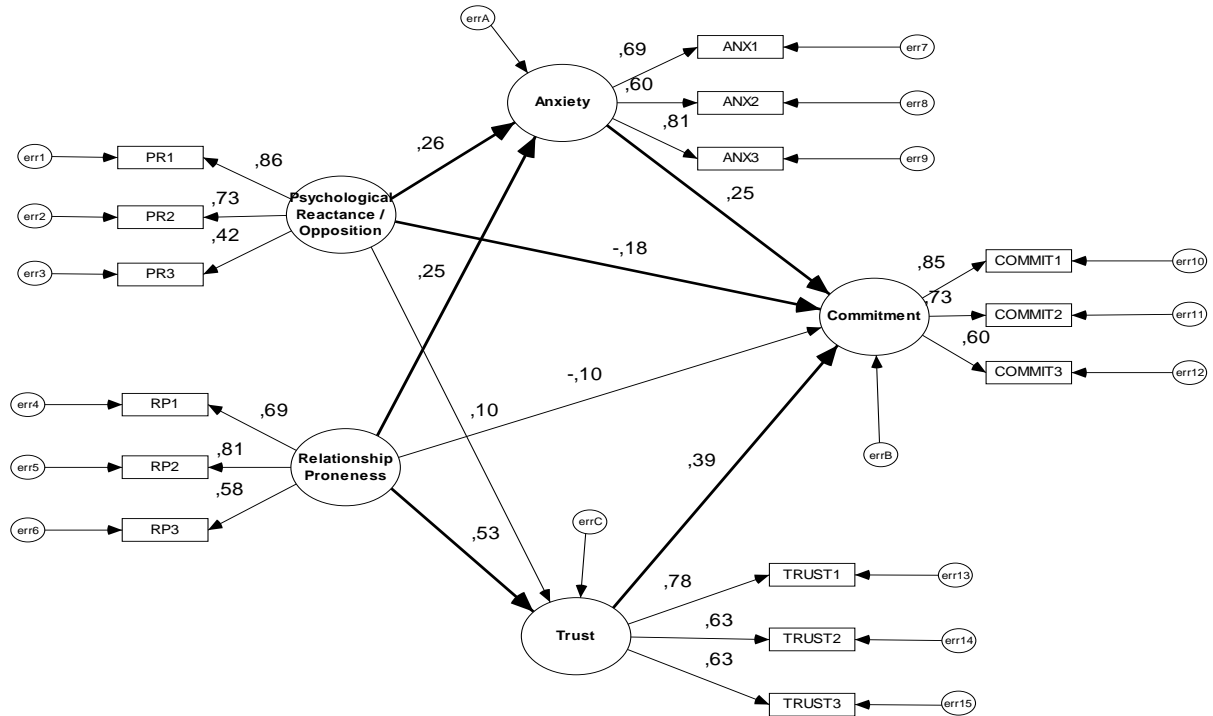
Tableau 29- Estimation des paramètres standardisés et effets bostrappés directs et indirects

Relations	ML estimate		Bootstrapping direct effects			Bootstrapping indirect effects						
	Est.	Sig.	Estimate	SE	BC 95% CI		Sig.	Estimate	SE	BC 95% CI		Sig.
PsyReact → Commit.	-0.184	0.067	-0.184	0.108	-0.393	0.045	0.097	0.104	0.066	0.005	0.272	0.041
Anxiety → Commit	0.253	0.001	0.249	0.110	0.020	0.463	0.026					
PsyReact → Anxiety	0.249	0.012	0.256	0.111	0.031	0.457	0.032					
RelPron → Commit.	-0.105	0.410	-0.105	0.129	-0.335	0.168	0.456	0.272	0.102	0.116	0.554	0.002
RelPron → Trust	0.393	0.000	0.530	0.106	0.326	0.743	0.000					
Trust → Commit.	0.530	0.003	0.394	0.143	0.122	0.697	0.006					
RelPron → Anxiety	0.254	0.014	0.254	0.106	0.004	0.455	0.023					
PsyReact → Trust	0.101	0.271	0.101	0.104	-0.101	0.310	0.335					

Tableau 30- Mesures de l'engagement, de l'anxiété, de la confiance, de la réactance psychologique et le propension relationnelle

<p><i>Commitment</i> ($\alpha = .77$; $AVE = .53$; $\rho = .77$)</p> <p>With the prevention agreement contract, I would feel more attached to my dentist (COMMIT1)</p> <p>I could adhere to the prevention agreement because it could give me a more privileged relationship with my dentist (COMMIT2)</p> <p>I could adhere to the prevention agreement because it would allow me to obtain better health care (COMMIT3)</p>
<p><i>Anxiety toward illness</i> ($\alpha = .73$; $AVE = .50$; $\rho = .74$)</p> <p>I'm afraid to become a burden to my family because of being ill or having an accident (ANX1)</p> <p>I'm afraid I may get cancer someday (ANX2)</p> <p>I fear losing my independence in the future (ANX3)</p>
<p><i>Trust</i> ($\alpha = .83$; $AVE = .47$; $\rho = .72$)</p> <p>I know I can rely on my dentist (TRUST1)</p> <p>My dentist always does what is best for me (TRUST2)</p> <p>My dentist is quite knowledgeable about his job (TRUST3)</p>
<p><i>Psychological reactance - Opposition</i> ($\alpha = .69$; $AVE = .48$; $\rho = .72$)</p> <p>When something is prohibited, I usually think, "that is exactly what I am going to do" (PR1)</p> <p>I find contradicting others stimulating (PR2)</p> <p>I consider advice from others to be an intrusion (PR3)</p>
<p><i>Relationship proneness</i> ($\alpha = .69$; $AVE = .50$; $\rho = .74$)</p> <p>Generally, I am someone who wants to be a steady customer of the same dentist (RP1)</p> <p>Generally, I am someone who likes to be a regular customer of the same dentist (RP2)</p> <p>Generally, I am someone who is willing to "to go the extra mile" to visit the same dentist (RP3)</p>

Figure 16 – Modèle d'équations structurelles reliant la réactance psychologique et la propension relationnelle à l'engagement



Note : les lignes en gras indiquent les relations significatives à $p < 0.1$ ou $p < 0.05$.

ANNEXE 4 – Curriculum Vitae Complet

Isabelle PRIM-ALLAZ

3 square des sapins
69260 Charbonnières les bains
tel : 04 78 57 62 55 ou 06 68 96 65 17
Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr
c.allaz@numericable.com

Française, 42 ans
Mariée, 3 enfants

Maître de Conférences
Docteur es Sciences de Gestion
Agrégée du secondaire d'Economie et Gestion
Ancienne Elève de l'Ecole Normale
Supérieure de Cachan
Chercheur membre permanent de l'équipe Coactis, EA
4161 Universités de Lyon 2/St-Etienne

FORMATIONS & DIPLOMES

- 2000 **DOCTORAT es Sciences de Gestion (Marketing)** sur "*Les ruptures de relations de long-terme entre organisations : Contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques/PME*", sous la direction des Professeurs Bernard Pras (Université de Paris IX-Dauphine) et Jean Perrien (Université de Montréal, Canada).
Thèse finaliste du prix de thèse en marketing FNEGE/Association Française du Marketing 2002
- 1996 **DEA 102, Stratégie et Marketing** à l'Université de Paris IX-Dauphine.
Elève en 4^{ème} année à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan.
- 1994 Lauréate au concours de l'**AGREGATION D'ECONOMIE ET GESTION** (option B avec Marketing comme épreuve choisie à l'oral). Reçue 6^{ème}.
Elève en 3^{ème} année à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan.
- 1993 **MAITRISE** d'Economie et Gestion, Paris I-Sorbonne.
Elève en 1^{ère} et 2^{ème} année à l'Ecole Normale Supérieure de Cachan.
- 1991 **DEUG** d'Economie Générale, Université de Montpellier I.
Reçue au concours de l'**ECOLE NORMALE SUPERIEURE DE CACHAN**.

FORMATIONS COMPLEMENTAIRES

- 1999 **EDEN Doctoral Seminar on Recent Developments in Services Marketing**, organisé par l'EIASM à l'Université de Maastricht.
- 1998 **CENTRE EUROPEEN DE FORMATION APPROFONDIE EN GESTION (CEFAG) - FNEGE**
Formation méthodologique pour doctorants, complétée d'un séjour de 5 semaines à l'Université de Montréal (UQAM), Canada.

PUBLICATIONS

1. Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.** & Teyssier C., (2014, à paraître), Slack financier et forte croissance dans la PME, **Revue Entrepreneuriat**, [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]. Accepté le 24 février 2014.
2. Durif F., **Prim-Allaz I.** & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, **Revue Française de Gestion**, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236/7, p.127-147 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
3. François-Lecompte A., **Prim-Allaz I.** & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
4. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.** (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p.37-58. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
5. Claveau N., Perez M. & **Prim-Allaz I.**, (2013) Vers une différenciation des trajectoires de Forte Croissance (FC continue vs FC discontinue), **Revue Internationale PME**. 26, 1, p.117-139. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
6. Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
7. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
8. Brieu M., Durif F., Roy J. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
9. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
10. Sabadie W., **Prim-Allaz I.** & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, **Recherche et Applications en Marketing**, 21, 3, pp. 1-18. [AERES : A ; FNEGE 2013 : 2]
11. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
12. **Prim I.** & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, **Journal of Market-Focused Management**, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.

CHAPITRES D'OUVRAGES

1. **Prim-Allaz I.** (2012), Chapitre 10 - La résistance des consommateurs et le marketing, in Martinet A.-C. **Le management au cœur de la société : mutations et ruptures**, FNEGE/Vuibert, p.135-155.
2. Maque I., Becuwe A., **Prim-Allaz I.** & Garnier A. (2012), Chapter 9- French business ownership, gender, and bank finance: perspectives from feminist theory, in Moss G., **Profiting from diversity**, Palgrave Mac Milan, p. 186-212.
3. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Chapitre 7 - Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion, in Dominguez-Péry C., **Valeur et outils de gestion**, Hermès-Lavoisier Publishing, p. 189-236 (Ouvrage labellisé 'Ouvrages Scientifiques' par la FNEGE – 2013).

4. Ambroise L., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Tannery F. & Teyssier C. (2011), Chapitre 1 - Des paliers de croissance au potentiel de développement de la PME in Gilles Lecointre, **Le grand livre de l'économie de la PME**, p.21-46.

Participation ponctuelle à un ouvrage :

Evrard Y., Pras B., Roux E., 2003, Market, Etudes et Recherches en Marketing, Dunod, 3^{ème} édition : rédaction de la fiche FAQ 11.10 – Qu'est-ce qu'un effet médiateur ?, p. 499.

THESE

Les ruptures de relations de long terme entre organisations : Contribution à l'étude des déterminants - Une application aux relations banques/PME.

Date de soutenance : **28 novembre 2000**

Université de Paris IX Dauphine

Directeurs de recherche : **Jean Perrien & Bernard Pras**

Jury : **Laurent Caïe (Banque Hervet), Pierre-Louis Dubois, Jean-Jack Cegarra, Pierre Desmet, Eric Vernet**

2002 Finaliste du prix de thèse de l'Association Française du Marketing

PUBLICATION DANS DES REVUES « GRAND PUBLIC »

- 2012** Laveuses et lave-vaisselle : palmarès des marques les plus fiables
<http://www.protegez-vous.ca/maison-et-environnement/lave-vaisselle-2012/lave-vaisselle-marques-les-plus-fiables.html>
Magazine québécois **Protégez-Vous** (enquête sur l'obsolescence des laveuses et lave-vaisselle auprès de plus de 9500 consommateurs québécois) d'après une étude réalisée avec *Fabien Durif*
- 2006** *Services consommateurs : des réponses qui laissent perplexes, 60 millions de consommateurs, numéro 405, Mai 2006, d'après une étude réalisée avec William Sabadie.*
- 2005** *Pris au jeu des questions-réponses, 60 millions de consommateurs, numéro 392, Mars 2005, d'après une étude réalisée avec William Sabadie.*

COMMUNICATIONS

1. Durif F., **Prim-Allaz I.**, Boivin C. & Rodier F. (2014), Product obsolescence as a driver of consumer decisions to replace durable goods, **EURAM**, Valence, Espagne, Juin.
2. Ambroise L., **Prim-Allaz I.** & Pellegrin C., (2014) An Exploratory Approach to Links Between Customer Relationship Management and Servitization Processes in Industrial Companies, **AMA ServSig Conference**, Greece, Juin.
3. Robinot E., Durif F., Kréziak D. & **Prim-Allaz I.**, (2014), "Fifty ways to leave your cell phone" : product obsolescence, product replacement and product attachment., **EMAC**, Valencia, Espagne, 3-6 Juin 2014
4. Durif F., Kréziak D. & **Prim-Allaz I.** et Robinot E., (2014) L'obsolescence ou les raisons du remplacement d'un bien durable : proposition d'une échelle de mesure, **Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Montpellier, Mai.
5. Durif F., Kréziak D., **Prim-Allaz I.** & Robinot E., (2014) « Allo, non mais allo quoi ... t'as gardé ton ancien téléphone ? » : Type d'obsolescence, décision de renouveler et destinée de l'ancien téléphone portable, **Colloque « L'ABCDère » de l'Objet : « Accumulation des objets, Besoin d'objets Circulation des objets et Déchets »**, Université Paris-Dauphine, Février.
6. Ambroise L., Claveau N, Perez M., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Teyssier C (2013), Firm's growth profiles and CEO's Attitudes : the moderating role of growth intention on firm's growth, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Vilnius, Novembre.
7. San L., Buthion V., & **Prim-Allaz I.** (2012), Performance d'un parcours de soins en cancérologie : apport du marketing relationnel pour la définition de la valeur créée dans les soins palliatifs en cancérologie, **Congrès ARAMOS** (Association de Recherche Appliquée au Management des Organisations de Santé), Paris, Novembre.
8. Ambroise L. & **Prim-Allaz I.** (2012), Is there a real impact of CRM strategies on SMEs performance?, **RENT Research in Entrepreneurship and Small Business**, Lyon, Novembre.
9. Claveau N., Perez M., **Prim-Allaz I.**, Teyssier C. (2012), Slack financier et forte croissance dans la PME, **CIFEPME**, Brest, Octobre.
10. Perez M., **Prim-Allaz I.** (2011), Forte croissance continue *versus* forte croissance discontinue : quelles perspectives parmi les PME ?, **Actes du Congrès de l'AIMS**, Nantes, Juin.
11. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2010), The role of psychological reactance and relationship proneness in the decision commitment: An application to a dental prevention programme, **1ère Journée Internationale du Marketing Santé**, Lille, 25 novembre.
12. Belliato E., Champagne C., **Prim-Allaz I.** & Séville M. (2010), L'effet de levier de la confiance sur l'engagement dans l'hypercroissance des PME, **Actes du Congrès de l'AIMS**, Luxembourg, Juin.
13. Ambroise L., **Prim-Allaz I.** & Séville M. (2010), Mieux comprendre les motivations des donneurs de sang pour accroître leur fidélisation : une lecture au travers du modèle d'Ajzen, **26^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Le Mans, *Poster Session*, mai.
14. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.** (2010), Tourisme durable : quelles représentations en ont les consommateurs français ?, **Actes du 9th International Conference on Marketing Trends**, Venise, Italie.
15. Ambroise L., Maque I. et **Prim-Allaz I.** (2009), Ian Macneil et la théorie du contrat social : Proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion, **Actes du Congrès de l'AIMS**, Grenoble, Juin.

16. **Prim-Allaz I.** et François-Lecompte A. (2009), *Tourisme durable : les Français sont-ils partants ?*, **25^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Londres, 14 et 15 mai.
17. Ambroise L. et **Prim-Allaz I.** (2009), *Quel rôle pour le management stratégique et la gestion opérationnelle de la relation client dans les PME en hypercroissance ?*, **25^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Londres, 14 et 15 mai.
18. François-Lecompte A. et **Prim-Allaz I.** (2009), *Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie*, **1^{ère} journée de recherche ADERSE**, La Rochelle, mars.
19. **Prim-Allaz I.**, Ricard L., Courvoisier F., Dreyer A. & Khadir-Poggi Y. (2008), *L'impact des signes de qualité dans le choix d'une destination touristique et dans les choix effectués une fois arrivé à destination*, **13^{ème} Journées de recherche en Marketing de Bourgogne**, 13-14 Nov.
20. **Prim-Allaz I.**, Ricard L., Courvoisier F. & Khadir-Poggi Y. (2008), *Quels liens entre l'image du pays et l'image de l'une de ses villes ? Une application au cas de la France et de Lyon*, **4^{ème} journée thématique de recherche en marketing du tourisme et des loisirs**, Chambéry, Juin.
21. **Prim-Allaz I.**, Ricard L. & Vachon M.-A. (2008), *L'impact des stratégies relationnelles sur la confiance et l'engagement des clients hôteliers : Le cas de la France*, **Actes du Colloque de l'ASAC**, Halifax, Nouvelle-Écosse, Canada.
22. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2008), *Potential effects of psychological reactance and relationship proneness on relationships marketing programmes*, **Actes du 7th International Congress on Marketing Trends**, Venise, Italie.
23. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2007), *Le rôle de variables psychologiques individuelles dans un cadre relationnel*, **Actes du 23^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Aix les bains.
24. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2007), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **36th EMAC Annual Conference**, Poster Session, Reykjavik, Islande.
25. **Prim-Allaz I.** & Darpy D. (2007), *La propension des consommateurs à la relation : quel construit ?*, **Congrès international de l'ACFAS**, Trois Rivières, Québec, Canada.
26. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2006), *Potential effects of psychological reactant consumers on relationships marketing programmes*, **EIASM Workshop on new directions in relationship marketing**, Brussels.
27. Darpy D. & **Prim-Allaz I.** (2006), *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.
28. Sabadie W., **Prim-Allaz I.** & Llosa S. (2006), *Gestion des réclamations et relation de service : proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire*, **Actes du 22^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 11-12 mai, Nantes.
29. Sabadie W., **Prim-Allaz I.** (2005), *Gestion des réclamations et relation de service : proposition d'un modèle intégrant le rôle de la responsabilité perçue de l'entreprise prestataire*, avec W. Sabadie, **Actes du 21^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 19-20 mai, Nancy.
30. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2005), *Orientation relationnelle sociale et autonomie : facteurs explicatifs du choix des modes de contact ?*, **Actes de la 1^{ère} journée de Recherche sur la relation client dans les activités de service**, IRIS – IAE de Lyon.
31. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2003), *L'orientation relationnelle des clients : un nouvel outil de segmentation ?*, **Actes des 8^{ème} Journées de Recherche en Marketing de Bourgogne**, Dijon.

32. **Prim-Allaz I. & Sabadie W. (2003),** *Les Apports de la théorie de la justice pour une meilleure gestion des réclamations clients*, **Actes du 19^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 9-10 mai, Tunis.
33. **Prim-Allaz I., Perrien J & Pras B., (2001)** *Les apports de la théorie du contrat social à l'explication des ruptures de relations de long terme entre organisations : une application aux relations banques/PME*, avec J. Perrien et B. Pras, **Actes du 17^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 20-21 mai, Deauville.
34. **Prim-Allaz I. & Perrien J. (2001),** *The Relevance of Macneil's Relational Norms to Understand the Exit of an Interorganizational Relationship*, **Séminaire International de Recherche en Management des Services**, Angers, 22 mars.
35. **Prim-Allaz I. & Perrien J. (2000),** Présentation d'un document de travail : *The Relevance of Macneil's Relational Norms to Understand the Exit of an Interorganizational Relationship*, **First Nordic Workshop on Relationship Dissolution**, Kuusamo, Finlande, 22-24 septembre.
36. **Benamour Y. & Prim I. (2000),** *Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français - Une étude exploratoire -*, **Actes du 16^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, 18-20 mai, Montréal, vol. 16, tome2, 1111-1123.
37. **Benamour Y. & Prim I. (1999),** *Transactional versus Relational Customer Orientation: Developing a Segmentation Tool in the French Banking Industry: An Exploratory Study*, **7th International Colloquium in Relationship Marketing**, Glasgow, Royaume-Uni.
38. **Prim I. (1999),** *Long-term Relationship Termination Model: A Study of the Antecedents of the Service Encounter Evaluation and of the Maintenance/Termination Decision*, **12th EMAC Colloquium for Doctoral Students in Marketing**, Université de Humboldt, Berlin, Allemagne, 9-11 mai.
39. **Prim I. (1999),** *Relationship Marketing of Services: An Analysis of Service Quality and Service Encounters through Relational Norms -A Dyadic Approach between Bank Account Managers and SMEs-*, **9th Workshop on Quality Management in Services**, EIASM, Gothenburg, Suède, 22-23 avril.
40. **Prim I. (1998),** « *La rupture des relations de long terme* », **Centre Doctoral Francophone en Gestion**, Paris.
41. **Prim I. (1998),** *Complaining Behavior and Customer Loyalty: Toward a Relational Approach*, **Market-Based Marketing Conference**, Groningen, Pays-Bas, 17-18 septembre.
42. **Prim I. & Pras B. (1998),** « *Friendly* » *Complaining Behaviors: Toward a Relational Approach*, avec B. Pras, **IMP Conference**, Turku, Finlande, 3-5 septembre et publié dans les actes de la conférence.
43. **Prim I. (1998),** *Qualité de service et satisfaction : une perspective de long terme pour une approche réconciliatrice*, **Actes du 14^{ème} Congrès International de l'Association Française du Marketing**, Bordeaux, vol. 14, 957-973.

AUTRES ACTIVITES SCIENTIFIQUES ET DE RECHERCHE

Membre de l'Observatoire de la consommation responsable

Séjours de recherche à l'étranger

1999- séjour de 8 semaines à l'UQAM, Canada, dans le cadre du CEFAG.

2011- séjour d'une semaine à l'Université de Sherbrooke, Canada

Responsabilités scientifiques

Depuis 2010, Membre nommée du Conseil de Laboratoire Coactis

Encadrement de thèse

Depuis septembre 2012, co-encadrement de SAN Laty sous la direction de Mme Valérie Buthion (MCF HDR) sur le thème des relations patients-organisation médicale dans le cadre des soins palliatifs en cancérologie.

Bourse de l'Ecole Doctorale en Economie et Gestion de l'Université de Lyon.

Activités de relecture

Membre du Comité de Lecture de la Revue Gestion 2000

Relectures régulières d'articles pour :

- *Revue* : Journal of Small Business and Entrepreneurship, Journal of Market Focused Management, Recherche et Applications en Marketing (dont N° spécial CRM 2012 ; N° Spécial Marketing et Développement Durable 2013), Décisions Marketing (dont N° spécial Tourisme 2011, N° spécial Résistance des consommateurs et pratiques des entreprises 2012,), Revue Française du Marketing, Revue canadienne des sciences de l'administration/Canadian Journal of Administrative Sciences, International Journal of Sustainable Development
- *Conférences* : International Conference on Marketing Trends (2010), Etienne Thil (2005), AIMS (2012, 2013), ASAC (2011, 2012), ACFAS (2007, 2009, 2010, 2011, 2012, 2013), European Marketing Association Conference (EMAC 2006, 2007, 2008, 2009), Congrès de l'ADERSE (2010 ; 2013), Congrès Annuel International de l'Association Française du Marketing (tous les ans depuis 2001) et la 1^{ère} journée de recherche sur la relation client dans les activités de service (IRIS - IAE de Lyon).

Contrats de recherche :

2013-2015	Projet COOP (Consommateurs et objets à obsolescence programmée), dans le cadre de l'APR 2012 du programme Déchets & Société (ADEME) en collaboration avec Dominique Kréziak et Elizabeth Robinot, Université de Savoie Mont-Blanc.
2012-2014	Participation à l' ANR ServInnov sur le développement des services dans les entreprises industrielles (ANR2011 SOIN 00501). Depuis 2013, pilotage du contrat pour Lyon 2.
2009-2011	EFS Loire-Auvergne : (1) Etude sur les motivations des donneurs et des non donneurs de sang, outils de recrutement et de fidélisation ; (2) évaluation de la communication (budget 3000 €). Contrat réalisé avec Laure Ambroise (Lyon 1), Céline Bérard (Lyon 2) et Martine Séville (Lyon 2).
2010	Contrat de recherche Agefos sur les paliers de croissance : coordination de l'enquête quantitative et de la rédaction du rapport avec L. Ambroise.
2008-2011	Participation au contrat ANR/Coactis sur les entreprises moyennes en hypercroissance (HYPERCROISS, n°ANR-07-ENTR-008) Participation au contrat PSDR/Coactis sur les démarches de valorisation des produits alimentaires et activités connexes fondées sur les proximités producteurs- consommateurs
2005	Mission contractée par le centre de recherche DMSP -DRM CNRS 7088- de l'Université de Paris IX-Dauphine avec le réseau GIPS (réseau de dentistes, soutenu par la CNAM) dans le cadre du test et du lancement d'une nouvelle offre-santé. Etude du refus de l'engagement dans la contractualisation des soins dentaires, de la satisfaction des patients et propositions d'actions de communication (budget 12 000 €).
2004-2006	Mission en collaboration avec l' INC –Institut National de la Consommation- sur la qualité des services clientèle, devant donner lieu à publication dans le numéro 392 de Mars 2005 de « 60 millions de consommateurs », sous le titre : « Pris au jeu des questions-réponses ». Collaboration reconduite

en 2005-2006

- 2003 Contrat de recherche IAE Lyon3 – **CNAM** (Caisse Nationale d'Assurance Maladie) : analyse et gestion des comportements de réclamation des assurés et des professionnels de santé
- Mission en collaboration avec la **CAF Lyon** (Caisse d'Allocations Familiales) : analyse des comportements de réclamation des allocataires

Rapports d'études :

1. Conseil Économique Social et Environnemental Régional (2013). *Étude sur le développement international des ETI industrielles de la région Rhône-Alpes*, réalisée par Prim-Allaz I. et Séville M., <http://www.rhonealpes.fr/684-accueil-ceser.html>.
2. Bérard C., Claveau N., Prim-Allaz I. & Szostak B. (2012), **Fête des Lumières 2011**. <http://hal.archives-ouvertes.fr/hal-00699943>
3. Ambroise L., Bérard C., Prim-Allaz I. & Séville M. (2011), **Don du sang, la communication de l'EFS**, http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=uh6lhkej6tenokhkb3kptl0ig5&label=SHS&langue=fr&action_todo=view&id=hal-00662831&version=1
4. Collectif COACTIS (2010) **Identifier les différents paliers de croissance en TPE et PME et aider à les franchir**, http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?label=SHS&halsid=600oreviomrs1kaae22chvavs6&action_todo=view&id=halshs-00555087&version=1
5. Ambroise L., Prim-Allaz I. & Séville M. (2010) **Attirer et fidéliser les donneurs de sang**, http://halshs.archives-ouvertes.fr/view_by_stamp.php?&halsid=uh6lhkej6tenokhkb3kptl0ig5&label=SHS&langue=fr&action_todo=view&id=halshs-00519515&version=2
6. Prim-Allaz I. (2000), Etude **Banque Hervet-DMSP** sur la défection des clients et la satisfaction des clients stables (+ de 3 ans).

Conférences « invitées »

- 2012 Participation à une table ronde « Les PME de la croissance à l'hypercroissance, enjeux et perspectives » organisée par G. Guieu avec C. Chanut-Guieu, F. Janssen, P.A. Julien, F. Tannery, **CIFEPME**, Brest, Octobre.
- 2011 Marketing relationnel et logique de service, **1^{ère} Université d'été de l'Enseignement du Transport et de la Logistique**, Monchy Saint Eloi, 31 août
- 2011 *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel* avec Denis Darpy, **Journées Dentaires de Nice**, Nice, 18 mai
- 2011 *Pour une consommation touristique plus durable : quel chemin reste-t-il à parcourir ?* avec Agnès François-Lecompte, **ACFAS**, Sherbrooke, 13 mai
- 2011 *Les Français : quelles représentations du tourisme durable ?* avec Agnès François-Lecompte, **Salon Ecorismo** (environnement et développement durable pour le tourisme), Nantes, 12 janvier.
- 2010 *Réactance psychologique et confiance : le refus de l'engagement et les limites du marketing relationnel* avec Denis Darpy, **Congrès de l'Association Dentaire Française**, Paris, 24 novembre.

2005 *La gestion des réclamations, un vecteur de satisfaction, d'engagement et de confiance*, avec William Sabadie, **Convention de l'Association pour le Management de la Relation Client (AMARC)**, Paris, 13 Décembre.

Organisation de colloques

2010 Membre du comité scientifique pour les **IIème Etats Généraux du management –FNEGE-**

2005 Membre du comité scientifique et d'organisation de la **1ère Journée de Recherche sur la relation client dans les services – IRIS/IAE de Lyon.**

Évaluation de demandes de subventions:

2012-2013 Évaluation de demande subventions Savoir du CRSH / SSHRC Insight Grants application assessment- CANADA- (Social Sciences and Humanities Research Council of Canada | Conseil de recherches en sciences humaines du Canada) dans le domaine du tourisme durable.

ACTIVITES D'ENSEIGNEMENT

Postes occupés

2006 - **Maitre de Conférences, Université de Lyon 2**, 8^{ème} échelon (2006-2009 : Faculté de Géographie, Histoire, Histoire de l'art et Tourisme ; depuis le 1^{er} septembre 2009, Faculté de Sciences Economiques et Gestion)

2001- 2006 **Maitre de Conférences, IUT B, Université de Lyon 1**,
Chargée d'enseignement à l'IAE de Lyon 3 et à l'Université de Lyon 2

1999-2001 **Attachée temporaire d'enseignement et de recherche** à l'Université de Paris IX Dauphine

1996-1999 **Allocataire - Moniteur** à l'Université de Paris IX Dauphine

1995-1996 **Chargée de Travaux Dirigés** en 2ème année de DEUG - Université de Marne-la-Vallée

Encadrement de travaux de fin d'études

Encadrement de mémoires professionnels de Master 2 :

- Tourisme (environ 8 étudiants par an entre 2006 et 2009)
- Etudes et Recherche en Stratégie et Marketing : depuis 2010, 5 à 8 mémoires par an dont 2 mémoires recherche en 2012 et 1 mémoire professionnel finaliste au prix Syntec en 2012

Matières principales enseignées

Actuellement :

- Gestion de la relation client (M2, M1 et Licence)
- Etudes et Recherche en Marketing (M1 et M2)
- Marketing des services (M1)
- Introduction au marketing (L3)

Par le passé :

- Théories marketing (M 2)
- Marketing fondamental et Distribution (Année spéciale DUT, formation continue en entreprise –SITEL-),
- Stratégie marketing des services (M2, 2^{ème} année de DUT en alternance) dont Yield management
- Services and Relationship Marketing (EM Lyon, Self Program Lyon 3, enseignements en anglais)
- Gestion des réclamations clients (EM Lyon)
- Management de la qualité (MST2)
- Marketing et communication touristiques (MST1 et 2)
- Comportement du Consommateur (2^{ème} année de MSG)
- Méthodologie des études de cas (2^{ème} année de DUT, préparation à l'agrégation externe d'Economie et Gestion)
- Marketing du point de vente (2^{ème} année de DUT),
- Approche des marchés étrangers (1^{ère} année de DUT, 2^{ème} année de MSG, M1, M2),

Autres matières déjà enseignées

- Logistique et Prévision des Ventes (1^{ère} année de MSG)
- Comptabilité Analytique (2^{ème} année de DEUG)
- Comptabilité Générale (1^{ère} année de DEUG)
- Analyse financière (MST1)
- Gestion des ressources humaines (MST2)

Niveaux et filières d'enseignement :

- Niveaux :

- 1^{er} cycle (L)
- 2nd cycle (M)
- préparation au concours de l'agrégation du secondaire

- Filières

Actuellement

- Master 2 – Gestion des PME (Lyon 2/Lyon 1)
- Master 2 – Ecosma (Lyon2)
- Master 2 - TLIC
- Master 1 – Equades (Lyon 2)
- Licence 3 - Audit et Gestion (Lyon 2)

Par le passé

- Master 2 – Tourisme (Lyon 2)
- MST Tourisme et valorisation du patrimoine (Lyon 2)

- IUT Techniques de commercialisation : DUT et Licences Professionnelles (formation traditionnelle et en alternance)
- IUP Management (IAE, Lyon 3)
- Master 2 Pro, Communication et marketing des services (IAE, Lyon 3)
- Master 1, Economie et Management, option Commerce et Affaires Internationales (diplôme en collaboration entre Lyon 1 et Lyon 2)
- Préparation au concours de l'agrégation du secondaire (Lyon 2)
- Self program (Study in English in Lyon-France, Lyon 3)
- Interventions ponctuelles à l'EM Lyon

Langues d'enseignement :

- Français
- Anglais

Méthodes pédagogiques utilisées :

- Cours magistraux
- Travaux dirigés
- Suivi de stages
- Méthodologie des cas, notamment dans le cadre de préparations aux concours
- Elaboration d'études de cas

ACTIVITES ADMINISTRATIVES

Responsabilités administratives :

Lyon 2

- 2013 - Responsable Lyon 2 du parcours L3 Audit et Gestion (cohabilité avec Lyon 1)
- 2012- Responsable du parcours L3 – Préparation aux concours des Ecoles de commerce
- 2008-2009 **Directrice du département tourisme**
Responsable de formation : Master 1 Tourisme et Patrimoine
Pilotage du contrat quadriennal 2010-2014 pour le département

Lyon 1

- 2005-2006 Responsable de formation : LICENCE PROFESSIONNELLE commerce option Management et Gestion de la relation client en Alternance (contrats de professionnalisation).
- 2004-2005 Responsable de formation : DUT en alternance, CFA des métiers financiers commerciaux.
- 2004-2005 Responsable de projet : Dépôt du projet de licence professionnelle en alternance « Licence professionnelle Commerce, option Management et Gestion de la relation client », avis très favorable du CEVU (à l'unanimité) et du CA de l'université de Lyon 1, habilitée en avril 2005.
Responsable des « stages Carrefour » : Stages « perlés » sur une année scolaire (démarchage des magasins, sélection des candidats, suivi des 23 étudiants retenus par les magasins de la Part-Dieu, Vénissieux et Ecully).

2003-2004	Coordinatrice du projet LMD du département TC, IUT B de Villeurbanne, Université de Lyon 1
2001- 2006	Coordinatrice du pôle marketing du département TC, IUT B de Villeurbanne, Université de Lyon 1 et de 2004 à 2006 de l'ensemble des projets tutorés.
Dauphine 1996-1999	Responsable de la collecte de taxe d'apprentissage pour le Centre de Recherche DMSP, Université de Paris IX Dauphine.

Mandats :

Depuis 2013	Membre du Conseil Documentaire de l'Université Lyon 2
2012-2014	Membre élue du Conseil de la Faculté de Sciences Economiques et de Gestion – Lyon 2
2008-2009	Directrice du Département tourisme - Lyon 2 Membre invité du Conseil de la Faculté De Géographie, Histoire, Histoire de l'Art et Tourisme –
2004-2006	Membre du bureau de Département Techniques de Commercialisation – IUT B Lyon 1
2002-2006	Membre du Conseil d'Administration de l'IUT B – Lyon 1

Comités de sélection

2013-2014	Université Lyon 2, Présidente du comité
2012-2013	Université Savoie Mont-Blanc, Annecy
2011-2012	Université Savoie Mont-Blanc, Annecy (2 postes) ; Université de St Etienne
2010-2011	Université de Cergy-Pontoise
2009-2010	Université de Dauphine
2008-2009	Université Lyon 2 ; Université St-Etienne

Autre :

2010	Présidente d'un jury du Baccalauréat, série Economique et Sociale
------	---

ANNEXE 5 – Liste des publications sélectionnées

Les publications sont jointes dans un document annexe.

1. Durif F., **Prim-Allaz I.** & Sami H. (2013), Les investisseurs particuliers et l'ISR ; une relation complexe, **Revue Française de Gestion**, N° spécial sur L'investissement socialement responsable, N°236/7, p.127-147 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
2. François-Lecompte A., **Prim-Allaz I.** & Durif F. (2013) Tourisme durable : les sept clés du succès, **Revue Internationale de Gestion**, 38, 3, p. 84-96 [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
3. Ambroise L., Maque I. & **Prim-Allaz I.** (2013), Gestion des relations Banques-PME : les apports de la théorie du contrat social, **Revue Internationale PME**, 26, 2, p.37-58. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
4. Champagne C., **Prim-Allaz I.**, Séville M. & Bellatio E. (2012), L'engagement dans l'hypercroissance des PME : l'effet de levier de la confiance, **Revue Française de Gestion**, N°224, p. 65-84. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 3]
5. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Les Français et le tourisme durable : étude des représentations, **Décisions Marketing**, 64, p. 47-58. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
6. Brieu M., Durif F., Roy J. & **Prim-Allaz I.**, (2011), Valeurs et risques perçus du tourisme durable – Le cas du Spa Eastman, **Revue Française du Marketing**, septembre, N°232, 2/5, p.7-24. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
7. François-Lecompte A. & **Prim-Allaz I.**, (2009), Les français et le tourisme durable, proposition d'une typologie, **Management & Avenir**, N°29, p.308-326. [AERES : C ; FNEGE 2013 : 4]
8. Sabadie W., **Prim-Allaz I.** & Llosa S. (2006), Contribution des éléments de gestion des réclamations à la satisfaction : les apports de la théorie de la justice, **Recherche et Applications en Marketing**, 21, 3, pp. 1-18. [AERES : A ; FNEGE 2013 : 2]
9. **Prim-Allaz I.** & Sabadie W. (2005), Les apports de la théorie de la justice à la gestion des réclamations, **Décisions Marketing**, N°38, Avril-Juin, pp. 7-20. [AERES : B ; FNEGE 2013 : 3]
10. **Prim I.** & Pras B. (1999), "Friendly" complaining behaviors: toward a relational approach, **Journal of Market-Focused Management**, vol. 3, N.3-4, pp. 333-352.