

the 1999 0182

50374
1999
1a

UNIVERSITE DE LILLE I

IAE DE LILLE

N°2442SG

THESE

Pour obtenir le grade de

DOCTEUR DE L'UNIVERSITE LILLE I

en SCIENCES DE GESTION

Présentée et soutenue publiquement

Par

Monsieur Denis BANSARD

Le 11 JANVIER 1999



INTERACTIONS ET STRATEGIE
RISQUES, POUVOIR, ET CONFIANCE, EN MILIEU D'AFFAIRES

TOME I

PRESIDENT DE JURY :

Monsieur le Professeur des Universités PATRICK JOFFRE

DIRECTEUR DE THESE :

Monsieur le Professeur des Universités JEAN-PIERRE DEBOURSE

RAPPORTEURS :

Monsieur le Professeur des Universités BERTRAND SAPORTA

Monsieur le Professeur des Universités FRANCOIS BLANC

SUFFRAGANTS :

Monsieur le Professeur des Universités GILLES LE CARDINAL

Monsieur le Directeur du LEARN (ESC Lille) CHISTOPHE DUPONT

Monsieur le Professeur des Universités JEAN-PIERRE RAMAN



*L'Université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans les thèses.
Ces opinions doivent être considérées comme propres à leurs auteurs.*

AVANT-PROPOS

Pour des raisons pratiques la thèse a été scindée en deux tomes : le tome I comprend la table des matières, les références bibliographiques, la bibliographie, l'introduction, et la conclusion ; le tome II comprend les chapitres I, II, et III.

REMERCIEMENTS

- A Christophe DUPONT pour sa confiance, et ses très précieux conseils, et à Jean-Pierre DEBOURSE pour son accueil bienveillant dans son laboratoire LEARN, et son appui.
- Au regretté Yves BAREL, pour m'avoir ouvert aux richesses d'une approche systèmes particulièrement vivante, il y a de cela des années à Grenoble.
- Aux professeurs et chercheurs de l'I.R.E. (ancien centre de recherche de l'E.M. LYON, pour m'avoir introduit aux travaux de recherche de l'I.M.P. (International Marketing and Purchasing of Industrial Goods), pour m'avoir donné la possibilité d'effectuer mes premiers tests dans des entreprises membres des clubs d'industriels de l'I.R.E., et enfin pour m'avoir permis de me développer en pédagogie.
- Aux chercheurs auxquels j'ai pu faire part de mes progrès et échanger à l'occasion de communications lors des conférences de Bocconi, Budapest, Lille, Nancy-Luxembourg, et Marrakech.
- A Joël VAJOU, directeur de la société Froche & Graff Ltd au Canada, aujourd'hui disparue, pour avoir pris le temps de me transférer son expérience des affaires en matière d'importation et de distribution. A Didier FLAENDER, ancien P.D.G. de la société I&TCom, pour m'avoir donné l'occasion de tester mes hypothèses pendant un an et demi au sein de son entreprise spécialisée dans l'immotique. A Serge et Stéphane COSTARELLA, respectivement P.D.G. et directeur commercial de la société L.M.T. Environnement, pour m'avoir introduit dans le milieu du désamiantage en France.
- A Thierry JEAN, Dominique MARTINET, puis Jean-Claude De SCHIETERE, pour m'avoir permis de réaliser cette recherche dans de bonnes conditions.
- Aux étudiants qui m'ont assisté dans la collecte et le traitement des données d'enquête.
- A tous les miens.

PREMIER TOME

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIÈRES.....	4
LISTE DES TABLEAUX.....	7
REFERENCES DES CITATIONS.....	8
BIBLIOGRAPHIE.....	11

INTRODUCTION

page 26

SECTION 1- Objet de la thèse	27
Sous-Section (A) : que cherchons-nous à démontrer ?	27
Sous-Section (B) : les raisons du choix de ce sujet	37
SECTION 2- Problématique générale	43
Sous-Section (A) : le cadre de la thèse	44
Sous-Section (B) : est-il après tout possible d'élaborer des stratégies d'interaction ?	47
Sous-Section (C) : problématique en mode mineur	52
SECTION 3- Méthodologie et présentation du plan.....	58
Sous-Section (A) : méthodologie	59
Sous-Section (B) : présentation du plan retenu	60

CONCLUSION

page 66

SECTION 1- Réponses aux questions initiales.....	67
SECTION 2- Stratégies d'interaction : futurs développements	71
Sous-Section (A) : prise en compte simultanée des deux niveaux d'analyse.....	72
Sous-Section (B) : recherches à venir en matière de conflits et de négociation	80
Sous-Section (C) : interaction, et enseignement de la gestion.....	87

DEUXIÈME TOME

- CHAPITRE I -

GESTION DES RISQUES ET MANŒUVRES D'INTERACTION DANS UN MILIEU

page 95

PARTIE (I) JEUX D'ACTEURS DANS UN MILIEU.....	97
SECTION 1- Les méthodes d'analyse disponibles et leurs limites	97
Sous-Section (A) : les travaux des sociologues.....	98
Sous-Section (B) : les 'jeux d'acteurs' en prospective.....	107
Sous-Section (C) : les développements propres à la gestion	112
SECTION 2- Risque, pouvoir et confiance.....	121
Sous-Section (A) : la problématique pouvoir / confiance	121
Sous-Section (B) : les 'bases' du pouvoir et de la confiance	130
Sous-Section (C) : la méthode d'analyse proposée	136
Sous-Section (D) : test d'évaluation de la méthode à partir d'un chantier	139
PARTIE (II) RECHERCHE D'UNE POSITION DÉFENDABLE	149
SECTION 1- Statut et 'marginalisation'	149
Sous-Section (A) : les facteurs explicatifs, et les effets de la marginalisation	149
Sous-Section (B) : expériences de marginalisation	156
SECTION 2- Plans d'interaction.....	166
Sous-Section (A) : manœuvres défensives, changements de position, Et principes de gestion des distances.....	167
Sous-Section (B) : les stratégies de réseaux	176

- CHAPITRE II -

INTERACTIVITE ET PROCESSUS DE SEGMENTATION STRATEGIQUE

page 195

PARTIE (I) UNE ANALYSE DES EXIGENCES DES GROUPES D'ACHETEURS EN TERMES DE MODES D'INTERACTION 197

SECTION 1- Approche interactionnelle et analyse contingente des critères veto 200

Sous-Section (A) : problèmes de décodage et limites d'une interprétation
des demandes d'interaction 202

Sous-Section (B) : une méthode de décodage des FCS recueillis de façon contingente 203

Sous-Section (C) : applications chez I&TCom 224

SECTION 2- Définition a priori d'une liste de critères d'interaction clés..... 232

Sous-Section (A) : les objectifs de l'enquête 233

Sous-Section (B) : présentation et illustration des variables d'interaction retenues..... 234

Sous-Section (C) : méthodologie suivie 247

PARTIE (II) IDENTIFICATION ET EVALUATION DES MARCHÉS EN TERMES DE MODES D'INTERACTIONS ET ETUDE DE FAISABILITE 265

SECTION 1 – Les différents types de marchés du point de vue de l'interaction F/C 268

Sous-Section (A) : les quatre idéal-types de modes de définition des termes de l'échange.. 268

Sous-Section (B) : les quatre idéal-types d'investissements respectifs dans la réalisation.... 299

SECTION 2 –Analyse de faisabilité à partir des profils d'interaction demandés 326

Sous-Section (A) : étude de faisabilité détaillée des marchés d'I&Tcom 326

Sous-Section (B) : comparaison globale des préférences..... 337

-CHAPITRE III –

STRATEGIES D'INTERACTION CONJOINTES

page 347

PARTIE (I) MODES D'INTERACTION ET CHOIX DES ACTIVITÉS348

SECTION 1- Les bases d'une sélection interactionnelle des activités.....348

Sous-Section (A) : attractivité et attitudes face au risque.....354

Sous-Section (B) : position concurrentielle et modes d'interaction avec les concurrents.....359

SECTION 2- Sélection des activités et préférences interactionnelles.....373

Sous-Section (A) : sélection des activités à partir d'une évaluation simultanée
des interactions avec clients et concurrents.....373

Sous-Section (B) : le rôle de l'orientation de la direction vers la tâche ou la relation386

PARTIE (II) - MODES D'INTERACTION ET MANAGEMENT DES ACTIVITÉS EN DYNAMIQUE397

SECTION 1- Choix de modes d'interaction à contre-courant et re-différenciation dans une activité banalisée.....398

Sous-Section (A) : différenciation et stratégies d'interaction à contre-courant
sur un marché, comme en clientèle399

Sous-Section (B) : le problème de la compatibilité des interactions
simultanées avec clients et concurrents.....415

SECTION 2- Stratégies d'interaction et management d'un portefeuille hétérogène421

Sous-Section (A) : interactivité et gestion de portefeuille.....421

Sous-Section (B) : stratégies de compensation.....428

TABLEAUX

Tableau N°1 page 46 :	Les facteurs perçus comme explicatifs de la performance de l'entreprise.
Tableau N°2 page 75:	Bilan du degré de contrôle.
Tableau N°3 page 77:	Profil global d'interaction d'un acteur ; jeu sur le risque des autres et attitude face au risque
Tableau N°4 page 83 :	Réciprocité en matière de pouvoir / confiance et prévision des conflits.
Tableau N°5 page 132 :	Influence et gestion des risques des autres.
Tableau N°6 page 143 :	Matrice d'adjacence N°1. La confiance.
Tableau N°7 page 144 :	Matrice d'adjacence N°2. Le pouvoir.
Tableau N°8 page 145 :	Le milieu du désamiantage. La confiance.
Tableau N°9 page 146 :	Le milieu du désamiantage. Le pouvoir.
Tableau N°10 page 147 :	La matrice de pouvoir / confiance appliquée au milieu du désamiantage.
Tableau N°11 page 170 :	Gérer a priori ses distances en fonction de la réputation d'autrui en matière de pouvoir / confiance.
Tableau N°12 page 190 :	Profils d'acteurs utilisant une double source d'influence vis-à-vis d'un même acteur.
Tableau N°13 page 218 :	Mécanismes de coordination et modes d'interaction préférés par les clients en fonction de leurs attitudes face au risque.
Tableau N°14 page 230 :	Représentation du degré d'homogénéité des demandes d'interaction par marché.
Tableau N°15 page 250 :	Liste des 96 enquêtes effectuées en face-à-face, hors I&TCom
Tableau N°16 page 251 :	Répartition des demandes d'interaction exigées sur le marché de la sécurité, d'après l'enquête
Tableau N°17 page 252 :	Demandes d'interaction sur le marché de la sécurité selon l'organisme IESC.
Tableau N°18 page 256 :	Répartitions des demandes d'interaction de la part des maisons de retraite.
Tableau N°19 page 257 :	Médianes des demandes d'interaction de la part des maisons de retraite.
Tableau N°20 page 258 :	Tableau des interactions demandées variable par variable dans le cas des maisons de retraite.
Tableau N°21 page 262 :	Mise en évidence d'attitudes dissimulées par comparaison de la variable 'distances', et des attentes interactionnelles sur les autres variables (exemple des enquêtés sur le marché des maisons de retraite).
Tableau N°22 page 266 :	Analyse des risques perçus sur les marchés de la santé, de la formation, de la gestion d'immeuble, pour ce qui est des applications 'Gestion Technique et Sécurité' (GTC).
Tableau N°23 page 267 :	Analyse des risques perçus sur les marchés des maisons de retraite d'une part, des hôpitaux et des cliniques d'autre part, pour ce qui est des applications multimédia.
Tableau N°24 page 270 :	Les modes fondamentaux d'interaction avec les clients en matière de définition des termes de l'échange.
Tableau N°25 page 272 :	Les attitudes des clients face au risque au niveau de la définition des termes de l'échange.
Tableau N°26 page 307 :	Responsabilités respectives en matière d'investissement dans la réalisation, en fonction des attitudes des clients face au risque.
Tableau N°27 page 314 :	Les combinaisons internes / externes de ressources humaines et physiques.
Tableau N°28 page 317 :	Combinaisons de ressources en matière de restauration.
Tableau N°29 page 325 :	La problématique produits / services. Degré de substituabilité et 'systèmes'.
Tableau N°30 page 329 :	Déficits interactionnels d'I&Tcom sur l'ensemble des marchés.
Tableau N°31 page 330 :	Comparaison sur deux marchés des médianes de préférences en termes d'interaction, sur treize variables.
Tableau N°32 page 331 :	Les exigences des différents marchés enquêtés en matière de 'distances'.
Tableau N°33 page 332 :	Répartition des réponses chez I&Tcom.
Tableau N°34 page 333 :	Comparaison des préférences interactionnelles du chef de produit et du technico-commercial Mr.'Roux'.
Tableau N°35 page 340 :	Compatibilités et incompatibilités entre préférences en matière d'interaction.
Tableau N°36 page 341 :	Variable 'Cadr' dans le secteur de la formation.
Tableau N°37 page 363 :	Les interactions concurrentielles au niveau de la définition de l'offre.
Tableau N°38 page 370 :	Les attitudes des concurrents face au risque.
Tableau N°39 page 375 :	Sélection sur la base des risques à assumer face aux attitudes des clients et des concurrents en matière d'offre.
Tableau N°40 page 378 :	Sélection sur la base des risques à assumer face aux attitudes des clients et des concurrents en matière de réalisation.
Tableau N°41 page 387 :	Notation 'classique' des critères relatifs aux atouts et attraits pour le projet N°1.
Tableau N°42 page 388 :	Matrice préparatoire au tri des projets (<i>screening</i>) et à la gestion d'un portefeuille de projets.
Tableau N°43 page 389 :	Analyse des projets (P5) et (P1) sur la base des risques à assumer face aux attitudes des clients et des concurrents en matière d'offre.
Tableau N°44 page 390 :	Analyse des projets (P5) et (P1) sur la base des risques à assumer face aux attitudes des clients et des concurrents en matière de réalisation.
Tableau N°45 page 391 :	Matrice globale de compatibilité des clientèles et de vulnérabilité interactionnelle face aux concurrents.
Tableau N°46 page 392 :	Matrice de synthèse générale des attraits et atouts en matière technico-économique et en matière d'interactions avec fournisseurs et clients.
Tableau N°47 page 396 :	Matrices de position de l'activité formation pour I&Tcom.
Tableau N°48 page 402 :	Analyse du marché des boîtiers d'immeuble : sous-marchés, et dynamique en matière de responsabilités à assumer au niveau de la réalisation pour se différencier.
Tableau N°49 page 437 :	Les différentes combinaisons et compensations possibles entre variables d'interaction.
Tableau N°50 page 440 :	Données préalables à la négociation.

REFERENCES DES CITATIONS

INTRODUCTION

- (1) V.Clausewitz, (1832-34), p.128, in F.Carrance, (1988), p.6-7.
- (2) A.-C.Martinet, (1983), p.6-7.
- (3) Thomas G.P., G.F.Soldow, (1988), p.63.
- (4) K.Ohmae, (1989), p.15.
- (5) Wind Y. et T.S.Robertson, (1983), p.12.
- (6) J.-F.Trinquecoste, (1977), p.1970.
- (7) G.Serraf, (1974), cité par P.L.Dubois, (1979), p.7.
- (8) Y.Barel, (1984), p.169.
- (9) G.Moser, (1994), p.17.
- (10) Y.Guiard, (1989), p.165 à 168.
- (11) A.Caillé, (1994), p.13.
- (12) A.Caillé, (1994), p.15.

CONCLUSION

- (13) Bidault F. et J.C.Jarillo, (1995)
- (14) Crozier M. et E.Friedberg, (1977), p.56-57
- (15) M.Porter, (1980), p.117.
- (16) B.Saporta, (1989), p.304.

CHAPITRE I

- (17) Thorelli H.B., (1984), p.38-39.
- (18) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.197.
- (19) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.120-121.
- (20) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.122.
- (21) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.129.
- (22) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.167.
- (23) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.150.
- (24) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.170.
- (25) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.141.
- (26) T.Hobbes (1651).
- (27) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.25.
- (28) C.S.Fisher, (1948, in Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.28.
- (29) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.169.
- (30) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.137.
- (31) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.165.
- (32) P.Parlebas, (1992), p.196.
- (33) R.Mucchielli, (1977), p.71-72.
- (34) J.-M.Nicholas, (1990), p.477-480.
- (35) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.236-237.
- (36) R.E.Freeman, (1984), p.46.
- (37) T.J.Rowley, (1997), p.894.
- (38) M.Godet, (1991), p.126.
- (39) M.Godet, (1985), p.69.
- (40) M.Godet, (1996), p.20.
- (41) P.F.Ténière-Buchot, (1989) p.68.
- (42) M.Godet, (1985), p.25.
- (43) Godet M. et F.Meunier, (1996), p.16-17 et p.20.
- (44) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.39.
- (45) M.Godet, (1985), p.75.
- (46) M.Forsé, (1991), cité in Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.196-198.
- (47) G.Easton, (1992), cité in Axelsson B. et G.Easton, (1992), p.8.
- (48) Easton G. et L.Araujo, (1986), p.21-22.
- (49) Strategor, (1988), p.568.
- (50) Hakansson H. et J.Johanson, (1988), p.373.
- (51) Hakansson H. et J.Johanson, (1984), p.29.
- (52) Hakansson H. et J.Johanson, (1984), p.29-30.
- (53) Easton G. et L.Araujo, (1992-1994), p.63.
- (54) Easton G. et L.Araujo, (1992-1994), p.69.
- (55) H.B.Thorelli, (1986), p.38.
- (56) C.-J. Maestre, in Montgolfier J.-de, P.Bertier, (1978), p.195-196 et 199.
- (57) J.Saglio, (1991), p.4-5.
- (58) Hakansson H. et I.Snehota, (1990, p.1).
- (59) W.G.Astley, (1984).
- (60) Cova B., F.Mazet, R.Salle, (1995), p.300.
- (61) O.Crevoisier, (1994), p.36, cité par Cova B., R.Salle, (1996).
- (62) G.Canguilhem, (1946-1947), (1971), p.143.

- (63) J. Antoine, (1992), p.7.
(64) Strategor, (1988), p.249 et 253.
(65) D.Puthod, (1997), p.6 et 7.
(66) F.Perroux, (1973), p.18.
(67) G.Koenig, (1996), p.117-118.
(68) Ring P.S. et A.H.Van de Ven, (1992), p.489.
(69) D.Puthod, (1997), p.1.
(70) A.Orléan, (1994), p.19.
(71) Bidault F., P.-Y.Gomez, G.Marion, (1995), in Bidault F. et J.-C.Jarillo, (1995), p.15.
(72) C.Labrusse-Riou, (1994), p.94, 95, 96, 97, 101.
(73) Laurent G., J.-N.Kapferer, (1986), p. 45.
(74) J.-P.Flipo, (1991), p.34.
(75) G.Orange, (1995), p.12.
(76) P.Gremion, (1976), p.162.
(77) J.-P.Neuville, (1997), p.68.
(78) M.Sahlins, (1968), p.5-17, in G.Benguigui, (1977)
(79) J.-B.Bossuet, (1878).
(80) P.Rosanvallon, (1981), p.33.
(81) De Tocqueville, (ed.1981).
(82) J.T.Godbout, (1992), p.87-88.
(83) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.137.
(84) M.Crozier, (1963), p.196.
(85) M.Crozier, (1963), p.236.
(86) Crozier M., E.Friedberg, (1977), p.67.
(87) Crozier M., E.Friedberg, (1977), p.143.
(88) Crozier M., E.Friedberg, (1977), p.224.
(89) R.M.Emerson, (1962), p.32.
(90) C.Labrusse-Riou, (1994), p.101.
(91) Crozier M., E.Friedberg, (1977), p.143.
(92) L.-G.Mattson, (1985), p.274.
(93) A.Orlean, (1994), p.29.
(94) H.B.Thorelli, (1986), p.38.
(95) M.Cathelineau, (1991), p.104.
(96) M.Bourqui, (1990), p.52.
(97) G.Serraf, (1978), p.32.
(98) G.Serraf, (1978), p.31-32.
(99) Bidault F. et J.C.Jarillo (1994), p.121.
(100) J.-N.Kapferer, (1987), p.155-162.
(101) G.Balandier, (1994), p.95-97.
(102) J.-N.Kapferer, (1987), p.116-117.
(103) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.139-140.
(104) R.Mucchielli, (1979), p.4.
(105) A.Peyrefitte, (1995), p.15.
(106) T.Ambler, (1995), p.32.
(107) Hakansson H. et C.Ostberg, (1975), p.114 et 117.
(108) A.Orléan, (1994), p.15.
(109) L.Karpik, (1996), p.528.
(110) Y.F.Livian (1987), p.29.
(111) G.Benguigui, (1997) p.11
(112) G.Benguigui, (1997), p.12.
(113) B.Baudry, (1995), p.74.
(114) C.Hacques, (1994), pp.37, 44, 143-144, 101-103, 114-115, 180, 196, 206-208.

CHAPITRE II

- (115) H.Hakansson, (1982), p.3.
(116) H.Hakansson, (1986), p.163.
(117) H.Hakansson, (1986), p.163-164.
(118) Bidault F. et J.-C.Jarillo, (1994), p.118.
(119) J.K.Arrow, (1984), p.145.
(120) A.Orléan, (1994), p.21.
(121) Hakansson H., C.Ostberg, (1975).
(122) J.K.Benson, (1975), p.229.
(123) G.Richardson, (1992), p.886.
(124) L.Karpik, (1996), p.528.
(125) B.Baudry, (1995), p.7.
(126) B.Baudry, (1995), p.93.
(127) B.Baudry, (1995), p.74.
(128) Le Cardinal G., J.-F.Guyonnet, B.Pouzoullic, (1997), p.77
(129) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1969) p.78.
(130) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.38.
(131) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.58.
(132) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.333.
(133) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1967) p.118.
(134) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.162.
(135) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.163.
(136) Blake R.R. et J.S.Mouton, (1964-1968) p.165.
(137) K.W.Thomas, (1977), p.487.
(138) Lehmann D.R., O'Shaughnessy, (1992).
(139) Jansson H. et F.Wiedersheim-Paul, (1979), p.351-352.
(140) H.Jonas, (1990), p.49.
(141) K.M.Eisenhardt, (1989), p.58.

- (142) J.-M. Servet, (1994), p.39.
 (143) Dubois P.L., A.Jolibert, (1989), p.208.
 (144) P.Kotler, (1967).
 (145) G.Marion, (1980), p.61.
 (146) Turnbull P. et J.-P.Valla, (1986), p.259.
 (147) D.Bansard, (1990b), p.40-41.
 (148) Blenkhorn D.L. et M.R.Leenders, (1985), p.85.
 (149) P.L.B.Guillet de Monthoux, (1985).
 (150) Hakansson H., C.Ostberg, (1975), p.116.
 (151) J.Bouquet et P.Drouffe, (1989), p.11.
 (152) Y.Gauchet, (1981), p.10.
 (153) Hakansson H. et C.Ostberg, (1975), p.114.
 (154) Bressand A. et K.Nicolaidis, (1988), p.153-154.
 (155) T.V.Bonoma, (1981), p.184-185.
 (156) T.V.Bonoma, (1981), p.186.
 (157) Bonoma T.V. et B.P.Shapiro, (1983), p.96.
 (158) T.V.Bonoma, (1981), p.188.
 (159) J.B.Vollering, (1984), p.3.
 (160) L.-G.Mattson, (1975), p.66 et ss.
 (161) J.B.Vollering, (1984), p.1.
 (162) T.Levitt, (1962), in T.Levitt, (1969), p.196.
 (163) Bonoma T.V., B.P.Shapiro, (1983).
 (164) L.-G.Mattson, (1975), p.56.
 (165) K.J.Blois, (1977a), p.281.
 (166) P.-L.Dubois, (1990), p.21.
 (167) P.L.Dubois, (1990), p.17.
 (168) J.B.Vollering, (1984), p.4.
 (169) L.-G.Mattson, (1975), p.63.
 (170) Bressand A. et K.Nicolaidis (1988), p.153-154.
 (171) Eiglier P. et E.Langeard (1987), p.39.
 (172) Eiglier P. et E.Langeard, (1987), p.47.
 (173) Hakansson H. et J.Johanson, (1985), p.7.
 (174) F.Bidault, (1988), p.114.
 (175) Furubotn E. et S.Pejovitch, (1972).
 (176) F.Eymard-Duvermay, (1990), p.10.
 (177) H.Hakansson, (1990), p.372.
 (178) L.-G.Mattson, (1979), p.160.
 (179) Stem D.E., Jr., C.W.Lamb, Jr., D.L.MacLachlan, (1977), p.317.
 (180) Eiglier P. et E.Langeard, (1987), p.44.

CHAPITRE III

- (181) M.E.Porter, (1980), p.97.
 (182) Lewin K., T.Dembo, L.Festinger, R.S.Sears, (1944), p.173 (in 1975).
 (183) R.U.Ayres, (1969), p.165-166.
 (184) Lax D.A. et J.K.Sebenius, (1986), p.113 et ss.
 (185) A.-C.Martinet, (1990), p.220.
 (186) A.-C.Martinet, (1990), p.220-221.
 (187) A.-C.Martinet, (1990), p.220.
 (188) Thomas G.P., G.F.Soldow, (1988), p.63.
 (189) Strategor, (1988), p.254-255.
 (190) Bressand A., K.Nicolaidis, (1988), p. 154.
 (191) Degenne A. et M.Forsé, (1994), p.236-237.
 (192) P.M.Blau, (1964), p.99.
 (193) C.Hacques (1994), p.196.
 (194) R.Godino, (1994), pp.1-8.
 (195) Yamagishi T., M.Gilmore, K.Cook, (1988), cités par Smith P. et J.Laage-Hellman, (1992), p.43.
 (196) Cook K.S. et R.Emerson, (1984), cités par Smith P. et J.Laage-Hellman, (1992), p.3.
 (197) Bonoma T.V., B.P.Shapiro, (1983).
 (198) Anderson J.C. et J.A.Narus, (1991).
 (199) Strategor, (1988-1993) p.50.
 (200) Ford D., H.Hakansson, J.Johanson, (1986), p.31.
 (201) G.Bateson, (1963), p.322.
 (202) Y.Guiard, (1989), p.170.
 (203) L.-G.Mattson, (1972), p.1.
 (204) L.-G.Mattson, (1975), p.63.

BIBLIOGRAPHIE

Nota Bene : lorsque deux dates sont mentionnées, séparées par un tiret, cela signifie que l'on a cité d'abord la première édition, puis l'édition ultérieure consultée.

- AAKER D.A. (1984) : « How to Select a Business Strategy », *California Management Review*, Vol. XXVI, N°3, Spring, 167-175.
- ABELL D.E. (1980) : « *Defining the Business* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ABELL D.E., J.S.HAMMOND (1979) : « *Strategic market planning : problems and analytical approche* », Englewood Cliffs N.J., Prentice Hall.
- ABERNATHY J.W., J.M.UTTERBACK, (1975) : « A dynamic model of product and process innovation », *Omega*, N°3.
- AERTSEN F., (1992) : « Contracting out the Physical Distribution Function : A trade-off between Asset Specificity and Performance Measurement », *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 23, N°1, 23-29.
- AFTTEP, (1991) : « *Le management de projet ; principes et pratique* », Paris, Afnor.
- AKERLOF G.A. (1970) : « The Market for "Lemons" : Quality Uncertainty and the Market Mechanism », *Quarterly Journal of Economics*, 1970, 84, 488-500.
- AKRICH M., M.CALLON, B.LATOUR, (1988a) : « A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement », *Annales des Mines*, Juin, 4-17.
- AKRICH M., M.CALLON, B.LATOUR, (1988b) : « A quoi tient le succès des innovations. Deuxième épisode : l'art de choisir les bons porte-parole », *Annales des Mines*, Septembre, 14-29.
- ALBERT P. (1981) : « Pme : devenez plus flexibles », *Direction et Gestion*, N°6, 13-19.
- ALBERT P., J.-P.VALLA (1981) : « Segmentation des activités et stratégies des industriels », in *L'Action Marketing des Entreprises Industrielles*, Paris, ADETEM.
- ALDERSON W. (1958) : « The analytical Framework for Marketing », D.J. Duncan, ed., *Proceedings : Conference of Marketing Teachers from Far Western States*, Berkeley, U. of California, 15-28.
- ALDRICH H. (1979) : « *Organizations and Environments* », Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.
- ALDRICH H. (1986) : « *Population Perspectives on Organizations* », *Acta Universitatis Upsaliensis*, *Studia Oeconomiae Negotiorum* 25, Uppsala.
- ALLPORT F.L., (1924) : « *Social Psychology* », Boston, Houghton Mifflin.
- AMBLER T., (1995) : « La Chine, royaume du marketing relationnel », *L'Expansion Management Review*, Septembre, 26-33.
- ANASTASSOPOULOS J-P. (1982) : « Entreprises et contrats de plan : priorité aux stratégies relationnelles », *Harvard-L'Expansion*, été, 121-124.
- ANASTASSOPOULOS J.-P., G.BLANC, J.-P.NIOCHE, B.RAMANANTSOA (1985) : « *Pour une nouvelle politique d'entreprise* », Paris, Presses Universitaires de France.
- ANDERSON H. (1992) : « The role of the Firm in Industrial Development - A Network Approach », Paper presented at the 8th IMP Conference : *Business Networks in an International Context : recent research developments*, Lyon, September, 3-5, 23 pages.
- ANDERSON J.C., H.HAKANSSON, J.JOHANSON, (1994) : « Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context », *Journal of Marketing*, Vol.58, October, 1-15.
- ANDERSON J.C., J.A.NARUS, (1991) : « Partnering as a Focused Market Strategy », *California Management Review*, Vol. 33, N°3, Spring, 95-113.
- ANSOFF H.L., (1965-1968) : « *Stratégie du développement de l'entreprise* », Trad. fr. 1968, Paris, éd. Hommes et Techniques (traduit de 'Corporate Strategy', McGraw-Hill, New York).
- ANSOFF H.L., R.P.DECLERCK, R.L.HAYES (1974) : « De la planification stratégique au management stratégique », Document de travail 74-32, juin, 1-67.
- ANSOFF H.L., R.P.DECLERCK, R.L.HAYES (1976) : « *From Strategic Planning to Strategic Management* », John Wiley & Sons, 39-78.
- ANTOINE J., (1992), avec la contribution de J.-F.Boss, R.Delbès, B.Pinot, et G.Seraf, pour le Comité des Publications de l'ADETEM : « Un nouveau métier pour les hommes de marketing : la veille prospective et ses applications stratégiques », Numéro spécial marketing et stratégie, *Revue Française du Marketing* N°139/4.
- ANTOINE J., (1995) : « La stratégie vue par les hommes de marketing. En annexe : mini-lexique sur la stratégie », *Revue Française du Marketing*, N°155, 5, 7-12 ;
- AOKI M., (1986) : « Horizontal vs. Vertical Information Structure of the Firm », *American Economic Review*, vol.76/5, 971-983.
- AOKI M., (1988) : « *Information, Incentives, and Bargaining in the Japanese Economy* », Cambridge University Press, New York.
- ARMISTEAD C.G., G.CLARK, (1993) : « Resource Activity Mapping : The Value Chain in Service Operations Strategy », *The service Industries Journal*, Vol.13, N°4, october, 221-239;
- ARNDT J. (1979) : « Toward a Concept of Domesticated Markets », *Journal of Marketing*, Vol. 43 (Fall), 69-75.
- ARROW K., (1974-76) : « *Les limites de l'organisation* », trad. fr., Puf, Paris.
- ARROW K., (1984) : « The economics of information », *Collected Papers IV*, Basic Blackwell, p.145.
- ARROW K.J. (1957) : « *Statistique et Politique Economique* », Econometrica.
- ARTHUR D.LITTLE, (1981) : « *Stratégie et Technologie* », Document ADL, communication au European Management Forum, Davos.
- ASHBY W.R. (1952) : « *Design for a Brain* », New York, John Wiley and Co.
- ASTLEY W.G., (1984) : « Toward an Appreciation of Collective Strategy », *Academy of Management Review*, 9,3, 526-35.
- ASTLEY W.G., (1985) : « The two Ecologies : population and Community Perspectives on Organizational Evolution », *Administrative Science Quarterly*, 30, pp 224-241
- ASTLEY W.G., C.J.FOMBRUN, (1983) : « Collective Strategy : Social Ecology of Organizational Environments », *Academy of Management Review*, 8, 4, 576-587.
- ATAMER T., R.CALORI (1993) : « *Diagnostic et décisions stratégiques* », Paris, Dunod Entreprise.
- AUDEBERT-LAROCHAS P., (1995-1997) : « *Profession négociateur* », Paris, Les Editions d'Organisation.
- AXELROD R., (1984) : « *The Evolution of Cooperation* », New York, Basic Books. Trad. fr. 1992 : « *Donnant, donnant. Théorie du comportement coopératif*, Paris, O.Jacob.
- AXELSSON B., (1992-1994) : « Corporate Strategy Models and Networks - diverging perspectives », 184-204, in Axelsson B., Easton G., (1992-94 op.cit., chap.10).
- AXELSSON B., G.EASTON, (1992) : « *Industrial Networks, A New View of Reality* », London, Routledge.
- AXELSSON B., H.HAKANSSON (1984) : « The development Role of Purchasing in an Internationally Oriented Company », 228-259, in *Research Developments in International Marketing*, UMIST.
- AYRES R.U., (1969-1972) : « *Prévision technologique et planification à long terme* », Paris, Editions Hommes et Techniques.
- BACKHAUS K., D.WILSON (1986) : « *Industrial Marketing : a German American Perspective* », Berlin, Springer Verlag.
- BADOC M., (1994) : « Former au marketing management », in Les Professeurs du Groupe HEC, *L'Ecole des managers de demain*, chap.9, 145-178, Paris, Economica.
- BAGOZZI R.-P (1974) : « Marketing as an organized behavioral system of exchange », *Journal of Marketing*, 38, october, 77-81.
- BAGOZZI R.-P. (1975) : « Marketing as Exchange », *Journal of Marketing*, N°39, 32-39, octobre.
- BAILY P., D. FARMER (1968-1992) : « *Purchasing ; Principles & Management* », London, 6th edition, Pitman.

- BALANDIER G., (1994), « *Le Dédale, Pour en finir avec le XXème siècle* », Paris, Fayard, p.95-97.
- BALENBOIS T. (1981) : « Le marketing et l'exportation d'équipements lourds », *Direction et Gestion*, N°6/1981, 54-62.
- BALES R.F., (1950) : « *Interaction process-analysis : a method for the study of small groups* », Cambridge, Mass., Addison-Westley.
- BANSARD D., (1988) : « Stratégie et théorie des systèmes, essai d'approche photographique », *document de recherche IRE*, Groupe ESC Lyon, Décembre, 73 pages.
- BANSARD D., (1989) : « Stratégies d'offre en marketing industriel », Document du Club Marketing Industriel, Programme de recherche de stratégies d'offre, IRE, Groupe ESC Lyon, Ecully, novembre, 91 pages.
- BANSARD D., (1990a) : « L'atmosphère des relations fournisseur-client », Document Club P.M.E., IRE, Groupe ESC Lyon.
- BANSARD D., (1990b) : « Stratégies d'Offre en Marketing Industriel », *Document de Recherche N°9024 MPI, IRE, Groupe ESC Lyon*, Juillet.
- BANSARD D., (1991a) : « L'offre en milieu industriel : des typologies aux stratégies : I. Définition des termes de l'échange et négociations », *Document de Recherche 9130, MPI, IRE, Groupe ESC Lyon*, Juin, 31 pages.
- BANSARD D., (1991b) : « Stratégies d'offre », Document du Club Marketing Industriel, IRE, Groupe ESC Lyon.
- BANSARD D., (1993) : « Integrate-Lease-or-Exchange the Human and Physical Resources that are Necessary to Fulfill Each Primary Activity Step in the Value Chain », *Cahiers de Recherche N°08/93, Cesrem, IAE, Université de Metz*, 29 pages.
- BANSARD D., (1994) : « Downsizing : chirurgie, ou régime ? » *Colloque "Sciences de gestion et problèmes de l'emploi"*, IAE de Lille, 22 et 23 septembre.
- BANSARD D., (1996) : « Du downsizing à la recombinaison des ressources par opération stratégique », *Gestion 2000*, N°1, 61-82.
- BANSARD D., (1997a) : « Vers une analyse des modes d'interaction dans un milieu à travers une grille de pouvoir / confiance », communication au *Colloque International Nancy-Luxembourg 'Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations ; contribution à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises'*, 24-25 avril.
- BANSARD D., (1997b) : « Stratégies d'interaction et gestion d'un portefeuille de projets », *VIIème Symposium International du Management de Projets*, Marrakech, Mai, 38 pages.
- BANSARD D., B.COVA, R.SALLE (1993) : « Project Marketing : Beyond Competitive Bidding Strategies », *International Business Review*, Vol.2, N°2, pp.125-141.
- BANSARD D., C.CHAUMONT, E.FAY (1991) : « La communication électronique interactive, outil du marketing ? », in *Revue Française de Gestion*, 94-106.
- BARBER B. (1983) : « *The Logic and Limits of Trust* », The State University of New Jersey, Rutgers University Press, New Brunswick, N.J.
- BARCET A. (1987) : « *La montée des services : vers une économie de la servuction* », thèse de doctorat d'état, Université L. lumière Lyon II, faculté de Sc. Economiques, septembre.
- BAREL Y., (1971) : « *Prospective et analyse de systèmes* », Paris, DATAR.
- BAREL Y., (1975) : « *La ville médiévale, système social, système urbain* », P.U.G., Grenoble.
- BAREL Y., (1979) : « *Le paradoxe et le système, essai sur le fantastique social* », Grenoble, PUG.
- BAREL Y., (1984) : « *La société du vide* », Paris, Seuil.
- BAROUCH G., (1989) : « *La décision en miettes, systèmes de pensée et d'action à l'œuvre dans la gestion des milieux naturels* », Paris, L'harmattan.
- BARRANGER P. (1979) : "Une réponse à la crise", *Revue Française de Gestion*, Sept-Octobre, 81-91.
- BARREYRE P.-Y. (1968) : "*L'impartition, politique pour une entreprise compétitive*", Paris, Hachette.
- BARREYRE P.-Y., M.BOUCHE (1976) : "*Le désinvestissement stratégique dans l'entreprise*", Papier de recherche 76-16, IAE d'Aix.
- BASS B.M., (1960) : « *Leadership, Psychology, and Organizational Behavior* », New York, Harper Brothers.
- BATESON G., (1935) : « Culture contact and Schismogenesis », *Man*, N°199, vol.XXXV, (in Bateson G., 1973 : « *Steps to an Ecology of Mind* », 35-46, London, Paladin Granada).
- BATESON G., (1936) : « *Naven* », Stanford University Press, Cambridge University Press (trad. fr. par Houseman M. et Severi C : « *La cérémonie du Naven* », 1971, Minuit, Paris).
- BATESON G., (1942) : "Morale and National Character", *Civilian Morale*, (in Bateson G., 1973 : '*Steps to an ecology of Mind* ', 62-79, London, Paladin Granada).
- BATESON G., (1942) : "Social Planning and the Concept of Deutero-Learning", *Behavioral Science*, Vol.1, N°4. Repris in Bateson, 1973, 173-198.
- BATESON G. (1949) : "Bali : The Value System of a Steady State", *Social Structures : Studies Presented to A.R. Radcliffe-Brown*, Meyer Fortes (ed.), 20 pages, (in Bateson, 1973, op. cité).
- BATESON G., (1963) : "The Role of Somatic Change in Evolution", *Evolution*, vol.17, 17 pages (in Bateson, 1973, op.cité).
- BATESON G., (1969) : "Double Bind, 1969", *Symposium on the Double Bind, A.P.A.*, repris dans Bateson, 1973, op.cité, p. 242-249.
- BATESON G., (1970) : "Ecology and Flexibility in Urban Civilization", *Conférence "Restructuring the Ecology of a Great City"*, Werner-Gren Foundation, 12 pages (in Bateson, 1973, op. cité).
- BATESON G., (1973) : "*Steps to an Ecology of Mind*", London, Paladin, (trad. Seuil, 1987).
- BATESON G., (1979) : "*Mind and Nature. A Necessary Unity*", New York, Bantam Books, 1979, trad fr. Seuil 1984, "La nature et la pensée".
- BATESON G., D.D.JACKSON, J.HALEY, J.H.WEAKLAND, (1956) : "Toward a Theory of Schizophrenia", *Behavioral Science*, Vol.I, N°4. Repris in Bateson, 1973, p.173-198.
- BATESON G., R.BIRDWHISTELL, E.GOFFMAN, E.T.HALL, D.JACKSON, A.SCHEFLEN, S.SIGMAN, P.WATZLAWICK, (1981) : "*La nouvelle communication*", textes recueillis et présentés par Winckin Y., trad. Bansard D. et alii, Seuil, Paris.
- BATESON J.E.-G., (1985) : "Perceived control and the service encounter", in J. Czepiel, M. Solomon et C. Surprenant (eds), "*The service encounter*", Lexington Books.
- BATESON J.E.-G., E.LANGEARD (1981) : "Consumer uses of common dimensions in the appraisal of services", in Association for Consumer Research, *Proceedings of the 12th Annual Conference*.
- BAUER R.A., (1960) : "Consumer Behaviour as Risk Taking in dynamic marketing for a changing world", R.S. Hancock (ed.) *A.M.A. Proceedings*, december, 389-398. Repris in Cox D.F. (ed.), op.cit., 1967, p.23-33.
- BAUDRY B., (1994) : « De la confiance dans la relation d'emploi ou de sous-traitance », *Sociologie du travail*, N°1/94, 43-61.
- BAUDRY B., (1995) : "*L'économie des relations interentreprises*", Paris, La Découverte.
- BAYLE-OTTENHEIM J., A.LE THOMAS, A.SALLEZ (1973) : «*La sous-traitance* », Paris, Chotard et Associés, 285 p.
- BAZOVSKY I., (1961) : "*Reliability, Theory and Practice*", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J., trad. par Cohen, Chinal, Théorie et pratique de la sûreté de fonctionnement", Paris, Dunod.
- BEER S., (1966) : "*Decision and Control : the meaning of operational Research and Management Cybernetics*", John Wiley and Sons.
- BELLENGER L., M.J.COUCHAERE, (1994) : "*Animer et gérer un projet, un concept et des outils pour anticiper l'action et le futur*", Paris, ESF.
- BENGUIGUI G., (1997) : "Contrainte, négociation et don en prison", *Sociologie du travail*, N°1, 1-17.
- BENSAOU B.M., N.VENKATRAMAN, (1996) : « Not by partnership alone : managing a portfolio of relationships », Working Paper, Insead, Fontainebleau, 1-14.
- BENSON J.K., (1975) : "The Interorganizational Network as a Political Economy", *Administrative Science Quarterly*, vol.20, June, 229-249.
- BERNARD C., (1878-79) : "*Leçons sur les phénomènes de la vie communs aux animaux et aux végétaux*", 2 tomes, Paris, Baillière & Fils, nouvelle ed.
- BERRY L.L., (1983) : "Relationship Marketing : in Berry, L.L., Shostack G.L. and Upah G.D. (eds) *Emerging Perspectives in Services Marketing* ; American Marketing Association, pp 25-28.

- BERTHELEME R., (1988) : "Le marketing des grands équipements", *Revue Française de Gestion*, N°71, nov-déc., 62-65.
- BIDAULT F., (1988) : « *Le champ stratégique de l'entreprise* », Paris, Economica.
- BIDAULT F., P.-Y. GOMEZ, G. MARION, (1995) : « *Confiance, entreprise et société* », Paris, Eska.
- BIDAULT F., J.-C. JARILLO, (1995) : « La confiance dans les transactions économiques », in « *Confiance, entreprise et société* », sous la direction de Bidault F., Gomez P.-Y., Marion G., Paris, Eska, 109-123.
- BJON C. (1984) : « Les stratégies de rupture », *Harvard-L'expansion*, Automne, 98-104.
- BJON C. (1991) : « *Les stratégies de rupture, créatrices de marchés* », Paris, Seuil.
- BLAKE R.R., J.S. MOUTON, (1964-1969) : « *The managerial grid* », Houston, Gulf Publishing. Trad. fr. 1969 : « *Les deux dimensions du management* », Les Editions d'Organisation, EME, Librairies techniques.
- BLAKE R.R., J.S. MOUTON, (1967) : « Grid Organization Development », *Personnel Administration*, January-February, Washington, DC.
- BLAU P.M. (1964) : « *Exchange and power in social life* », New York, John Wiley.
- BLAU P.M. (1968) : « Social Exchange », in *International Encyclopedia of the Social Sciences*, Vol.7, New York : The Macmillan Company and the Free Press.
- BLENKHORN D.L., M.R. LEENDERS, (1988) : « Reverse Marketing : An Untapped Strategic Variable », *Business Quarterly*, Summer, 85-88.
- BLENKHORN D.L., P.M. BANTING (1991) : « How Reverse Marketing Changes Buyer-Seller Roles », *Industrial Marketing Management*, 20, 185-191.
- BLOIS K.J. (1972) : « Vertical Quasi-Integration », *Journal of Industrial Economics*, Vol. 20, N°3, July, 253-272.
- BLOIS K.J., (1980) : « Quasi-Integration as a Mechanism for Controlling External Dependencies », *Management Science*, vol.18, N°1, Janvier-février, 55-63.
- BLOIS K.J., (1977a) : « Large Customers and Their Suppliers », *European Journal of Marketing*, 11, 4, 281-289.
- BLOIS K.J., (1977b) : « Market Structure and Marketing Policies », *European Journal of Marketing*, 12, 8, 571-578. Papier présenté à la conférence annuelle MEG.
- BLOIS K.J., (1978) : « The implications of concentrated customer markets for marketing planning », 218-232, Actes séminaire « *Marketing des activités publiques, comportement d'achat dans les organisations* », IAE d'Aix-en-Provence.
- BONOMA T.V., (1976) : « Conflict, coopération and Trust in Three Power Systems », *Behavioral Science*, Vol.21, 1976.
- BONOMA T.V., (1977) : « Toward a Social Analysis of Consumption : Buyer-Seller Negotiations in Context », in *Consumer and Industrial Buying Behavior*, Woodside A.G., Sheth J.N., Bennett P.D. (eds), North Holland, New York, 345-354.
- BONOMA T.V., (1981) : « *Market Success Can Breed Marketing Inertia* », chap. 12, 179, 190.
- BONOMA T.V., B.P. SHAPIRO (1983) : « *Segmenting the industrial market* », Lexington Books, Lexington, Mass.
- BONOMA T.V., W.J. JOHNSTON (1978) : « The social psychology of industrial buying and selling », *Industrial Marketing Management*, vol.7, 213-224.
- BOOZ, ALLEN, HAMILTON, (1968) : « *The anagement of New Products* », New York, Booz, Allen et Hamilton Inc.
- BORDEN N.H., (1964) : « The Concept of the Marketing Mix », *Journal of Marketing Research*, June, pp 2-7.
- BOSSUET J.B., (ed.1878) : « *Politique tirée des propres paroles de l'écriture sainte* », Livre III, 1,2,3 ; IV, 1,V ; 1, Paris, Hachette.
- BOUCHIKHI H., (1989) : « Vers une approche constructiviste des structures organisationnelles », Cahier du Lamsade, N°93, juin. 27 pages.
- BOUDON R., (1977) : « *Effets pervers et ordre social* », Paris, PUF.
- BOUDON R., (1979) : « *La logique du social : introduction à l'analyse sociologique* », Paris, Hachette.
- BOUGHTON P.D., (1987) : « The Competitive Bidding Process : Beyond Probability Models », *Industrial Marketing Management*, 16, 87-94.
- BOUQUET J., J. DROUFFE, (document sans date) : « Le marketing achat », Paris, CDAF, ESAP.
- BOURANTAS D., (1989) : « Avoiding dependence on supplier and distributors », *Long range planning*, vol.22, June.
- BOURDEAU L., (1996) : « Le bâtiment à l'horizon 2030 », *Futuribles*, avril, N°208, 39-61.
- BOURDIEU P., (1984) : « *Homo Academicus* », Paris, Minuit.
- BOURGEOIS L.J., (1980) : « Strategy and Environment : A Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, Vol.5, N°1, 25-39.
- BOURGEOIS L.J., (1984) : « Strategic Management and Determinism », *Academy of Management Review*, Vol.9, N°4, 586-596.
- BOURQUI M., (1990) : « Relations interorganisationnelles et relations interpersonnelles : l'impact des réseaux sur l'approche concurrentielle des projets », *Revue française du marketing*, N°127-128, 2-3, 51-61.
- BRADACH J.L., R.G. ECCLES, (1989) : « Price, Authority and Trust : From Ideal Types to Plural Forms », *Annual Review of Sociology*, p 97-118.
- BRANNEN W.H. (1977) : « *Successful Marketing for small business* », Prentice Hall.
- BRESSAND A., K. NICOLAÏDIS (1988) : « Les services au coeur de l'économie relationnelle », *Revue d'économie industrielle*, N°43, 1er trimestre, 141-163.
- BROCKNER J., P.A. SIEGEL, J.P. DALY, T. TYLER, C. MARTIN, (1997) : « When Trust Matters : The Moderating Effect of Outcome Favorability », *Administrative Science Quarterly*, 42, 558-583.
- BURT R., (1992) : « *Structural Holes. The Social Structure of Competition* », Cambridge, Harvard University Press.
- BURTON F.N., A. HAMMOUTENE (1991) : « The management contract as a mode of industrial co-operation », in Paliwoda S.J. ed., *New perspectives on international marketing*, London, Routledge, p78-85.
- BUZZEL R.D., B.T. GALE, (1987) : « *The PIMS Principles, Linking Strategy to Performance* », The Free Press, New York.
- BUZZEL R. (1968) : « Can You Standardize Multinational Marketing ? », *Harvard Business Review*, nov-déc.
- CALAIS-AULOIS J., J.M. MOUSSERON (1972) : « *Les biens de l'entreprise* », *Librairies Techniques* », Paris, 166 p.
- CALLAHAN R.E. (1979) : « A Management Dilemma Revisited : Must Businesses Choose between Stability and Adaptability ? », *Sloan Management Review*, Fall.
- CALLON M., (1991) : « Variété et irréversibilité dans les réseaux de conception et d'adoption des techniques », *Ecole des Mines*.
- CALORI R., J.-M. ARDISSON, (1986) : « Stratégies de différenciation pour éviter l'impasse concurrentielle », *IRE*, Groupe ESC Lyon, octobre, 48 pages.
- CALORI R., T. ATAMER, B. DUFOUR, (1989) : « *L'action Stratégique, le management transformateur* », Les Editions d'Organisation, Paris.
- CAMPBELL B.M., (1969) : « *The existence and Determinants of Evoked Set in Brand Choice Behaviour* », unpublished Ph.D. Dissertation, Columbia University.
- CAMPBELL N.C.G., (1982) : « An Interaction Approach to Organizational Buyer Behavior », in : « *Organizational Buying Behaviour Workshop* », EIASM, Brussels, December.
- CAMPBELL N.G.C., (1982) : « Organizational buying behaviour : an interaction approach », *Organizational Buying Behaviour Workshop*, EIASM, Brussels, December.
- CAMPBELL N.G.C. (1985) : « An interaction approach to organizational buying behavior », *Journal of Business Research*, 13, 35-48.
- CAMPBELL N.G.C., M.T. CUNNINGHAM, (1983) : « Customer analysis for strategy development in industrial markets », *Strategic Management Journal*, 4, 369-380.
- CAMPBELL N.G.C., M.T. CUNNINGHAM, (1985) : « Interaction strategies for the management of buyer-seller relationships », *Journal of Marketing*.
- CANGUILHEM G., (1971) : « *La connaissance de la vie* » (le vivant et son milieu), 129-154, conférence donnée en 1946-1947 au Collège philosophique), Vrin, Paris.
- CANNING G.Jr., (1982) : « Do a Value Analysis of Your Customer Base », *Industrial Marketing Management*, 11, 89-93.
- CAPET M., (1989) : « Sous-traitance : aspects économiques et financiers », *Encyclopédie de Gestion*, Joffre P. et Y. Simon (eds), Tome III, Economica, Paris, 2680-2693.

- CARDON A., V.LENHARDT, P.NICOLAS, (1995-1997) : « *L'analyse transactionnelle ; outil de communication et d'évolution* », Paris, Les Editions d'Organisation.
- CARDOZO R.N., CAGLEY J.W. (1971) : « Experimental Study of Industrial Buyer Behavior », *Journal of Marketing Research*, Vol.VIII, August, 329-34.
- CARRANCE F., (1988) : « Splendeurs et misères des matrices stratégiques », *Problèmes Economiques*, N°2.084, juillet.
- CATHELINÉAU M., (1982) : « La négociation », *mémoire de recherche, Centre HEC-ISA*, Janvier.
- CATHELINÉAU M., (1991) : « *Négociier gagnant* », Paris, InterEditions.
- CHALVIN D., (1971) : « *Autodiagnostic des dirigeants ; compétences personnelles au management, changement des mentalités dans l'entreprise* », Puteaux, Editions Hommes et Techniques.
- CHALVIN D., (1987) : « *Les outils de base de l'analyse transactionnelle* », Paris, les ed.ESF-EME.
- CHAMBERLIN E.H., (1933) : « *The theory of Monopolistic Competition : a re-orientation of the theory of value* », Harvard (version fr. PUF 1953).
- CHANDEZON G., A.LANCESTRE, (1982-1988) : « *L'analyse transactionnelle* », Paris, PUF.
- CHANDON J-L, A.STRAZZIERI (1986) : « Une analyse de structure de marché sur la base de la mesure de l'ensemble évoqué », *Recherche et Applications en Marketing*, N°1, avril, 17-39.
- COOPER D.F., C.B.CHAPMAN, (1987) : « *Risk Analysis for Large Projects ; models, methods and cases* », Chichester, John Wiley & Sons.
- CHAPOUILLE P., (1972) : « *La fiabilité* », Presses Universitaires de France.
- CHARREAUX G., (1987) : « La théorie positive de l'agence : une synthèse de la littérature », p. 21-55 in Charreaux et alii, « *De nouvelles théories pour gérer l'entreprise* », Paris, Economica.
- CHASE R.B., (1978) : "Where does the customer fit in a service operation ?", *Harvard Business Review*, Novembre-Décembre 1978, 137-142, (trad.fr. Harvard l'Expansion 1979, été, 87-93)
- CHOFFRAY J.-M., (1979) : " Perception du risque dans l'achat industriel ", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 24-30
- CHOFFRAY J.-M., G.L. LILIEN, (1978) : "A New Approach to Industrial Market Segmentation", *Sloan Management Review*, 19, 3 (Spring), 17-29.
- CHOFFRAY J.-M, G.L. LILIEN, (1980) : « *Market Planning for New Industrial Products* », New York, J.Wiley & Sons.
- CHURCHMAN C.W., R.L.ACKOFF, E.L.ARNOFF, (1957) : "*Introduction to Operations Research*", New York, Wiley.
- CHRISTOPHER M., A.PAYNE, D.BALLANTYNE, (1991-1994) : « *Relationship Marketing ; Bringing quality, customer service, and marketing together* », Oxford, Butterworth Heinemann.
- CIALDINI R.B., (1984) : "*Influence*", New York, Quill. (trad.fr.1985).
- CLARKSON M., (1994) : "A risk based model of stakeholder theory". *Proceedings of the Second Toronto Conference on Stakeholder Theory*. Toronto : Centre for Corporate Social Performance and Ethics, U. of Toronto.
- CLASTRÉS P., (1974) : "*La société contre l'Etat*", Editions de Minuit, Paris.
- CLAUSEWITZ Von C., (1832-1834) : "*De la guerre*" (trad. fr. Naville, 1955, Paris, Minuit).
- CLAUSTRE V., (1997) : « Les nouvelles figures de l'action publique locale », *Colloque International Nancy-Luxembourg*, 1-16
- COASE, R.H. (1937) : "The nature of the firm", *Economica*, Vol.VI, N°13-16, *The London School of Economics and Political Science*, London.
- COHENDET P., P.LLERENA, (1987) : "Evolution des processus productifs : la flexibilité n'est pas tout", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août 1987.
- COHENDET P., P.LLERENA, (1987) : "Productique et nouvelle représentation du processus de production", in "*La productique : concepts, méthodes, mise en oeuvre*", Cohendet, LLérena, Pecquet, Paris, Atelier Productique.
- COHENDET P., P.LLERENA, (1989) : "*Flexibilité, Information et Décision*", Université de Strasbourg, Economica.
- COHEN M.D., J.G.MARCH, J.P.OLSEN (1972) : "A garbage can model of organizational choice", *Administrative Science Quarterly*, 17, 1-25.
- COLEMAN J.S., (1973) : « *The Mathematics of Collective Action* », Chicago, Aldine.
- CONTE M., C.LIMOUSIN, L.CHENOT, J.M.ANDRÉ, (1991) : « *Produits industriels et handicap ; application à la domotique.* », Egéris et Médialto, collection Recherches N°2, programme cité-services, PCA, Ministère de l'Équipement, du logement, du transport et de l'espace, Paris, Juin.
- CONTRACTOR F.J., P.LORANGE, (1988) : "Why should Firms Cooperate ? The strategy and economics basis for cooperative ventures", in Contractor F.J., P.Lorange (eds), (1988), op.cit.
- CONTRACTOR F.J., P.LORANGE (eds), (1988) : « *Cooperative Strategies in International Business* », Mass., Lexington Books, 369-379.
- COOK K., R.EMERSON, (1978) : « Power equity and commitment in exchange networks », *American Sociological Review*, 43, 721-739.
- COREY E.R., (1975) : "Choix stratégiques en marketing industriel", *Harvard Business Review* (trad.fr. Harvard L'Expansion Hiver 1976-1977).
- COURPASSON D., J.-M.GAILLARD, (1989) : "La collaboration R&D/marketing : une approche empirique de la notion d'équipe de projet", WP N°8920 SRH-PHT, IRE, Groupe ESC Lyon, Lyon, Décembre, 30 pages.
- COVA B., (1988) : "Marketing Myopia in Competitive Bidding Strategies", Manchester, in *Proceedings of the 4th IMP Conference*.
- COVA B., (1989b) : "Le Marketing inversé : une approche agressive du Marketing d'Achat", *Revue Acheteurs*, Décembre, 2-4.
- COVA B., (1990a) : "Appels d'offres : du mieux disant au mieux coopérant", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 61-72.
- COVA B., (1990b) : Marketing international de projets : un panorama des concepts et des techniques", *Revue Française du Marketing*, N°127-128, 2-3, pages 9-38.
- COVA B., (1992) : « Appel d'offres et marketing achat : une double perspective », *Revue Internationale de l'Achat*, Vol.12 N1, 3-12.
- COVA B., (1993) : "Appel d'offres et marketing achat : une double perspective", *Revue Internationale de l'Achat*, vol.12, N°1, 3-12.
- COVA B., (1995) : « *Au-delà du marché : Quand le lien importe plus que le bien* », Paris, L'Harmattan.
- COVA B., D.BANSARD, J.-P.FLIPO (1992) : "Le marketing de projets : de la réaction à l'anticipation", *Recherche et Applications en Marketing*, vo.VII, N°4, 83-104.
- COVA B., F.MAZET, R.SALLE, (1994) : « La négociation d'affaires : un épisode de la relation », *Direction et Gestion des Entreprises*, N°150-151, nov.94-février 95,62-74.
- COVA B., F.MAZET, R.SALLE, (1995a) : « The concept of milieu : in search of network boundaries », *IMP 11th International Conference Proceedings*, Turnbull P., Yorke D., Naude P. eds, 299-324.
- COVA B., F.MAZET, R.SALLE, (1995b) : « Nouvelles approches du marketing de la grande industrie », *Revue Française de Gestion*, N°106, nov.dec., 22-37
- COVA B., F.CRESPIN-MAZET, R.SALLE, (1996) : « La négociation d'affaires, un épisode de la relation », *Négociier : entreprises et négociations*, Lyon, Ellipses, Groupe ESC Lyon, 155-178.
- COVA B., R.SALLE, (1992) : « Project marketing and network theory : a gift approach », in "*business networks in an international context : recent resarch developments*", Proceedings of the 8th IMP conférence, Lyon, 5th september, 67-74.
- COVA B., R.SALLE, (1996) : "L'analyse de milieu au service du mode d'entrée à l'étranger : leçons de la grande industrie", *Revue Française du Marketing* N°157-158, (2-3), 23-34. Et « L'approche réseau comme réducteur d'incertitude commerciales à l'international : leçons de la grande industrie », in Cova B., Wickham S., (1996) « *Stratégies d'incertitudes* », Paris, Economica, p. 153-174
- COVA B., R.SALLE, (1997a) : « Pricing des soumissions aux appels d'offre dans la grande industrie », *Revue Française du Marketing*, N°161 / 1, 89-101.
- COVA B., R.SALLE, (1997b) : « Appel d'offres et marketing de la grande industrie », in Y. Simon et P. Joffre (eds), *Encyclopédie Française de Gestion*, 2ème édition.

- COVA B., S.WICKHAM, (1996) : "Stratégies d'incertitude", Paris, Economica.
- COX D.F. (ed.), (1967) : "Risk Taking and Information Handling in Consumer Behavior ; an intensive study of two cases", in D.F.Cox (ed.), Boston, Harvard Business School, Division of Research, 34-81,
- CROZIER M., (1963) : "Le phénomène bureaucratique", Paris, Seuil.
- CROZIER M., FRIEDBERG E., (1977) : "L'acteur et le système", Paris, Seuil.
- CULLITON J.W., (1942) : "Make or Buy problems", *Business Research Study*, Harvard University.
- CULLITON J.W., (1948) : "The Management of Marketing Costs", Andover, Massachusetts - The Andover Press Ltd, 20-69
- CUNNINGHAM M.T., (1985) : "An interaction Approach to Competitive Strategy in European Markets - A British Perspective", *2nd Open International IMP Research Seminar on International Marketing*, Uppsala, 4,5,6th September 1985.
- CUNNINGHAM M.T., (1986) : "The British Approach to Europe", in Turnbull P.W. et Valla J-P (eds) : "Strategies for International Industrial Marketing : the Management of Customer Relationships in European Industrial Markets", London, Croom Helm, 165-233.
- CUNNINGHAM M.T., (1993) : « The power game paper –A study of power within supplier-customer relationships », *9th IMP Conference*, 23rd-25 th September, Bath, U.K.
- CUNNINGHAM M.T., E.HOMSE, (1986) : "Controlling the Marketing-Purchasing Interface : Resource Development and Organisational Implications", *Industrial Marketing and Purchasing*, vol.1, N°2, 3-27.
- CUNNINGHAM M.T., E.HOMSE, (1992) : "An interaction approach to marketing strategy", in Hakansson H., (1982), 328-345, op.cit.
- CYERT R.M., J.G.MARCH, (1963) : "A Behavioral Theory of the Firm", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- DAHL R.A., (1957) : "The concept of power", *Behavioural Science*, 2, 201-15.
- DALUD-VINCENT M., (1994) : « Modèle prétopologique pour une méthode d'analyse de réseaux : concepts et algorithmes », thèse de doctorat, Université Lyon 1.
- DALUD-VINCENT M., M.FORSÉ, J.-P. AURAY, (1994) : « An algorithm for finding the structure of social groups », *Social Networks*, 16 (2), 137-162.
- DAY G.S., (1981) : "Strategic Market Analysis and Definition : An Integrated Approach", *Strategic Management Journal*, vol.2, 281-299.
- DAY G.S., R.WENSLEY, (1988) : "Assessing Advantage : A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol.52 (April), 1-20.
- DAY G.S., S.KLEIN, (1987) : "Cooperative Behavior in Vertical Markets" : The influence of Transaction Costs and Competitive Strategies, in M.J. Houston ed. *Review of Marketing*, U. of Minnesota.
- DEBOURSE J.-P., C.DUPONT, (1994) : "L'avenir des Grandes Ecoles de Commerce et de Management", *Etude selon la Méthode Delphi du chapitre des Ecoles de Management de la Conférence des Grandes Ecoles*, novembre, Groupe ESC Lille.
- DEBRUICKER F.S., G.L.SUMME, (1985) : « Make sure your customers keep coming back », *Harvard Business Review*, janvier, p.92-98, (trad. fr. *Harvard l'Expansion* 'Assurez-vous de la fidélité de vos clients', automne, 34-42)
- DECLERCK R.P., J.-P.DÉBOURSE, J.-C.DECLERCK : « Le management stratégique : contrôle de l'irréversibilité », Lille, Les Editions ESC Lille.
- DE CHOLLET M., (1976) : "Le marketing mix", Dunod, Paris.
- DE JOUVENEL B., (1972) : "Du Pouvoir, Histoire naturelle de sa croissance", Paris, Hachette, 1972, p.426-429
- DE MARICOURT R., (1984) : "Achat = Vente ou le marketing des achats", *Revue Française du Marketing*, N°97,1.
- DEBOURSE J.-P., C.DUPONT, (1994) : "L'avenir des Grandes Ecoles de Commerce et de Management ; étude selon la méthode Delphi du Chapitre des Ecoles de Management de la Conférence des Grandes Ecoles", Lille, *Groupe ESC Lille*, novembre.
- DEBREU G., (1956) : "La théorie de la valeur", Thèse, 9 juin, Fac. des Sciences, Université de Paris.
- DEGENNE A., (1983) : "Sur les réseaux de sociabilité", *Revue Française de Sociologie*, XXIV.
- DEGENNE A., FORSÉ M., (1994) : "Les réseaux sociaux", Colin, Paris.
- DESMAZURES V., C.VIGIER, (1995) : « Développer les projets d'EDF GDF Services à l'étranger » (guide marketing opérationnel pour les développeurs d'affaires), Paris, La Rose de Chêne, Janvier.
- DESREUMAUX A., (1993) : « Stratégie », Paris, Dalloz.
- DESSINGES J., (1990) : "Stratégies d'offres créatrices de projets", *Revue Française du Marketing*, cahiers 127-128, 2-3, 83-90.
- DETIENNE M., VERNANT J.-P., (1974) : "Les ruses de l'intelligence ; la métis des grecs", Paris, Flammarion.
- DORE P., G.ROLLAND, B.MEILLAND (1984) : "Concepts et outils du marketing. La fonction marketing", IFG.
- DOREY F., R.SALLE, J.-P.VALLA : "Processus de banalisation des offres et comportements d'achat en milieu industriel", Doc. Interne IRE.
- DOREY F., J.-P.VALLA, (1984a) : "The Multistrat Model : A New Framework for Industrial Marketing Strategies", IRE, paper presented at the *Conference on Research Developments in International Marketing*, University of Manchester, Institute of Science and Technology, Sept.10th, 11th and 12th.
- DOREY F., J.-P.VALLA, (1984b) : « Pour un système de segmentation adapté à l'entreprise industrielle », in *Actes du 11è séminaire international de recherche en marketing, IAE d'Aix en Provence, U. d'Aix-Marseille*, 32-45.
- DORFMAN, STEINER (1954) : "Optimal Advertising and Optimal Quality", *American Economic Review*, December, 1954. (cité par Mattson, 1972, op.cit.)
- DORNIER P.-P., (1990) : "Emergence d'un management de l'après-vente", *Revue Française de Gestion*, Juin, Juillet, Août, 1990, 18 pages.
- DORNIER P.-P., (1991) : "Fixer les stratégies et adapter le management pour un design performant de l'après-vente", *Institute for International Research*, 4/5 juillet.
- DOSI G., D.TEECE, S.WINTER (1990) : "Les frontières des entreprises : vers une théorie de la cohérence de la grande entreprise", *Revue d'Economie Industrielle*, 51, 1er trim., 238-254.
- DOZ Y., (1994) : « Les dilemmes de la gestion du renouvellement des compétences clés », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 92-104. Et "Managing core competency for corporate renewal : towards a managerial theory of core competencies", Working paper N°94/23/SM, INSEAD, 24 pages.
- DUBINSKY A. et INGRAM T., (1984) : « A portfolio approach to account profitability », *Industrial Marketing Management*, vol.13, 33-41.
- DUBOIS A., (1992) : "Changing Activity Structures - A new view of Make-Or-Buy Decisions", *Proceedings of the 8th IMP Conference*, Vol 1, 71-87, Lyon, 3-5th September 1992.
- DUBOIS N., (1987) : "La psychologie du contrôle : les croyances internes et externes", Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble.
- DUBOIS P.L., (1979) : "Pour une pratique du positionnement du produit", *Revue Française du Marketing*, 2, 77, 5-32.
- DUBOIS P.L., (1990) : "Le marketing direct à l'heure de la stratégie", *Revue Française du Marketing*, N°126, 1990/1, 15-22.
- DUBOIS P.L., AJOLIBERT (1989) : "Le marketing, fondements et pratique", Paris, Economica.
- DUMOULIN R., (1997) : "Marché, bureaucratie et clans dans les réseaux stratégiques", *Comptabilité-Contrôle-Audit*, Tome 3, vol.2, septembre, 45-58.
- DUPERRIN J.C., GODET M., (1973) : "Méthode de hiérarchisation des éléments d'un système", *rapport économique du CEA*, R-45-41
- DUPONT C., (1990) : « Les fondements théoriques de la négociation : dimensions et perspectives », in « La négociation : pratiques professionnelles et recherche actuelles », Actes du colloque 'Premières Journées de la Négociation', Lille, 22-23 novembre, Laboratoire de la négociation LEARN, Groupe Sup.de.Co Lille.
- DUPONT C., (1994) : "La négociation : conduite, théorie et applications", Paris, Dalloz, 4ème éd.
- DUPUY C., M.KECHIDI, (1996) : "Interprétabilité des règles et confiance dans la dynamique des organisations", *Sciences de la Société* N°39, Octobre, 3-19.
- DUSSAUGE P., (1990) : « Les alliances stratégiques entre firmes concurrentes ; le cas des industries aérospatiale et de l'armement », *Revue Française de Gestion*, Sept.-Oct.
- DUSSAUGE P., B.GARETTE, (1991) : « Alliances stratégiques, mode d'emploi », *Revue Française de Gestion*, sept.-oct., 4-18.

- DUSSAUGE P., B.GARETTE, B.RAMANANTSOA, (1988) : "Stratégies relationnelles et stratégies d'alliances technologiques", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, 7-19.
- DUSSAUGE P., B.RAMANANTSOA, (1987) : « *Technologie et Stratégie d'entreprise* », Paris, McGraw-Hill.
- DWYER F.R., O.C.WALKER, (1981) : "Bargaining in an Asymmetrical Power Structure", *Journal of Marketing*, 45, Winter, 104-115.
- DWYER F.R., P.H.SCHURR, S.OH, (1987) : "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51, April, 11-27.
- EASTON G., L.ARAUJO, (1986) : "Networks, Bonding and Relationships in Industrial Markets", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, N°1.
- EASTON G., P.SMITH, (1986) : 'The formation of Interorganisational Relationships in a Major Gasfield Development', *The 3rd International IMP Research Seminar on International Marketing*, Lyon.
- EASTON G., ARAUJO L., (1992-1994) : "Non-economic exchange in industrial networks", chap.4, 62-68, in '*Industrial Networks, a New View of Reality*', Axelsson B. et Easton G., (1992-1994 op. cit.).
- ECCLES R., (1981) : « The Quasi-firm in the Construction Industry », *Journal of Economic Behavior and Organization*, 2, 335-357.
- EIGLIER P., J.BATESON, E.LANGEARD, C.H.LOVELOCK, (1979) : "Participation du client au système de "servuction" : concepts et mesure", in *6ème Séminaire International de recherche en marketing*, Abbaye de Sénanque, 5-8 juin, IAE Aix en Provence, 1-17.
- EIGLIER P., E.LANGEARD, (1975) : "Une approche nouvelle du marketing des services", in *Revue Française de Gestion*, N°2, novembre, 97-114.
- EIGLIER P., E.LANGEARD, (1979) : "Eléments pour une théorie des services : applications à l'entreprise", *Revue de l'ISMEA : Economie et Société*, Série Sciences de Gestion, avril-juin, pages 541-569.
- EIGLIER P., E.LANGEARD, (1987) : "*Servuction : le marketing des services*", Auckland, McGraw-Hill, Paris, Ediscience International.
- EISENHARDT K.M., (1989) : "Agency Theory : An Assessment and Review", *Academy of Management Review*, vol.14, N°1, 57-74.
- ELMORE R., (1979-1980) : "Backward Mapping : Implementation Research and Policy Decisions", *Political Science Quarterly*, N°94, 601-616.
- ELINDER E., (1961) : "How International Can Advertising Be ?", *International Advertiser*, December, 12-16.
- EMERSON R.M., (1962) : "Power-Dependence relations", *American Sociological Review*, 27, 31-40.
- EMERY F., (1969) : "*Organizational Planning and Control Systems : Theory and Technology*", New York, NY, The Macmillan Company.
- EMERY F.G., E.L.TRIST, (1972) : "*Towards a Social Ecology ; Contextual Appreciation of the Future in the Present*", Plenum Press, London.
- ENGVALL L., J.JOHANSON, (1980) : « Who controls international business activities ? », in Engvall L., Johanson J., (eds) : '*Some aspects of control in international business*', Studia Oeconomiae Negotiorum, Uppsala.
- ENGVALL L., J.JOHANSON, (1984) : "Mobility Barriers in Organizations", in *Between Market and Hierarchy*, Hägg
- ERIKSON E.H., (1959) : "Growth and Crises of the Healthy Personality", *Psychol.Issues*, vol.1, 50-100.
- EVANS F.B., (1963) : "Selling as a Dyadic Relationship. A new approach", *American Behavioral Scientist*, 6, May, 76-79.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1986) : "La qualification des produits", in Salais R., Thévenot L. (eds), "*Le travail. Marchés, règles, conventions*", Paris, Economica/INSEE, 239-247.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1988) : "Fidélité des liens et transactions marchandes", Communication au Colloque "*Logiques d'entreprise et formes de légitimité*", Paris, 20-22 Janvier, 12 pages.
- EYMARD-DUVERNAY F. (1990) : "Entreprises et Marché du Travail ; Une approche théorique dans le cadre de l'Economie des Conventions", Communication au colloque "*Labour markets and labour market policy in Europe in the 1990s*", organisé par l'EALÉ, Lund, Suède, 20-23 septembre, 21 pages.
- FAIVRE J.Ph., J.SCHWOERER, (1975) : "Une nouvelle approche du choix des consommateurs : le modèle Trade-Off", *Revue Française du Marketing*, 55, 33-53.
- FAIVRE J.J-Ph., A.PIOCHE, (1976) : "L'analyse des décisions d'achat par le modèle Trade-off", *Revue Française du Marketing*, N°64-65, 171-204.
- FAURE R., M.MARCHESNAY, B.MATHIE, (1979) : "L'ombre des grands", *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 108-115;
- FENNETEAU H., (1992) : "Les caractéristiques de l'acte d'achat et la logique du marketing amont", *Recherches et Applications en Marketing*, vol.VII, N°3/92, 45-67.
- FERN E.F., J.R.BROWN, (1984) : "The Industrial / Consumer marketing dichotomy : a case of insufficient justification", *Journal of Marketing*, printemps.
- FEVRE J.-L., J.P.CORVO, (1990) : "Le marketing direct business to business : evolution et perspectives", *Revue Française du Marketing*, N°126/1, 81-96.
- FIOCCA R., (1982) : "Account Portfolio Analysis for Strategy Development", *Industrial Marketing Management*, N°1, février, 53-62.
- FISHER C.S., (1948-1992) : "*To dwell among friends*", Chicago, The Chicago University Press, 2nd ed.
- FLIPO J.-P., (1989) : "Le marketing d'affaires : méthodologie pour définir une stratégie", *Revue Française de Gestion*, Janvier-février, 61-69.
- FLIPO J.-P., (1991) : "La vente de services : investir dans la relation pour gagner la confiance du client", *Direction et Gestion* N°130-131, 33-40.
- FOMBRUN C.J., (1982) : "Strategies for Network Research in Organizations", *Academy of Management Review*, vo.7, N°2,280-291.
- FORD D., (1980) : "The development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol.14, N°5/6, 339-353.
- FORD D., (1989) : "One more time, what buyer-seller relationships are all about", in "*Research in Marketing : an International Marketing*", Proceedings of the 5th IMP Conference, sept. 5-7, State College/U.Park, Pennsylvania, Wilson, Han, Holler, eds., 814-836.
- FORD D. (ed.) (1990) : "*Understanding Business Markets : Interaction, Relationships, Networks*", London, Academic Press.
- FORD D., D.FARMER (1986) : "Make or Buy - A Key Strategic Issue", *Long Range Planning* 19 (5), 54-62.
- FORD D., H.HAKANSSON, J.JOHANSON (1986) : "How do Companies Interact ?", *Industrial Marketing and Purchasing*, Vol.1, N°1, 26-41.
- FORRESTER J.W., (1969) : "Planning Under the Dynamic Influences of Complex Social Systems" et "a New Corporate Design", in "*Perspectives of Planning*", OCDE, Paris, E. Jantsch (ed.), compte rendu du symposium de Bellagio d'octobre-novembre 1968.
- FORSÉ M., (1991) : "Contribution à une morphologie des rôles réticulaires", *Sociétés Contemporaines*, 5, 43-53.
- FRAISSE H., (1983-1996) : « *Manuel de l'ingénieur d'affaires* », Paris, Dunod.
- FRANK R., W.MASSY W., Y.WIND, (1972) : « *Market Segmentation* », Englewood Cliffs, Prentice Hall.
- FREEMAN R.E., (1984) : "*Strategic Management : A stakeholder approach*", Boston : Pitman.
- FRENCH J.R.P., B.RAVEN (1959) : "The bases of Social Power", in *Studies in Social Power*, Cartwright D.(ed.), Institute for Social Research, Ann Arbor., University of Michigan Press, 150-168.
- FRENCH J.R.P., B.H.RAVEN, (1959) : 'The bases of social power', in Cartwright, D., "*Studies in social power*", Ann Arbor, U. of Michigan.
- FUKUYAMA F. (1995) : « *La confiance et la puissance : vertus sociales et prospérité économique* », Paris, Plon.
- FURUBOTN E., S.PEJOVIC (1972) : "Property Rights and Economic Theory : A Survey of Recent Literature", *Journal of Economic Literature*, 10 (December) : 1137-62.
- GADDE L-E, B.GRANT (1984) : "Quasi-integration, Supplier Networks and Technological Cooperation in the Automotive Industry", Proceedings from *International Research Seminar on Industrial Marketing*, Stockholm School of Economics.
- GADDE L.-E., H.HAKANSSON (1993) : "*Professional purchasing*", Routledge, London.
- GADREY J., (1991) : "Le service n'est pas un produit : quelques implications pour l'analyse économique et pour la gestion", *Politiques et Management Public*, vo.9,N°1, mars, 24 p.

- GADREY J., (1992) : « *L'économie des services* », Pariz, Editions La Découverte, 123 p.
- GALBRAITH J.K., (1967) : "The new industrial state" ("Le nouvel état industriel", trad Paris, Gallimard, 1989).
- GARETTE B., P.DUSSAUGE, (1995) : « *Stratégies d'alliance* », Paris, Ed. d'Organisation.
- GASKI J.F., (1987) : "The History of the Measurement of Power in Marketing Channels", in M.J. Houston, AMA, U. du Minnesota, pp 67-89.
- GATIGNON H., E.ANDERSON, K.HELSEN, (1988) : "Competitive reactions to market entry : explaining interfirm differences", WP N085-026R, *The Wharton School of the University of Pennsylvania*, 1-27.
- GATIGNON H., E.ANDERSON, K.HELSEN, (1989) : "Competitive Reactions to Market Entry : explaining interfirm differences", *Journal of Marketing Research*, vol.26.
- GAUCHET Y., (1981) : « Le marketing achat », *Revue Internationale de l'Achat*, Printemps, 7-15.
- GEMUNDEN H.G., (1986) : "Promoters - Key Persons for the Development and Marketing of Innovative Industrial Products", 134-166, in Backhaus K., Wilson D.T., (eds) *Industrial Marketing, A German-American Perspective*, Springer-Verlag, Berlin.
- GENTRIC B., P.LECLERC, (1990) : « La sécurité en Europe, une méthode prospective appliquée à la stratégie », *FEDN*
- GERSHUNY J.I., (1978) : « *After Industrial Society ? The Emerging Self-Service Economy* », Mac Millan, Oxford, 1983.
- GERSHUNY J.I., (1982) : « Social Innovation : change in the mode of provision of services », *Futures*, December, 496-516.
- GHAURI P.N., JJOHANSON, (1979) : « International Package Deal Negotiations : the role of the Atmosphere » *Organisation Marknad Och Samhälle*, Special Issue on « Buyer-Seller relationships in international markets » Volume 16, N° 5, 355-364.
- GHEMAWAT P., M.E.PORTER : « Patterns of International Coalition Activity », in M.Porter (ed.) '*Competition in global industries*', Boston, Harvard Business School Press, 345-365.
- GILBERT X., P.STREBEL, (1989) : "Taking Advantage of Industry Shifts", *European Management Journal*, Vol. 7, N°4.
- GODBOUT J.T., en collaboration avec A.CAILLÉ, (1992) : « *L'esprit du don* », Ed. La Découverte, Paris.
- GODET M., (1974) : "Prospective des systèmes et construction de scénarios à partir d'une nouvelle méthode d'impacts croisés : SMIC 74, *Metra*, Vol.XIII N°4.
- GODET M., (1975) : "Les scénarios du transport aérien à l'horizon 1990, analyse stratégique par la méthode SMIC", *Metra*, vol.XIV N°1.
- GODET M., (1983) : "Méthode des scénarios", *Futuribles*, novembre, 110-120.
- GODET M., (1985) : « *Prospective et planification stratégique* », Paris, Economica, p. 69.
- GODET M., (1990) : "La méthode Mactor", *Stratégique*, N°46, 1990-2.
- GODET M., (1991) : « *De l'anticipation à l'action ; manuel de prospective et de stratégie* », Dunod, Paris.
- GODET M., (1996) : « Les scénarios, us et abus », 76-116, in Lesourne J. et Stoffaës C., « *La prospective stratégique d'entreprise, concepts et études de cas* », Paris, Interéditions, 276 p.
- GODET M., F.MEUNIER, (1996) : "Analyser les stratégies d'acteurs : la méthode Mactor", *Cahiers du LIPS, N°3, Laboratoire d'investigation prospective et stratégique*, Paris, Cnam, 1-36.
- GODINO R., (1994) : "La création de la station des Arcs, ou le management d'une utopie", *Les Amis de l'Ecole de Paris, Séminaire Vie des Affaires*, 3 juin (54ème séance), 1-9.
- GOFFMAN, E. (1959) : "*The Presentation of Self in Everyday Life*", Garden City, NY, Doubleday.
- GOFFMAN E. (1967) : "*Interaction Ritual*", Garden City, NY, Doubleday.
- GOMEZ P.Y., (1995) : « Le rôle de la confiance dans la théorie économique », in Bidault F., Gomez P.Y., Marion G., Editions Eska.
- GOUJET R., D.BANSARD, R.SALLE (1992) : "L'établissement des relations Fournisseur-Client en milieu industriel", *Gestion 2000*, N°6, décembre, 47-75.
- GOULDNER A.W., (1960) : "The norm or reciprocity : a Preliminary Statement", *American Sociological Review*, 25, 161-179.
- GRANOVETTER M.S., (1973) : "The strength of weak ties", *American Journal of Sociology*, 78, 1360-1380.
- GRANOVETTER M.S., (1984) : "*A Theory of Embeddedness*", Department of Sociology, State University of New York.
- GREEN P.E., V.R.RAO, (1971) : "Conjoint measurement for quantifying judgmental data. *Journal of marketing research*", vol.VIII, août, 355-363.
- GREISCH J., (1994) : « L'amour du monde et le principe de responsabilité » (72-89), in M.Vacquin (ed.), *La responsabilité ; la condition de notre humanité*, Paris, Ed.Autrement.
- GREMION P., (1970) : "Introduction à une étude du système politico-administratif local", *Sociologie du Travail*, N°1, 51-73.
- GREMION P., (1976) : "*Le pouvoir périphérique, bureaucrates et notables dans le système politique français*", Paris, Seuil.
- GRUNDY T., (1998) : "Strategy implementation and project management", *International Journal of Project Management*, vol.16, N°1, 43-50.
- GUIARD, Y. (1989) : "Symétrie et latéralité", in A. Brack et al. "*La symétrie aujourd'hui*", Seuil, Paris.
- GUILLET DE MONTHOUX P.L.B., (1975) : "Organizational Mating and Industrial Marketing Conservation - some reasons why industrial Marketing managers resist Marketing theory", *Industrial Marketing Management*, Vol.4, 25-36.
- GUILLET DE MONTHOUX P.L.B., (1985) : "Marketing by Obedience : Some Notes on the Normative Paradigm for Industrial Marketing in Europe", in "Changing the Course of Marketing : Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory", *Research in Marketing*, Supplement 32, 159-171;
- GÜNTHER B., (1979) : « *Das Marketing von Grossanlagen : Strategie probleme des Systems Selling* », Berlin, Duncker u Humblot.
- GÜNTHER B., (1986) : "Risk management in industrial marketing project-cooperation : some comments on joint risk handling". in Backhaus K. / Wilson D., *Industrial Marketing : a german-american perspective*, Springer Verlag.
- HAAS R., T.WOTRUBA, (1976) : « Marketing Strategy in a make-or-buy situation », *Industrial Marketing Management* », vol.11, 53-62.
- HACQUES C., (1994) : "*Tourbillons dans l'Eau d'Olle : le barrage de Grand'Maison ou la petite histoire d'un grand aménagement en montagne*", Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- HADJIKHANI A., D.SHARMA, (1996) : « Interrelationship and Management of Political Actors », *12th IMP Conference*, University of Karlsruhe, 823-847.
- HAGG I., F.WIEDERSHEIM-PAUL (eds), (1984) : "*Between Market and Hierarchy*", Uppsala University, Department of Business Administration.
- HAKANSSON H. (1975) : "*Studies in Industrial Purchasing, with special reference to Determinants of Communication Patterns*", Doctoral thesis, Uppsala University, Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum, Almqvist & Wiksell International, Stockholm, Sweden.
- HAKANSSON H. (1980) : "Marketing strategies on industrial markets : a framework applied to a steel producer", *European Journal of Marketing*, 14, 5/6, 365-76.
- HAKANSSON H. (ed.) (1982) : "*International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*", Chichester : John Wiley & Sons.
- HAKANSSON H. (1986) : "The swedish approach", 127-163, in Turnbull P.W & Valla J-P eds, *Strategies for International Industrial Marketing. The management of Customer Relationships in European Industrial Markets*, UMIST & Groupe ESC Lyon, Croom Helm, London, p 127-166.
- HAKANSSON H. (1987) : "Product Development in Networks", in Hakansson H. (ed), *Industrial Technological Development : A Network Approach*, Croom Helm, London, 84-128.
- HAKANSSON H. (1990) : "Technological Collaboration in Industrial Networks", *European Management Journal*, Vol 8, N°3, September, 379.
- HAKANSSON H., JJOHANSON, (1984) : "Heterogeneity in Industrial Markets and its Implications for Marketing", in "*Between Market & Hierarchy*", Hägg I. & Wiedersheim-Paul F. (eds), Uppsala, Uppsala Universitet.
- HAKANSSON H., JJOHANSON, (1985) : "A model of Industrial Networks", paper prepared for ECOS 7th Colloquium : "*Challenges to Organizational Authority*", 9 p.

- HAKANSSON H., JOHANSON (1988) : "Formal and Informal Cooperation Strategies in International Industrial Networks", in Contractor Farok J. & Lorange Peter (eds) : "Cooperative Strategies in International Business", Lexington, Mass. : Lexington, Heath and Company, 369-379.
- HAKANSSON H., JOHANSON, B.WOOTZ, (1977) : "Influence Tactics in Buyer-Seller Processes", *Industrial Marketing Management*, 5 (1977), décembre, 319-332.
- HAKANSSON H., C.OSTBERG, (1975) : "Industrial Marketing : An Organizational Problem ?", *Industrial Marketing Management*, 4, 113-123.
- HAKANSSON H., I.SNEHOTA, (1990) : "No business is an island : the network concept of business strategy, *Scandinavian Journal of Management*, Vol.4, N°3, pp.187-200, repris dans "Understanding Business Markets : Interaction, Relationships, Networks", Ford D. ed., Academic Press, London, 526-540.
- HAKANSSON H., B.WOOTZ, (1975) : "Risk reduction and the industrial purchaser", *European Journal of Marketing*, 9, 1, 35-51.
- HAKANSSON H., B.WOOTZ, (1979) : "A framework of Industrial Buying and Selling", *I.M.M.* 8, 28-39.
- HAKANSSON H., B.WOOTZ, O.ANDERSSON, P.HANGARD, (1979) : "Industrial marketing as an organizational problem. A case Study", *European Journal of Marketing*, 13, 81-93.
- HALL E. T. (1966) : "The Hidden Dimension", Doubleday & C°, New York, (trad.fr. « La dimension cachée », 1971, Petite, Seuil).
- HALLÉN L., F.WIEDERSHEIM-PAUL, (1979) : "Psychic Distance and Buyer-Seller Interaction", *Organisation Marknad Och Samhälle*, Vol.16, N°5, 308-324.
- HALLÉN L., F.WIEDERSHEIM-PAUL, (1981) : "Psychic Distance in International Marketing - An Interaction Approach". Paper presented at the *AIB/EIBA Conference*, Barcelona.
- HALLÉN L., F.WIEDERSHEIM-PAUL, (1984) : "The evolution of psychic distance in international business relationships", in *Between Market and Hierarchy*, Hägg, Wiedersheim-Paul, (eds), U. of Uppsala, 15-27.
- HALLÉN L., JOHANSON, N.SYED-MOHAMED, (1988) : "Adaptations in Business Relationships", Paper presented at the *Conference on Research Developments in International Industrial Marketing*, UMIST, Sept. 7th-9th.
- HALLÉN L., M.SANDSTRÖM, (1988) : "Relationship Atmosphere in International Business", Department of Business Studies, Uppsala University, *Conference on Research Developments in International Industrial Marketing*, UMIST, Sept.7th-9th.
- HALLÉN L., M.SANDSTRÖM, (1991) : "Relationship Atmosphere in International Business", in Paliwoda, S.J., *New Perspectives on International Marketing*, London, Routledge, 108-125 (first published in 1988, in the *Proceedings of the 4th IMP Conference*, september, Turmbull & Paliwoda eds, 248-260).
- HAMEL G., Y.L.DOZ, C.K.PRAHALAD, (1989) : "S'associer avec la concurrence : comment en sortir gagnant ?", *Harvard l'Expansion*, Automne, 24-32, (trad. de "Collaborate with Your Competitors- and win", HBR, Janv-févr. 1989).
- HAMEL G., C.K.PRAHALAD, (1990) : « Building core competencies : the role of management, 10th Annual International Conference », *Strategic Management Society*, Stockholm, septembre.
- HAMMARKVIST K.-O. (1982) : "Markets as networks", in Thomas M.J. (Ed.), *Marketing-Bridging the Gap between Theory and Practice*, Marketing Education Group.
- HAMMARKVIST K.-O., H.HAKANSSON, L.-G.MATTSON, (1982) : "Marknadsforing for konkurrenskraft" (marketing for competitive power), Malmö, Liber.
- HANNAN M.T., J.FREEMAN (1977) : "The Population Ecology of Organizations", *American Journal of Sociology*, 82, p 929-964.
- HARRIGAN K.R., (1980) : « *Strategies for Declining Industries* », Lexington Books.
- HARRIGAN K.R., (1983) : "Strategies for vertical integration", Lexington, Mass. : D.C. Heath & Co.
- HARRIGAN K.R., (1986) : "Matching Vertical Integration Strategies to Competitive Conditions", *Strategic Management Journal*, Vol.7, N°6, nov-dec. 535-555.
- HARRIGAN K.R., (1988) : "Strategic Alliances and Partner Asymmetries", in Contractor et Lorange (1988) "Cooperative Strategies in International Business : Joint Ventures and Technology Partnerships between Firms", Toronto, Lexington Books, 205-226.
- HARRIGAN K.R., M.E.PORTER, (1984) : « Quelles stratégies pour les entreprises de secteurs en déclin ? » *Harvard-L'Expansion*, Printemps, 6-16 (trad. de "End-game strategies for declining industries", HBR, Juil/Août 1983).
- HARSANYI J.C., (1962) : "Bargaining in ignorance of the opponents'utility function". *Journal of Conflict Resolution*, 6, 28.
- HART C., (1988) : "The power of Unconditional Service Guarantees", *Harvard Business Review*, July-August (trad. Harvard l'Expansion été 1990 : "Service Garantii", 42-51).
- HATEM F., (1993) : « *la prospective, Pratiques et Méthodes* », avec la participation de Cazes B. et Roubelat F., Paris, Economica, p. 257.
- HAYES R.H., S.C.WHEELWRIGHT, (1979a) : "Link manufacturing process and product life cycles", *Harvard Business Review*, Janvier-Février.
- HAYES R.H., S.C.WHEELWRIGHT, (1979b) : "The dynamic of process product life cycles", *Harvard Business Review*, Mars-Avril. (Trad. : « Le cycle de vie du Processus de Production », Harvard l'Expansion, Été 1979)
- HEDIGER H., (1955) : « *Studies of the psychology and behavior of captive animals in zoos and circuses* », London, Butterworth and Cy.
- HEIDER F., (1946) : "Attitude and Cognitive Organisation", *Journal of Psychology*, 21, 107-117.
- HEIMER C., (1976) : "Uncertainty and Vulnerability in Social Relations", *Mimeographed, U. of Chicago*.
- HELLRIEGEL D., J.W.SLOCUM Jr., (1974) : « Organizational Climate : Measures, Research and Contingencies », *Academy of Management Journal*, June, vol.17, N°2, 255-280.
- HENRY A., G.-H.TCHENTE, P.GUILLERME-DIEUMEGARD, (1991) : « *Tontines et banques au Cameroun : les principes de la Société des amis* », Karthala, Paris.
- HIRSCHMAN A.O., (1967) : "Development Projects Observed", The Brookings Institution, Washington D.C.
- HIRSCHMAN A.O., (1970) : "Exit, Voice and Loyalty, Response to Decline in Firms, Organizations and States, Cambridge, Mass., Harvard University Press.
- HIRSCHMAN A.O., (1986) : « *Vers une économie politique élargie* », Paris, Minuit, (trad. par Hirschman).
- HOBBS T., (1651) : « *Léviathan* », tr. fr. F.Tricaud, Paris, Sirey, (1971).
- HOCQUARD C., (1989) : "Le modèle du chantier", *Gérer et comprendre*, *Annale des Mines*, décembre, 73-82.
- HOFSTADTER D., (1985-1996) : « *Gödel, Escher, Bach : les brins d'une guirlande éternelle* », trad. de l'américain, Paris, InterEditions.
- HOFSTEDE G., (1980) : « *Culture's Consequences, International Differences in Work-Related Values* », Beverly Hills, Sage Publications.
- HOLLBROOK M.B., J.A.HOWARD, (1977) : "Frequently purchased nondurable goods and services", in *Selected aspects of consumer behavior*, Ferber R. (ed), Washington DC : National Science Foundation, 189-222.
- HOMANS G.C., (1958) : "Social Behaviour as Exchange", *American Journal of Sociology*, 63, 597-606.
- HOMANS G.C., (1961) : "Social Behaviour". London, Routledge & Kegan Paul.
- HOMES E., (1981) : "An Interaction Approach to marketing and Purchasing Strategy", thèse de doctorat pour le titre de docteur en philosophie, Université de Manchester.
- HOUSSIAUX J., "Le concept de quasi-intégration et le rôle des sous-traitants de l'industrie", *Revue Economique*, mars, 221-247.
- HOWARD J.A., (1977) : « *Consumer Behavior : Application of Theory* », New York, McGraw Hill Book.
- HUBER R., (1993) : « Comment Continental Bank a sous-traité son informatique », *Harvard l'Expansion*, Été, 80-88 (1993, "How Continental Bank Outsourced its "Crow Jewels", janvier-février).
- INGHAM M., (1994) : « L'apprentissage organisationnel dans les coopérations », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 105-121.
- INSTITUT DE L'ENTREPRISE, (1987) : « *L'offre créatrice ; inventer le client* », Paris, Les Editions d'Organisation.
- JACKSON B.B., (1980) : "Manage risk in industrial pricing", *Harvard Business Review*, July, August. (trad. fr. Harvard l'Expansion : "Partager le risque sur les matières premières", Hiver 80-81, 39-52)
- JACKSON B.B., (1985a) : "Build Customer Relationships that last", *Harvard Business Review*, nov.dec, 120-128. (trad. fr. "Construisez des relations durables avec vos clients !", Harvard l'Expansion, été 1986).

- JACKSON B.B., (1985b) : "Winning and Keeping Industrial Customers : The Dynamics of Customer Relationships", Lexington Books, D.C. Heath and Company, Mass., Lexington.
- JACOBY J., KAPLAN L.B., (1972) : "The component of perceived risk", in Venkatesan M. (ed.), Proceedings, *Third Annual Convention of the Association for Consumer Research*, 382-393.
- JACOBS D., (1974) : "Dependency and vulnerability : an exchange approach to the control of organizations. *Administrative Sciences Quarterly*, 19, mars.
- JAIN S., (1989) : "Standardization of International Marketing Strategy : Some Research Hypotheses", *Journal of Marketing*, January, Vol 53, 70-79.
- JAIN S., M.LARIC, (1979) : "A framework for strategic industrial pricing", *Industrial Marketing Management*, 1979, vol.8, 75-81.
- JAMOUS H., (1968) : « Contribution à une sociologie de la décision : la réforme des études médicales et des structures hospitalières », Copedith, Paris.
- JARILLO J.C., (1986) : « On Strategic Networks », *Strategic Management Journal*, vol.9, 31-41.
- JARILLO J., J.RICART, (1987) : « Sustaining Networks », *Interfaces*, vol.17, septembre-octobre, 82-91.
- JANSSON H., F.WIEDERSHEIM-PAUL, (1979) : « Production Technologies and International Marketing of Industrial Products », in *Organisation Marknad Och Samhälle*, Vol.16, N°5, 338-354.
- JENSEN M.C., W.H.MECKLIN, (1976) : Theory of the Firm : Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol.3, October, 305-360.
- JOFFRE P., G.KOENIG, (1985) : "Stratégie d'entreprise, Antimanuel", Paris, Economica.
- JOFFRE P., G.KOENIG, (1992) : « Gestion stratégique : l'entreprise, ses partenaires-adversaires et leur univers », Paris, Litec.
- JOHANSSON J., B.BERGMAN, (1978) : Inköpsprodukt Utveckling in Inköp (*Purchasing and Product development in Purchasing*). Hakansson, H. and Melin L. (eds) P.A. Norstedt, Lund. Cité par Axelsson B. and Hakansson H. (1984)
- JOHANSSON J., B.WOOTZ, (1986) : "The German Approach to Europe", in Turnbull P., Valla J.P. (eds) "Strategies for International Industrial Marketing", op.cit., 79-126.
- JOHNSON R.M., (1974) : "Trade-off analysis of consumer values", *Journal of Marketing Research*, 11, 121-127.
- JOLIBERT A., M.TIXIER, (1988) : « La négociation commerciale », Paris, Editions ESF, EME et Librairies Techniques.
- JOLY M., MULLER J.-L.G., (1994) : « De la gestion de projet au management par projet », AFNOR.
- JONAS H., (1990) : « le principe responsabilité », Paris, Ed. du Cerf, trad. Fr.
- JOULE R.V., J.L.BEAUVOIS, (1987) : "Petit traité de manipulation à l'usage des honnêtes gens", Presses Universitaires de Grenoble, Grenoble.
- JOULE R.V., J.L.BEAUVOIS, (1989) : « Une théorie psychosociale : la théorie de l'engagement », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.4 N°1, 79-90.
- JUDD R.C., (1964) : "The case for Redefining Services", *Journal of Marketing*, Vol. 28 (January), p 58-59.
- KAMAN D.-J.F., (1993) : "Trust, Dependence and Opportunism in a Network : The Rise and Fall of a Charter Carrier", 9th IMP Conference, 23rd-25th September, Bath, UK.
- KAPFERER J.-N., (1987) : "Rumeurs ; le plus vieux média du monde", Seuil, Paris.
- KARPIK L., (1996) : "Dispositifs de confiance et engagements crédibles", *Sociologie du Travail*, N°4, 527-550.
- KERZNER H., (1989) : "Project Management ; a Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling", 3ème ed., New York, Van Nostrand Reinhold.&
- KINCH N., (1984) : "Strategy and structure of supplier relationships in Ikea", in Hagg I., Wiedersheim-Paul, *Between Market and Hierarchy*, 89-102.
- KNOKE D., (1990) : "Political Networks : the Structural Perspective", Cambridge, Cambridge University Press.
- KOENIG C., VAN WIJK G., (1992) : « Alliances Interentreprises : le rôle de la confiance », in « Perspectives en Management Stratégique », sous la direction d'Alain Noël, Paris, Economica.
- KOENIG G., (1985) : « La vulnérabilité de l'entreprise », *Revue sciences de gestion*, N°6, juin, 5-42.
- KOENIG G., (1987) : « Difficulté d'entreprise et inertie active », *Direction et Gestion*, Juillet
- KOENIG G., (1987) : « La théorie de l'organisation à la recherche de son équilibre » 103-128, in Charreaux G. et alii : « De nouvelles théories pour gérer l'entreprise », Paris, Economica.
- KOENIG G., (1988) : intervention au séminaire CEDAG : FNEGE, citée in Martinet A.-C., 1990, p.221.
- KOENIG G., (1989) : « La gestion du risque », *Encyclopédie des sciences de gestion*, Paris, Economica, 1497-1510.
- KOENIG G., (1990) : « Management stratégique, Vision, manoeuvres et tactiques », Paris, Nathan
- KOENIG G., (1994) : « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février, 76-83.
- KOENIG G., (1996 a) : "Management stratégique, Paradoxes, interactions et apprentissages", Paris, Nathan.
- KOENIG G., (1996 b) : "L'incertitude construite", *Revue Gestion 2000*, N°2, mars-avril, 117-129.
- KOTLER P., (1967, 1988) : « Marketing Management. Analysis, Planning and Control », Englewood-Cliffs, N.J. : Prentice Hall, trad. française Kotler & Dubois (1989) : "Marketing Management", Paris, Publi Union, (trad. Fr. de la 6ème édition). Autres éditions : Kotler, 1972, 1975, 1980, 1988.
- KOTLER P., (1972, 1983) : "Principles of Marketing", Englewood Cliffs, N.J., Prentice Hall.
- KOTLER P., (1985) : "Conférence à Bruxelles", cité par Zeyl A., Brouard J., (1986) in "Politique d'offre et marketing mix", IREA, cahiers de recherche vol.2, ESC Dijon, 190-198.
- KOTLER P., S.J.LEVY (1973) : "Buying is Marketing Too !", *Journal of Marketing*, vol.37, Janvier.
- KRALJIC P., (1984) : "Gérez vos achats", *Harvard l'Expansion*, été, 29-39.
- KREPS D., (1984) : « Corporate Culture and Economic Theory », Doc. photocopié, Palo Alto, Calif., Stanford University.
- KREPS D., R.WILSON, (1982) : "Reputation and imperfect information", *Journal of Economic Theory*, 27, 253-279.
- KREUTZER R.T. (1988) : "Marketing-mix Standardisation : An Integrated Approach in Global Marketing", *European Journal of Marketing*, 22, 10, 19-30.
- KUTSCHKER M. (1982) : "Power and Dependence in industrial marketing", in Hakansson (ed), IMP Group, 1982, *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods : an interaction approach*, page 369-380.
- KUTSCHKER M., (1985) : "The Multi-Organizational Interaction Approach to Industrial Marketing", *Journal of Business Research* 13, 383-403.
- LABORIT H., (1981) : « Eloge de la fuite », Paris, Gallimard.
- LABRUSSE-RIOU C., (1994) : « Entre mal commis et mal subi : les oscillations du droit » (94-115), in M.Vacquin (ed.), *La responsabilité ; la condition de notre humanité*, Paris, Ed.Autrement.
- LACHAT S., D.LACHAT, (1997) : « Stratégies de rupture et innovations de l'entreprise », Paris, L'Harmattan.
- LAMMING R., (1993) : "Beyond Partnership : Strategies for Innovation and Lean Supply", Hemel Hempstead (UK), Prentice Hall International, New York.
- LANGEARD E., J.E.G.BATESON, C.H.LOVELOCK, P.EIGLIER (1981) : "Services Marketing : New Insights from Consumers and Managers", Marketing Science Institute, Cambridge, Massachusetts, August.
- LARIC M., (1980) : "Pricing Strategies in Industrial Markets", *European Journal of Marketing*, Vol.14, 1980, 303-321.
- LAURENT G., J.-N.KAPFERER (1986) : "Les profils d'implication", *Recherche et Applications en Marketing*, Avril, N°1, 41-57.
- LAX D.A., J.K. SEBENIUS, (1986) : « The Manager as Negotiator », New York, The Free Press. Trad. fr. « Les gestionnaires de la négociation », 1995, Montréal, Gaëtan Morin.
- LAZEGA E., (1996) : « Arrangements contractuels et structures relationnelles », *Revue française de sociologie XXXVII*, 439-456.
- LAZEGA E., M.-O.,LEBEAUX, (1995) : « Capital social et contrainte latérale », *R.franc.sociol.* XXXVI, 759-777.
- LAZER W., (1971) : "Marketing Management ; A Systems Perspective", New York, J.Wiley & Sons.
- LAZER W., E.J.KELLEY (1960) : "Interdisciplinary Horizons in Marketing", *Journal of Marketing*.

- LAZER W., E.J.KELLEY (1962) : "Managerial Marketing : Perspectives and View Points", R.D. Irwin.
- LEARNED E.P., C.R.CHRISTENSEN, K.R.ANDREWS, W.Q.GUTH (1965) : " Business Policy - Texts and Cases ", R.D. Irwin.
- LE CARDINAL G., J.F. GUYONNET, B. POUZOULLIC, (1997) : « La dynamique de la confiance ; construire la coopération dans les projets complexes », Paris, Dunod.
- LECLER Y. (1992) : "A Network view of the Intra and Inter Firms Relationships : Japanese System, French Experiences", in *Business Networks in an International Context : Recent Research Developments*, Proceedings of the 8th IMP Conference, vol. 2, Lyon, France, 3-5th september.
- LECLERCQ C., X.LECLERCQ (1993) : "Gestion stratégique de la concurrence en temps de crise", Paris, Maxima.
- LECOQ B., (1991) : « Organisation industrielle, organisation territoriale : une approche intégrée fondée sur le concept de réseau », *Revue d'Economie Régionale et Urbaine*, N°3/4.
- LEENDERS M., D.BLENKHORN (1988) : "Reverse Marketing : the new buyer-seller relationship", The Free Press.
- LEENDERS M., J.NOLLET (1984) : "The Gray Zone in Make or Buy", *Journal of Purchasing and Materials Management*, Fall, 10-15.
- LEFEBVRE J.F., (1982) : 'L'analyse structurelle ; méthodes et développements', thèse de doctorat de 3ème cycle, Université de Paris IX Dauphine.
- LEHMANN D.R., O'SHAUGHNESSY, (1982) : "Decision criteria used in buying different categories of products", *Journal of Purchasing and Materials Management* (printemps 1982).
- LELE M.M. (1983) : "Product Service : How to Protect Your Unguarded Battlefield", *Business Marketing*, June, 69-76.
- LEMAIRE J.-P. (1990) : La composante financière, élément essentiel du marketing interanational des biens d'équipement et des projets, *Revue Française du Marketing*, N°127/128, 129-158.
- LENGLET R. (1996) : « L'affaire de l'amiante », Editions la Découverte, Paris.
- LEONARD-BARTON D. (1992) : « Core Capabilities and Core Rigidities : A paradox in Managing New Product Development », *Strategic Management Journal*, Vol.13, 111-125.
- LEROI-GOURHAN A., (1945-1973) : "Milieu et techniques", Paris, Albin Michel.
- LEVI-STRAUSS C. (1960) : "Leçon inaugurale au Collège de France", Chaire d'Anthropologie Sociale, Paris, 5 Janvier.
- LEVI-STRAUSS C. (1962) : "La pensée sauvage", Paris, Plon.
- D.N.LEVINE, (ed.) (1971) : « Georg Simmel. On individuality and social forms », Chicago, the University of Chicago Press.
- LEVINE S., P.WHITE, (1961) : "Exchange as a conceptual framework for the study of interorganizational relationships", *Administrative Science Quarterly*, 5, N°4, 583-601, in F. Baker (ed.), *Organizational Systems : General Systems 'Approaches to Complex Organizations*, Richard D. Irwin, Homewood, Illinois.
- LEVINE S., P.WHITE, (1972) : "The community of health organizations", in Freeman, H.E., Levine S., Reader L., "Handbook of Medical Sociology", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- LEVITT T., (1969) : "L'Esprit Marketing", Paris, Ed. d'Organisation.
- LEVITT T., (1976) : "The Industrialization of Service", *Harvard Business Review*, sept-octobre, 63-74.
- LEVITT T., (1980) : "Marketing Success through differentiation -of anything", *Harvard Business Review*, (Janvier/Février). (Trad.Fr. : "Une stratégie Marketing : la différenciation tous azimuts", Harvard l'Expansion, été, 22-32).
- LEVY S.J., G.ZALTMAN (1975) : « Marketing, Society, and Conflict », Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall.
- LEWIN K., (1951) : "Field Theory in Social Science", New York, Harper & Row.
- LEWIN K., T.DEMBO., L.FESTINGER, R.S.SEARS, (1944) : "Level of Aspiration" in Hunt J.McV. "Personality and behavior disorders", New York, Ronald Press, 333-378, repris in Lewin K., : "psychologie dynamique ; les relations humaines, Paris, PUF, (1959-1975).
- LIN N., (1995) : "Les ressources sociales : une théorie du capital social", *R. franç. de sociologie*, XXXVI, 685-704.
- LINDBLOM C.E., (1959) : "The Science of Muddling Through", *Public Administration Review*, vol.19, spring, pp 79-88.
- LIPSON H.A., J.R.DARLING, (1971) : "Introduction to Marketing : An Administrative Approach", New York, N.Y. ; John Wiley and Sons, 1971.
- LIVE Y.-S., (1993) : "Modes d'élaboration des relations de confiance chez les entrepreneurs (1) chinois en France", *Intercultures N°21*, avril, 67-73.
- LIVET P., (1994) : "La communauté virtuelle. Action et communication", Paris, Ed. de l'Eclat.
- LIVIAN Y.-F., (1987) : « Gérer le pouvoir dans les entreprises et les organisations ; l'analyse des comportements 'politiques », Entreprise Moderne d'Édition, Paris.
- LORENZONI G., O.A.ORNATI, (1988) : "Constellations of firms and new ventures", *Journal of Business Venturing*, 3, 41-57.
- LOTMAN I., (1973) : « La structure du texte artistique », Paris, Gallimard.
- LORENZ K., (1969) : « De l'agression », Paris, trad. Flammarion (éd. original : Verlag Dr. G Borotha-Schoeler).
- LOVELOCK C.H., (1981) : "Why marketing management needs to be different for services", *Marketing of Services*, J.H. Donnelly et W.R. George eds, Chicago : AMA, proceeding series, p 5-9.
- LOVELOCK C.H., (1983-1984) : "Services Marketing", Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- LOVELOCK C.H., (1992) : "Cultivating the flower of service : new ways of looking at core and supplementary services", *International Institute for Management Development (IMD)*, Lausanne, 296-316.
- LOVELOCK C.H., R.F.YOUNG, (1979) : "Look to Consumers to Increase Productivity", *Harvard Business Review*, May/June. Repris in Lovelock (ed) "Services Marketing", 1984, 260-270.
- LUHMANN N., (1980) : "Trust and Power", New York, John Wiley & Sons.
- LUHMANN N., (1988) : "Familiarity, Confidence, Trust : Problems and Alternatives", in Gambetta D. (ed.), *Trust*, Oxford, Basil Blackwell, 94-107.
- LUOSTARINEN R., L.WELCH, (1990-1993) : « International Business Operations », KY Book Store, Helsinki School of Economics, Helsinki, Finland.
- LUSCH R.F. : "Sources of Power : Their Impact on Intrachannel Conflict", *Journal of Marketing Research*, Vol.XIII, november, 382-390.
- MAHEUX F., (1978) : « Gestion de l'innovation ; théorie et pratique », Paris, Sirey.
- MAISTER D.H., C.H.LOVELOCK (1982) : "Managing Facilitator Services", *Sloan Management Review*, Vol.23, N°4.
- MALINOWSKI M., (1922) : "Argonauts of the Western Pacific", London.
- MALYE F., (1996) : « Amiante, le dossier de l'air contaminé », Sciences et Avenir, Le pré au clercs, Paris.
- MARCEL C., B.NASSOY (1985) : "Stratégie Marketing de l'achat industriel", CDAF.
- MARCEL C., R.SALLE, J.-P.VALLA, (1982) : "Processus de banalisation et stratégies de différenciation en marketing industriel", note interne, IRE, Lyon, Juin.
- MARCHESNAY M., (1979) : "La dépendance des firmes individuelles : un essai d'analyse et d'application dans leurs relations d'échanges avec les groupes", *Cahiers de l'ISMEA, Série SG N°1, Economies et Sociétés*, Avril-Mai-Juin, 697-733. .
- MARION F., (1990) : "Vers une représentation du processus de réalisation du service", *Working Paper N°9027 MSE, IRE*, Groupe ESC Lyon, Décembre, 41 pages.
- MARION F., (1991) : "Impact de la participation du client : quelques concepts et hypothèses", *Document de recherche N°9129 MSE, IRE*, Groupe ESC Lyon, avril.
- MARION F., J.H.CARREL-BILLARD, (1996) : "Modes de collaboration dans les services interorganisationnels", *Décisions Marketing N°8*, Mai-Août, 23-30.
- MARION G., (1980) : "Le marketing-mix est-il un concept de Marketing ?" *Enseignement et Gestion*, N°16, Hiver.
- MARMUSE C., X.MONTAIGNE, (1989) : "Management du risque", Paris, Vuibert.
- MARRIUS D.G., S.MYERS, (1969) : "Successful commercial innovation", Washington D.C. National Science Foundation.
- MARRIAN J.B., (1965) : "Marketing characteristics of Industrial Goods and Buyers", in Aubrey Wilson (Ed.) "The marketing of industrial products", Hutchinson of London, 11-23.

- MARTEL M., (1978) : "Le concept du marketing mix", *Direction et Gestion*, N°4, 15-23.
- MARTINET A.-C., (1983) : « *Stratégie* », Paris, Vuibert.
- MARTINET A.-C., (coord.), (1990) : "Epistémologies et sciences de gestion", chap. 6, 211-236, Paris, Economica.
- MARUYAMA M., (1963) : "The second cybernetics : deviation-amplifying causal processes", *American Scientist*, 51, 164-179.
- MATHE H., (1986) : "Une nouvelle approche de la notion de produit", *Revue Française de Gestion*, Juin-Juillet-Août.
- MATHE H., (1988a) : "Politique de Service de l'Entreprise Industrielle : Développement d'un système de Gestion pour l'après-vente et contribution à l'analyse de l'évolution de la notion de produit", Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, U. de Paris IX Dauphine, UER sciences des organisations.
- MATHE H., (1988b) : "Concevoir et gérer une offre globale : Produit et Service", *L'entreprise Logistique*, N°3
- MATTSSON L.-G., (1972) : "On the interaction between Marketing Action Variables : A systems Approach", WP 72-12, March, *ELIASM*, Brussels.
- MATTSSON L.-G., (1973) : "Systems Selling as a Strategy in Industrial Markets", *Industrial Marketing Management*, 3, 107-120.
- MATTSSON L.-G., (1975) : "System Interdependencies - A key concept in industrial marketing analysis", IAE d'Aix-Marseille, *Séminaire de recherche en marketing*, Abbaye de Senanque, 20-23 mai, 53-68.
- MATTSSON L.-G., (1979) : "Cooperation Between Firms in International Systems Selling", 160-170, in "Recent Research on the Internationalisation of Business", Proceedings from the Annual Meeting of the European International Business Association, Uppsala, Sweden, December, 14-17.
- MATTSSON L.G., (1984) : "An application of a Network Approach to Marketing : Defending and changing Market Positions", in Dhokolia N., Arndt J. (eds) *Changing the Course of Marketing : Alternative Paradigms for Widening Market Theory*.
- MATTSSON L.-G., (1985) : "An application of a Network Approach to Marketing : Defending and Changing Market Positions", in "Changing the Course of Marketing : Alternative Paradigms for Widening Marketing Theory", *Research in Marketing*, suppl.2, 263-288.
- MATTSSON L.G., (1986) : "Indirect Relations in Industrial Networks - A conceptual Analysis of their Strategic Significance. 3rd International IMP Research Seminar on International Marketing, ESC Lyon, France (et AMA 1987 127-132).
- MAUSS M., (1923-1924) : "Essai sur le Don : Forme et Raison de l'échange dans les sociétés archaïques", Extrait de l'"Année Sociologique", seconde série. In "Sociologie et Anthropologie", Paris, PUF, 1950.
- MCCALL J.B., M.B.WARRINGTON, (1984) : "Marketing by Agreement : A Cross-Cultural Approach to Business Negotiations", Chichester, John Wiley & sons.
- MCCARTHY J.E., : (1958) Thèse de doctorat 3ème cycle de l'Université du Minnesota.
- MCCARTHY J.E., (1960-1981) : "Basic Marketing : A Managerial Approach", (7 éditions), R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- MCCARTHY J.E., W.D. Jr PERREAULT (1985) : "Le marketing, une approche managériale", trad. Fr., Paris, Economica (à partir de Irwin, 1984, 5ème ed.)
- MCGRAW E., Y.ROBICHAUD, (1995) : « Le concept de contrôle du destin et son influence sur le comportement entrepreneurial », *Revue Internationale PME*, Vol.8, N°2, 79-98.
- McKENNA R. (1991) : "Relationship Marketing", *Century Business*.
- McNEIL I.R., (1978) : "Contracts : Adjustment of Long Term Economic Relations under Classical, Neoclassical, and Relational Contract Law", *Northwestern University Law Review*, March, 72, 854-906.
- MEREDITH J.R., S.J.(Jr) MANTEL, (1985-1995) : "Project Management : a Managerial Approach", chapitre II, 3rd ed., Wiley and sons, New York.
- MICHEL D., R.SALLE, J.-P.VALLA, (1996) : « *Marketing industriel : stratégies et mise en oeuvre* », Paris, Economica.
- MESLI D., (1995) : "Multi-Criteria-Decision-Making ; a Quality Assurance System for TBV Schal", rapport pour le Mastère Ingénierie d'Affaires et Négoce International, sous la direction de D.Bansard, Cesi, Nancy, 89 p.
- MIETILA A., J.-A.TORNROOS, (1991) : "In What Sense an Interaction Approach ? - Methodological Aspects of Longitudinal Industrial Marketing Studies", 7th IMP Conference, *International Business Networks, Evolution, Structure, and Management*, Uppsala Universitet, Department of Business Studies, Uppsala, Sweden, 6-8 September, 1991.
- MILES R.E., C.C.SNOW, (1978) : "Organizational Strategy, Structure and Process", New York, NY, McGraw Hill.
- MILES R.E., C.C.SNOW (1986) : "Network Organizations : New Concepts for New Forms", *California Management Review*, 28(3), Spring, 62-72.
- MILLIER P., (1989) : "Le Marketing des produits "high tech" : outils d'analyse", Paris, Les éditions d'Organisation.
- MILLMAN T., (1993) : "The Emerging Concept of Relationship Marketing", 9th IMP Conference, 23re-25th September, Bath, U.K., 20 pages.
- MITCHELL R.K., B.R.AGLE, D.J.JONES, (1997) : "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience : Defining the Principle of Who and What Really Counts", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N°4, 853-886.
- MITCHELL V.-W., M.GREATOREX, (1993) : « Risk Perception and Reduction in the Purchase of Consumer Services », *The Service Industries Journal*, Vol.13, N°4 (october), 179-200.
- MODERNE F., (1995) : "La sous-traitance des marchés publics", Dalloz, Paris.
- MOINGEON B., (1994) : "Le mythe démythifié : la réforme des Etudes à Harvard", in Les Professeurs du Groupe HEC, "L'Ecole des Managers de Demain", chap.31, 529-553, Paris, Economica.
- MONTGOLFIER J.De, P.BERTIER (1978) : « *Approche multicritère des problèmes de décision* », AFCET, Paris, Ed. Hommes et Techniques.
- MONTGOMERY D.B., (1986) : "Conjoint Calibration of the Customer/Competitor Interface in Industrial Markets", in Backhaus K., DT. Wilson, *Industrial Marketing, a German-American Perspective*, 297-319.
- MORENO J.L., (1934-1943-1970) : "Who shall survive", trad.fr. 'Fondements de la sociométrie', Paris, PUF, 1954.
- MOSER G., (1994) : "Les relations interpersonnelles", Paris, Presses Universitaires de France.
- MUCCHIELLI A., (1981) : « *Les mécanismes de défense* », Paris, PUF.
- MUCCHIELLI R., (1977) : "La dynamique des groupes", Paris, Entreprise Moderne d'Édition, Librairies Techniques, ESF.
- MUCCHIELLI R., (1979) : "La méthode des cas", Paris, Editions ESF et Librairies Techniques, EME.
- MULDER M., (1975) : « Reduction of Power Differences in Practice », in Hofstede G. and Kassem (ed.), *European Contributions to Organization Theory*, Assen, 79-93.
- NASSOY B., (1987-1990) : "Une méthode de préparation stratégique de la négociation des affaires nationales et internationales", Lyon, Editions Consultants Partenaires.
- NEUVILLE J.-P., (1997) : "La stratégie de la confiance ; le partenariat industriel observé depuis le fournisseur", *Sociologie du travail*, N°3/97, 297-319.
- NICHOLAS J.M., (1990) : "Managing Business & Engineering Projects ; concepts and implementation", Englewood Cliffs, N J., Prentice Hall.
- OAKES G., (1990) : "The Sales Process and the Paradoxes of Trust", *Journal of Business Ethics* 9, 671-679, 1990.
- OHMAE K., (1982) : "The Mind of the Strategist", MCGRAW HILL, New York. (trad. fr. "Le génie du stratège", Dunod, Paris, 1991.
- OHMAE K., (1989) : "Retour à la stratégie", *Harvard L'Expansion*, Automne, 14-23 (trad. de "Getting Back to Strategy, HBR, nov-dec.1988).
- OLSON M., (1966) : « *The Logic of Collective Action* », Cambridge, Harvard U. Press, trad. fr. 1978, 'Logique de l'action collective', Paris, PUF.
- ORANGE G., (1995) : "Management public et services à la personne", Cahier de recherche N°2, Centre de Recherches et d'Études en Gestion des Organisations (CREGO), IAE de Rouen.
- ORLEAN A., (1994) « Sur le rôle respectif de la confiance et de l'intérêt dans la constitution de l'ordre marchand » in « A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », Revue du Mauss N°4, 2ème semestre.

- OUCHI W.G., (1979) : "A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms". *Management Science*, Vol. 25, N°9, Sept, 833-848.
- OUCHI W.G., (1980) : "Markets, Bureaucracies and Clans", *Administrative Science Quarterly*, vol.25, N°1, 129-141.
- OXENFELD A., W.MORE, (1978) : "Customer or Competitor : Which Guideline for Marketing ? ", *Management Review*, 67 (August), 43-8.
- PADOVANI M., (1995) : "Le modèle Cosa Nostra", *Relations Internationales et stratégiques*, in dossier "La grande criminalité organisée : dessous et enjeux (94-207)", p. 113-127, N°20, Hiver.
- PAGNONCELLI D., (1993) : "Managed Outsourcing" : A Strategy for a Competitive Company in the 1990s", *Management Decision*, vol.31 N°7, 15-22.
- PALIWODA S.J., A.J.BONACCORSI, (1993) : "Systems Selling in the Aircraft Industry", *Industrial Marketing Management*, 22, 155-160.
- PARLEBAS P., (1992) : "Sociométrie, réseaux et communication", Paris, Presses Universitaires de France.
- PARSONS T., (1970) : "How are clients integrated into service organizations ? ", in *Organizations and Clients*, Merrill, 1-16.
- PAUN D., (1993) : "When to Bundle or Unbundle Products", *Industrial Marketing Management*, 22, 29-34.
- PEDLER M.J., (1977a) : "Negotiation skills training", *Journal of European Industrial Training*, 1, 5.
- PEDLER M.J., (1977b) : "The resolution of conflict and the negotiating process", *Journal of European Industrial Training*, 1, 6.
- PERLMUTTER H.V., (1969) : "The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation", *Columbia Journal of World Business*, 4, January-february, 9-18. Cité in Jain, 1989, op.cit.
- PERROUX F., (1973) : "Pouvoir et économie", Paris, Dunod.
- PERROUX F., (1982) : "Le pouvoir et les équilibres", *Revue Mondes en Développement*, N°17, reproduit dans "Dialogue des Monopoles et des Nations", Grenoble, P.U.G., 344-362.
- PETER P.J., M.J.RYAN, (1976) : "An Investigation of Perceived Risk at the Brand Level", *Journal of Marketing Research*, vol.8, 184-188.
- PEYREFITTE A., (1995) : "La société de confiance : essai sur les origines et la nature du développement", O.Jacob, Paris.
- PFEFFER J., (1981) : "Power in Organizations", Marshfield, MA, Pitman.
- PFEFFER J., G.R.SALANCIK (1978) : "The External Control of Organizations : A Resource Dependence Perspective", New York, N.Y, Harper & Row.
- PIAJET J., (1966) : "Le problème des mécanismes communs dans les sciences de l'homme", *L'homme et la société*, 2, 101-111,
- PIAGET J., (1967a) : "Biologie et connaissance", Paris, Gallimard.
- PIAGET J., (éd.) (1967b-1986) : "Les courants de l'épistémologie scientifique contemporaine", in "Logique et connaissance scientifique", sous la direction de J. Piaget, Encycl.Pleiade, Paris, Gallimard.
- PIAGET J., (1968) : "Epistémologie génétique", Paris, Presses Universitaires de France.
- PIAGET J., (1976) : "Le comportement, moteur de l'évolution", Paris, Gallimard.
- PIAGET J., (1977) : "Epistémologie des sciences de l'homme", Paris, Gallimard.
- PICHANT P., (1991) : « Quels leviers pour réussir votre différenciation en milieu industriel ? Une composante essentielle : les prestations de service », Paris, *Conférence Marketing Industriel, IIR*, 24-25 juin.
- PLANE P., (1998) : « Les services publics africains à l'heure du désengagement de l'état ; changement conservateur ou progressiste ? », *Gérer et Comprendre*, annales des mines, juin, 39-48.
- PLUCHART J.-J., (1998) : « Profession ingénieur d'affaires », Paris, Les Editions d'Organisation.
- POIRIER L., (1987) : « Stratégie Théorique »II, Paris, Economica.
- PORTER M.E., (1980) : "Competitive Strategy", The Free Press (trad.fr. "Choix Stratégiques et Concurrence, techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie, Paris, Economica, 1982)
- PORTER M.E., (1985) : "Competitive Advantage : Creating and Sustaining Superior Performance". Free Press (trad.fr. « L'avantage concurrentiel : comment devancer ses concurrents et maintenir son avance », Paris, InterEditions, 1986).
- POULIQUEN L.Y., (1972) : "L'appréciation du risque dans l'évaluation des projets", B.I.R.D.-11, Dunod.
- POULAIN F., X.CLOSSET, J.F.COHEN, N.DELZENNE, Y.LETELLIER, (1996) : « La Fontaine et le Management », Les Editions ESC Lille, Lille.
- PRAHALAD C.K., G.HAMEL (1990) : "The Core Competence of the Corporation", *Harvard Business Review*, May-June, 79-91.
- PRAS B., (1988) : "Marketing international : quelques concepts et recommandations", *CERESSEC*, octobre, 36 pages.
- PRAS B., TARONDEAU J.-C., (1981) : "Comportement de l'acheteur", Paris, Sirey.
- PRICE H., (1996) : « The anthropology of the supply chain : fiefs, clans, witch-doctors and professors », *European Journal of Purchasing & Supply Management*, Vol.2, N°2/3, pp 87-105.
- PROPP V., (1965) : « Morphologie du conte », Paris, Seuil.
- PROSSER C.L., (1955) : "Physiological Variation in Animals", *Biol.Review*, N°30, 22-262.
- PROVOST H., (1994) : "La conduite de projets", Paris, Editions Technip.
- PRUDEN H.O., (1968) : "The Industrial Salesman : a study in Interorganizational Conflict and Cooperation", dissertation for the degree of Doctor of Business Administration, University of Oregon, décembre, 472 p.
- PRUITT D.G., (1981) : "Negotiation behavior", Academic Press, New York.
- PUTHOD D., (1996) : Alliances de PME : un diagnostic, *Revue Française de Gestion*, Sept.Oct., 30-45.
- PUTHOD D., (1997) : « La confiance, condition de la coopération et de la pérennité des alliances », *Colloque International Nancy-Luxembourg*, 13-14 mai 1997, "Connivences d'acteurs, contrats, coopérations et métamorphose des organisations. Contributions à une ingénierie globale de la coopération inter-entreprises », 172-194.
- QUINN J.B, T.DOORLEY, P.PAQUETTE (1991) : "Utilisez mieux la sous-traitance", *Harvard l'Expansion*, été, 71-79 ("Beyond Products : Services-Based Strategy", HBR, march-avril, 1990)
- RAIFFA H., (1982-1996) : « The art and science of negotiation. How to resolve conflicts and get the best out of bargaining », Cambridge, Mass., The Belknap Press of Harvard University Press.
- RAPOPORT A., (1974) : "Conflict in man-made environment", Penguin Books, Harmondsworth, Middlesex, England.
- RAPOPORT A., CHAMMAH A.M., (1965) : « Prisoner's dilemma » Michigan University Press.
- RATHMELL J. M. (1966) : "What is meant by services ?", *Journal of Marketing*, Vol.30, October 1966, p 32-36.
- RAUTKYLA R., (1988) : "Analysing survival in turbulent fields : an Action-Set approach", in Turnbull, Paliwoda, *IMP Conference*, Sept., UMIST, vol.II.
- RAUTKYLA R., (1989) : "How do Companies Interact ? Revisited", *Proceedings of the 5th IMP conference*, sept.5-7, State College/U.Park, Pennsylvania, 565-589.
- RAVEN B.K., A.W.KRUGLANSKI, (1970) : "Conflict and Power", in Swingle P. (ed), *The Structure of Conflict*, New York, Academic Press.
- REIX R., (1976) : "La flexibilité de l'entreprise", Thèse complémentaire de Sciences de Gestion, Université de Montpellier, UER de Gestion, Juillet.
- RELATIONS INTERNATIONALES ET STRATÉGIQUES, (1995) : « Grande criminalité organisée : dessous et enjeux », N°20 (numéro spécial).
- REVUE DU MAUSS (LA), (1994) : "A qui se fier ; confiance, interaction et théorie des jeux", N°4, 2ème semestre.
- REVUE FRANCAISE DE GESTION, (1991) « Le management en temps réel », Numéro Spécial, Paris.
- REVUE FRANCAISE DE MARKETING, (1990) : "Marketing International de Projets - Détection des Affaires, Soumission des Offres, Négociation des Contrats", numéro spécial, ADETEM, N°2/3, 127-128.
- REVUE FRANCAISE DE SOCIOLOGIE, (1995) : "Analyses de réseaux et structures relationnelles", Etudes réunies et présentées par E.Lazega, Octobre-décembre, XXXVI-4.

- RICHARDSON G., (1972) : "The organization of Industry", *Economic Journal*, N°82, 883-896.
- RIES A., J.TROUT, (1981) : "Positioning : The Battle for your Mind", McGraw-Hill, New York.
- RIES A., J.TROUT, (1986) : « Marketing Warfare », New York, McGraw Hill.
- RING P.S., VAN DE VEN A.H., (1992) : "Structuring Cooperative Relationships Between Organizations", *Strategic Management Journal*, Vol.13, 483-498.
- ROBERTS R.E., C.A.ROMINE (1974) : "Investment in innovation". Progress in assessing technological innovation. H.R. Clauser ed.
- ROBINSON P.J., C.W.FARIS, Y.WIND, (1967) : "Industrial Buying and Creative Marketing", Boston, Allyn & Bacon.
- ROBINSON W.T., (1988) : "Marketing Mix Reactions to Entry", *Marketing Science*, Vol.7, N°4, Fall, 368-382.
- ROJOT J., A.BERGMAN, (1989) : "Comportement et organisation", Paris, Vuibert.
- ROSANVALLON P., (1981) : « La crise de l'Etat-Providence », Paris, Seuil.
- ROSENBERG L.J., L.W.STERN, (1971) : 'Conflict Measurement in the Distribution Channel', *Journal of Marketing Research*, Vol;VIII (Nov.), 437-42.
- ROSS W.T.Jr, E.ANDERSON, B.WEITZ, (1995) : "Performance in Principal-Agent Dyads : the Causes and Consequences of Perceived Asymmetry of Commitment to the Relationship, W.P. 95/53/MKT, INSEAD R&D, Fontainebleau, 33 p.
- ROUACH D., (1996) : « Opportunités et risques des transferts de technologie. Le cas du TGV Corée et GEC Alsthom », *Revue Française du Marketing*, 157-158, (2-3).
- ROUX D., (1989) : "Acte d'achat", in *Encyclopédie de Gestion*, Joffre Patrick et Koenig Gerard (eds), Tome I, Economica, Paris, 40-52.
- ROWLEY T.J., (1997) : "Moving Beyond Dyadic Ties : A Network Theory of Stakeholder Influences", *Academy of Management Review*, Vol.22, N°4, 887-910.
- RUDELIUS W., J.R.WALTON, J.C.CROSS (1987) : « Improving the Managerial Relevance of Market Segmentation Studies », *Review of Marketing 1987*, Houston M.J. ed., U. of Minnesota.
- RUMELT R.P., (1984) : « Towards a Strategic Theory of the Firm », in *Competitive Strategic Management*, R.B. Lamb (ed.), Enlewood Cliffs, N.J., Prentice Hall, 566-70.
- RUMELT R.P., (1987) : « Theory, Strategy, and Entrepreneurship », in D.J. Teece (ed.) "The Competitive Challenge ; Strategies for Industrial Innovation and Renewal", Cambridge, Mass., Baling Publishing Co., 137-158.
- RUYSSEN O., (1985) : « Les services à marée montante », in *La fin des habitudes*, Lesourme J., et Godet M. eds, Seghers, Paris, 327-347.
- SABEL C.F., (1990) : "Studied Trust : Building New Forms of Cooperation in a volatile Economy, T.E.P. conference, June 24-27, Paris, Cité des sciences et de l'industrie, 1-42.
- SACCHI C.F., P.TESTARD (1971) : « Ecologie animale : organismes et milieu », Paris, Doin.
- SAGLIO J., (1991) : "Echange social et identité collective dans les systèmes industriels", *Sociologie du travail*, N°4, 529-544.
- SAINT-PAUL R., P.F.TENIERE-BUCHOT, (1974) : « Innovation et évaluation pédagogiques ; sélection des projets, méthodes de prévision », *Entreprise Moderne d'Édition*, Paris.
- SALLE R. (1985a) : "La vente en milieu industriel", *colloque 'Vendre à l'industrie : les clés de la réussite'*, septembre, Lyon.
- SALLE R. (1985b) : "Banalisation et stratégies concurrentielles en milieu industriel", *Document Interne, IRE*, groupe ESC LYON, Juin.
- SALLE R. (1987) : « L'interaction fournisseur-client en milieu industriel : description et recherche des variables explicatives, Document de recherche N°8707 MPI, octobre, Ecully, IRE, Groupe ESC Lyon.
- SALLE R., DOREY F., (1984) : "L'approche risque : un outil d'analyse et de prévision du comportement d'achat en milieu industriel", *IRE*, 17 p.
- SALLE R., C.ROST, (1993) : "Une méthode de gestion des portefeuilles de clients en milieu industriel", *Gestion 2000*, N°2, avril, 69-87.
- SALLE R., H.SILVESTRE (1992) : "Vendre à l'industrie : approche stratégique de la relation business to business", Paris, Liaisons.
- SANDSTROM M. (1990) : "Atmosphere in International Business Relationships", Licentiate Thesis at Uppsala University.
- SAPORTA B., (1986) : "Stratégies pour la PME", Paris, Montchrestien.
- SAPORTA B., (1989) : "Marketing industriel", Paris, Eyrolles Management.
- SAPORTA B., (1987) "La segmentation en marketing industriel", *Recherches et applications en marketing*, N°4, p.39-52.
- SAPORTA B., LAPASSOUDE MADRID C., (1995) : "Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : un cadre conceptuel préliminaire", *Revue Internationale PME*, Vol.8, N°2, 1995.
- SAVAGE G.T., BLAIR J.D., SORENSON R.L., (1989) : "Consider Both Relationships and Substance when Negotiating Strategically", *The Academy of Management Executive*, vol.III, n°1, 37-48.
- SCHELLING T.C., (1960-1980) : "The Strategy of Conflict", traduction française : "Stratégie du conflit", Puf, Paris, 1986.
- SCHELLING T., (1980) : « La tyrannie des petites décisions », Paris, P.U.F.
- SCHERER F.M., (1980) : « Industrial Market Structure and Economic Performance », Chicago, IL : Rand McNally.
- SERRAF G., (1974) : "Marketing et stratégie des produits", CLM Publi-Union.
- SERRAF G., (1978) : « Prescripteurs et relais d'influence », *Revue Française du Marketing*, 4, cahier 75, 23-36.
- SERRAF G., (1985) : « Contrôle des risques : une stratégie de la négociation de vente », *Revue Française du Marketing*, N°104, / 4, 15-35.
- SERVET J.-M. (1994) : « Paroles données : le lien de confiance », in « A qui se fier ? Confiance, interaction et théorie des jeux », *La revue du Mauss semestrielle*, N°4, 2ème semestre.
- SHAPIRO B.P., (1977) : "Can Marketing and Manufacturing Coexist ?" *Harvard Business Review*, Sept.-Oct, 104-13. (trad. Fr. "Marketing et Production : pour une coexistence pacifique", Harvard l'Expansion Printemps 1978).
- SHAPIRO B.P., (1979) : "Making money through marketing", *Harvard Business Review*, trad. Fr Harvard l'Expansion, hiver 1989-1990, 32-40.
- SHAPIRO B.P., B.B.JACKSON, (1979) : "Industrial pricing to meet customer needs", *Harvard Business Review*, trad. fr Harvard l'Expansion, "Politique de prix : le client d'abord", 69-78.
- SHARMA D., (1980) : "Management Contract and Internationalization", in Engwall L. et Johanson J. (eds) "Some Aspects of Control in International Business", Acta Universitatis Upsaliensis, Studia Oeconomiae Negotiorum, 73-82.
- SHARMA D., (1984) : "Management contract and International Marketing in Industrial Goods", in Kaynak, E. (ed.), *International Marketing Management*, New York, Praeger, 1984, 108-120.
- SHETH J.N., (1973) : "A model of Industrial Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, 37, 50-56.
- SHETH J.N., (1976) : "Buyer-Seller Interaction : A Conceptual Framework", *Proceedings of the Association for Consumer Research*. Cincinnati, OH : Association for Consumer Research, 382-6.
- SHETH J.N., M.VENKATESAN, (1968) : "Risk-Reduction Processes in Repetitive Consumer Behavior", *Journal of Marketing Research* 5 (August 1968), 307-310.
- SIMMEL G., (1907) : « Philosophie des Geldes », 2d ed., Leipzig, Duncker & Humblot.
- SIMMEL G., (1950), tr. anglais K.H.WOLFF : « The Sociology of Georg Simmel », New York, Free Press of Glencoe.
- SIMON H.A., (1962) : « L'architecture de la complexité », *Proceedings of the American Philosophical Society*, N°106, 467-482, décembre. Reproduit in "La science des systèmes, science de l'artificiel", Paris, Epi. (trad. française).
- SKINNER W., (1974) : "The focused factory", *Harvard Business Review*, Vol.52, N°3, May-June.
- SKINNER W. (1978) : "Manufacturing in the corporate strategy", J.Wiley & Sons.
- SMITH P., (1989) : "Profiling Buyer-Seller Relationships", in "Research in Marketing : an international perspective", Wilson D.T., Han S-L., Holler G.W. (eds), 5th IMP Conference, State College / University Park, Pennsylvania, sept.5-7., page 663 et ss.
- SMITH P., G.EASTON, (1986) : "Network Relationships : a Longitudinal Study", *3rd International IMP Research Seminar on International Marketing*, Lyon, September 4, 5, 17 pages.
- SMITH P., J.LAAGE-HELLMAN, (1992-1994) : "Small group analysis in industrial networks", chap.3, 37-61, in Axelsson B. and G.Easton, 'Industrial Networks ; a new view of reality', Routledge, London.

- SMITH W.R., (1956) : "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies", *Journal of Marketing*, 21 July 3-8.
- SODERLUND M., (1989) : "Top Management's Models of the Industrial Firm and Its Environment -Proaction, Interaction and Reaction", *5th Annual IMP Conference*, The Pennsylvania State University, September, 5-7, 688-701.
- SOSTÈNES M.-J., (1994) : "Le partenariat dans l'optique marketing-achat", *Revue Française de Gestion*, janvier-février, 5-19.
- SPERBER D., (1973) : "Qu'est-ce que le structuralisme ? Le structuralisme en anthropologie", vol.3, Paris, Seuil.
- STEM D.E., Jr., C.W.LAMB, Jr., D.L.MACLACHLAN, (1977) : "Perceived Risk : A Synthesis", *European Journal of Marketing*, 11, 4, 312-319.
- STERN L.W., B.STERNTHAL, C.S.CRAIG, (1973) : "A parasimulation of Interorganizational Conflict", *International Journal of Group Tensions*, 3, N°1-2, 68-90 (cité in Levy et Zaltman, 1975).
- STERN L.W., T.REVE, (1980) : "Distribution Channels as Political Economies : A framework for Comparative Analysis", *Journal of Marketing*, 44 (Summer), 52-64.
- STIGLITZ J., A.WEISS A., (1983) : "Incentive effects of Terminations : Applications to the Credit and Labor Markets", *American Economic Review* 73, 912-927.
- STINCHCOMBE A., (1990) : « *Information and Organizations* », Berkeley, Cal., U. of California Press,
- STRATEGOR (équipe des professeurs du Département Stratégie et Politique d'Entreprise du groupe H.E.C.), (1988-1993) : "Stratégie, structure, décision, identité, Politique Générale d'Entreprise", Paris, Interéditions.
- STREBEL P., (1989) : "Competitive Turning Points : How to Recognize Them", *European Management Journal*, Vol.7, N°2.
- STREBEL P., X.GILBERT (1986) : "How to Outpace the Competition", IMEDE. Paper presented at the *Sixth Annual Strategic Management Conference*, Singapore, October 15.
- SWAN J.E., I.F.Jr.TRAWICK, (1987) : "building customer trust in the industrial salesperson : process and outcomes", *Advances in Business Marketing*, vol.2, 81-113.
- SWEENEY T.W., H.L.MATHEWS, D.T.WILSON, (1973) : "An analysis of industrial buyers' risk reducing behavior : some personality correlates", *Proceedings of the A.M.A.*, série 35, 217-221.
- SWINERS J.-L., (1982) : "Les trois niveaux de la planification marketing et marketing mix", *Revue Française de Gestion*, Septembre-Octobre 1982.
- TARONDEAU J.-C., (1982) : "Produits et technologies : choix politiques de l'entreprise industrielle", Paris, Dalloz.
- TARONDEAU J.-C., (1993) : "Stratégie industrielle", Paris, Vuibert.
- TENIERE-BUCHOT, P.-F., (1989) : « *L'ABC du Pouvoir* », Les Editions d'Organisation, Paris.
- THIBAUT J.W., H.KELLEY (1959) : "The social Psychology of Groups", New York, Wiley.
- THIETART R.A., (1981) : « La stratégie mixte et ses syndromes », *Harvard-l'Expansion*, automne, 46-56.
- THOMAS K.W., (1976) : J.Wiley & Sons.
- THOMAS K.W. (1977) : *Academy of Management Review*.
- THOMAS G.P., G.F.SOLDOW (1988) : "A Rules-Based Approach to Competitive Interaction", *Journal of Marketing*, vol.52, April, 63-74.
- THOMPSON J.D., (1967) : "Organizations in action", New York, Mc Graw Hill.
- THORELLI H. B., (1986) : "Networks : Between Markets and Hierarchies", *Strategic Management Journal*, vol. 7, N°1, January-february, 37-51.
- TICHY N.M., C.H.FOMBRUN, (1979) : "Network Analysis in Organizational Settings", *Human Relations*, vol.32 N°11, 923-969.
- TICHY N.M., M.L.TUSHMAN, C.H.FOMBRUN, (1979) : « Social Network Analysis for Organizations », *Academy of Management Review*, vol.4, N°4.
- TOCQUEVILLE A. De, (1878-1981) : "De la démocratie en Amérique", Paris, Garnier-Flammariion, t.II, 4è partie, chap.VI, 385-386.
- TÖNNIES F., (1887-1977) : "Communauté et société : catégories fondamentales de la sociologie pure", trad. fr. Paris, Retz.
- TORNROOS J.-A., (1988) : "Relations between the concept of distance and international industrial marketing", in Proceedings of the 4th IMP Conference, *Research Developments in International Marketing*, Turnbull, Paliwoda (eds), 541-552.
- TOUZARD H., (1977) : « La médiation et la résolution de conflits », Paris, Presses Universitaires de France.
- TRINQUECOSTE J.-F., (1997) : « Marketing stratégique », in Y. Simon et P. Joffre (eds) *Encyclopédie de Gestion*, 1949-1971.
- TROGER F., (1995) : « Services publics : faire ou déléguer ? », Vuibert, Paris.
- TURNBULL P.W., (1987) : « Interaction and International Marketing : An Investment Process », *International Marketing Review*, Vol.4, N°4, 7-19.
- TURNBULL P.W., J.-P.VALLA, (eds), (1986) : « *Strategies for International Industrial Marketing* » Croom Helm, Beckenham.
- ULLMANN-MARGALIT E., (1977) : « *The Emergence of Norms* », Oxford, Calendon Press.
- USUNIER J.-C., (1985) : "Adaptation ou Standardisation des Produits sur les Marchés Etrangers : une Tentative de Synthèse", *Actes de la conférence annuelle de l'Association française de Marketing*, avril.
- USUNIER J.-C., (1990) : « Négociation commerciale ds projets : une approche interculturelle », *Revue Française du Marketing*, 1990/2-3 N°127-128, 167-184.
- USUNIER J.-C., (1992) : "Commerce entre cultures ; une approche culturelle du marketing international", Tome 2, Paris, P.U.F.
- VALETTE-FLORENCE P., (1989) : "Conceptualisation et mesure de l'implication", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.4, N°1, 57-78.
- VALLA J.-P. (1978) : "Une analyse du comportement de l'achat industriel", *Revue Française de Gestion*, N°17, 77-84.
- VALLA J.-P., (1980) : « La banalisation des produits industriels », Document de recherche, IRE, Groupe ESC Lyon, Ecully.
- VALLA J.-P., (1981) : "Le comportement des groupes d'achat", in "L' action Marketing des entreprises industrielles", Collection ADETEM, Marketing Demain, 22-38.
- VALLA J.P., (1982) : « The concept of risk in industrial buying behavior ; an attempt towards a comprehensive conceptual model », Working Paper presented at a workshop on organizational buying behavior, EIASM ? Brussels, 9-10 dec.
- VALLA J.-P., (1986) : « The French Approach to Europe », In Turnbull P.W. & Valla J.P. « *Strategies for International Industrial Marketing : the Management of Customer Relationships in European Industrial Markets* », London, Croom Helm.
- VALLA J.-P., (1987) : "L'approche interactive : les travaux du groupe européen IMP en marketing industriel", *Working Paper*, N°8712 MPI, IRE, Groupe ESC Lyon, octobre, 37 pages.
- VALVERDE F., (1990) : « La coopération industrielle internationale : le cas des projets aéronautiques », *Revue Française du Marketing*, N°127-128, 2/3, 63-80.
- VENDRYES P., (1973) : "Vers la théorie de l'homme", Vendôme, Presses Universitaires de France.
- VENKATESAN R., (1992) : "Sourcing : To Make or not to Make", *Harvard Business Review*, Nov-Dec., 98-107. (trad. par Harvard L'Expansion, printemps 1993, 45-56).
- VERY P., (1991) : "Stratégies de diversification ; nouvelles perspectives", Paris, Editions Liaisons.
- VOLLERING J.B., (1982) : "A Methodology for Analyzing Interaction Processes of Buying and Selling Organizations", Working Paper, novembre, présenté à l'EIASM, *Workshop on Organizational Behavior*, December 9-10.
- VOLLERING J.B., (1984) : "Interaction Strategies for Marketing and Development of Industrial Systems : Investigation of interaction processes of suppliers and customers of process titrator control systems", July. Graduate School of Management., Delft, The Netherlands.
- VOLLMANN T., M.BRAZAS, (1993) : "Downsizing", *European Management Journal*, Vol.11, N°01, 18-29.
- VON HIPPEL E., (1978a) : "Successful Industrial Products from Customer Ideas", *Journal of Marketing*, 42, January, 39-49, American Marketing Association.
- VON HIPPEL E., (1978b) : "A Customer-active paradigm for industrial product idea generation", *Research Policy*, vol.7, 240-266, Elsevier, Amsterdam.

- VON NEUMANN J., (1952) : "Probabilistic Logic and the Synthesis of Reliable Organisms from Unreliable Components", California Institute of Technology.
- VON NEUMANN J., O.MORGENSTERN, (1944) : « *Theory of games and economic behavior* », Princeton, Princeton University.
- WAGLE J.S., P.F.KAMINSKI, (1984) : "Applying Territoriality to Steps in the Buyer/Seller Process", *Industrial Marketing Management*, 13, 1-10 (1984).
- WALKER C., A.J.SMITH, (1995) : « *Privatized infrastructure : the Build Operate Transfer Approach* », London, T.Telford.
- WALKER G., D.WEBER (1984) : « A Transaction Cost Approach to Make-Or-Buy Decisions », *Administrative Science Quarterly*, 29, 373-391.
- WALTON R.E., R.B.MC KERSIE (1965) : « *A behavioral theory of labor negotiations* ». McGraw Hill.
- WATZLAWICK P., J.WEAKLAND, R.FISCH, (1975) : « Changements - Paradoxes et Psychothérapie », Paris, Seuil.
- WEBER M., (1947) : "The theory of social and economic organization". New York : Free Press.
- WEBSTER F.E., (1965) : "Modeling the Industrial Buying Process", *Journal of Marketing Research*, II, 4 (novembre, 1965), 370-76).
- WEBSTER F.E. jr, Y.WIND, (1972) : "A General Model for Understanding Organizational Buyer Behavior", *Journal of Marketing*, vol. 36, avril, 12-19.
- WEIGAND R.E., (1977) : "Se faire concurrence à soi-même", *Harvard L'Expansion*, Automne.
- WEIGELT K., C.CAMÉRER, (1988) : "Reputation and Corporate Strategy : a Review of Recent Theory and Applications", *Strategic Management Journal*, Vol. 9, 443-454.
- WEISS, D. (1994) : "Nouvelles formes d'entreprise et relations de travail", *Revue Française de Gestion*, Mars-Avril-Mai, 95-103.
- WELSH L.S., D.E.WELSH, (1991) : "Using Personnel to Develop Networks : An Approach to Subsidiary Management", 7th IMP Conference "International Business Networks : Evolution, Structure, and Management", Uppsala, Sweden, 6-8 september.
- WILLIAMSON O.E., (1975) : "Markets and Hierarchies : Analysis and Antitrust implications. A study in the economics of internal organizations", N.Y., The Free Press.
- WILLIAMSON O.E., (1979) : « Transaction-cost Economics : the Governance of Contractual Relationships », *Journal of Law and Economics*, 22 (2), oct., 233-261.
- WILLIAMSON O.E., (1985) : « *The Economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting* », New York, NY, The Free Press.
- WILSON D.T., (1971) : "Industrial Buyers' Decision-Making Styles", *Journal of Marketing Research* 8 (novembre, 433-436).
- WILSON D.T., (1977) : "Dyadic Interactions", in AG. Woodside, Sheth J.N., Bennett P.D. "Consumer and Industrial Buying Behavior", Elsevier North-Holland, Amsterdam, chap.27, 355-365.
- WILSON D.T., (1978) : "Dyadic Interactions : Some Conceptualizations", in Bonoma T.V., Zaltman G., (eds), *Organizational Buying Behavior*, American Marketing Association, Chicago, IL, 1978.
- WILSON D.T., (1986) : "Bonding and Commitment in Buyer-Seller Relationships : A preliminary conceptualisation", *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, N°3, 44-58.
- WILSON D.T., H.L.MATTHEWS, T.W.SWEENEY, (1971) : "Industrial Buyer Segmentation : A Psychographic Approach", in 1971 Conference Proceedings of the AMA, 327-331.
- WILSON L.O., A.M.WEISS, G.JOHN, (1990) : "Unbundling of Industrial Systems", *Journal of Marketing Research*, Vol.XXVII, May, 123-138.
- WIND Y., R.CARDOZO, (1974) : "Industrial Market Segmentation", *Industrial Marketing Management*, 3, 2, April, 153-166.
- WIND Y., S.DOUGLAS, (1986) : "Le mythe de la globalisation", *Recherche et Application en Marketing*, Vol. 1, N°3, 5-26.
- WIND Y., T.S.ROBERTSON, (1983) : "Marketing Strategy New Directions for Theory and Research", *Journal of Marketing*, Spring, Vol.47, 12-25.
- WOMACK J., D.JONES (1991) : "The Machine that Changed the World", Harper Collins.
- WOMACK J., D.JONES (1994) : "De la production allégée à l'entreprise "sans graisse", *L'expansion Management Review*, été. (trad de 1994 : "From Lean Production to the Lean Enterprise", Harvard Business Review, march-april.
- WOODWARD J., (1965) : « *Industrial Organization : Behaviour and Control* », London, Oxford University Press.
- WOOTZ B., (1975) : "Communication Patterns in Industrial Purchasing", Centre for International Business Studies, University of Uppsala, May. Présenté ultérieurement lors d'une "Workshop on Industrial Marketing", ELASM, Brussels, 19-20, march 1976.
- YAMAGISHI T., M.GILMORE, K.COOK, (1988) : "Network connections and the Distribution of Power in Exchange Networks", *American Journal of Sociology*, 93, 4, 835P-851.
- YORK-SAVILLE A., (1958) : "Mining machine industry", *Washington D.C. Iron and coal trades review*.
- ZEYL A., J.BROUARD, (1979-1984) : « Les instruments du marketing et leur domaine d'influence », in *Marketing des PME, livre de cas et guide d'animation*, FNEGE-ESCAE Bourgogne-Franche Comté. Cité in Guilbert (1991), Analyse structurelle des concepts de marketing-mix, communication et promotion, *Revue Française du Marketing*, N°134 / 4, 5-24.

INTRODUCTION

Dans cette introduction, après avoir présenté l'objet de cette thèse nous en expliciterons la problématique générale avant d'exposer la méthodologie suivie et de justifier le plan retenu.

SECTION 1 –

OBJET DE LA THÈSE

Nous allons définir l'objet de cette thèse (Sous-Section A), puis expliciter pourquoi nous avons retenu ce sujet (Sous-Section B).

Sous-Section (A) Que cherchons-nous à démontrer ?

Nous soutenons dans cette thèse que les facteurs relationnels sont une clé majeure dans les affaires, qu'ils renvoient à des questions de risque, de pouvoir et de confiance, et impliquent une bonne maîtrise des interactions. Ces dernières doivent être raisonnées au plus haut niveau de la stratégie de l'entreprise plutôt que systématiquement déléguées. La définition de stratégies coordonnées d'interaction avec les différents acteurs d'un milieu, ainsi qu'avec clients et concurrents lors de l'échange, doit permettre de déterminer avec qui interagir, jusqu'où, et sur quels plans. La mise au point de méthodes adaptées devient dès lors impérative si l'on entend transformer le processus classique de la préparation des décisions stratégiques (positionnement dans un milieu, segmentation stratégique, choix des activités, gestion de portefeuille, re-différenciation), pour y intégrer à chaque fois une analyse des relations.

Afin de le démontrer la thèse s'appuiera sur plusieurs chantiers réalisés en milieu industriel, notamment en matière de projets (milieux du désamiantage, de l'immatique, de l'offshore, etc.) en tant que ces derniers font clairement apparaître le caractère crucial des aspects relationnels de la stratégie : les risques considérables qui sont perçus par tous les participants aux projets accroissent le poids du pouvoir et de la confiance dans la gestion des relations.

La thèse a été élaborée à travers ce que l'on considère rétroactivement comme une sorte de processus 'tourbillonnaire'¹ ayant impliqué plusieurs cycles itératifs entre élaborations conceptuelles, redéfinition des problèmes soumis par des entreprises, et recherche de solutions à l'aide d'outils méthodologiques spécifiquement conçus et adaptés. La thèse est validée au moyen d'outils méthodologiques nouveaux eux-mêmes développés, testés, et diffusés au fur et à mesure des chantiers choisis.

Afin de répondre à la question initiale portant sur la place du relationnel dans la stratégie de l'entreprise, deux perspectives ont été ainsi intimement entrelacées : quel peut être le contenu d'une stratégie d'interaction, et quels peuvent être en être les méthodes ?

Enfin la thèse évoquera la question de l'impact possible de ces travaux sur l'articulation entre Politique Générale d'Entreprise et Marketing.

¹ Allusion au modèle tourbillonnaire de l'innovation proposé par Akrich M., M.Callon et B.Latour (1988, p.21).

Nous définirons donc d'abord le contenu thématique de la thèse, puis la démarche retenue et les méthodes adoptées.

(a) Le contenu d'une stratégie générale d'interaction

Sur quelle architecture de concepts la thèse s'appuie-t-elle ? Sur le plan des fondements conceptuels d'une stratégie d'interaction, la thèse montre en premier chef le rôle fondamental du risque.

A cet effet, la thèse met d'abord en évidence l'effet direct que peut avoir l'augmentation et la réduction des risques des différents acteurs d'un milieu d'affaires sur le capital de pouvoir et de confiance dont peut y bénéficier un acteur donné pour développer sa propre influence. La thèse en tire alors des conclusions en matière d'analyse d'un milieu, et de gestion *proactive* d'un réseau.

La thèse souligne ensuite la nécessité complémentaire de se demander cette fois comment *réagissent* les acteurs face au risque en situation d'échange, et démontre l'existence de deux grandes attitudes possibles pour maîtriser les risques relationnels : chercher à contrôler (stratégie de pouvoir) et / ou à faire confiance. Selon les préférences sur ce plan des clients et des concurrents, certains modes de coordination seront alors recherchés par les uns et les autres pour chacune des variables d'échange, lors des phases de l'offre et de la réalisation. L'entreprise fournisseur devra alors être capable d'une flexibilité plus ou moins grande pour s'adapter sur ces plans, si elle souhaite travailler sur certains marchés.

In fine la thèse s'interroge sur les rapports entre ces deux perspectives macro et micro, sur l'utilité potentielle de cette approche en matière de négociation et de résolution de conflit, et enfin sur les incidences 'disciplinaires' et pédagogiques de ces résultats.

A partir de là notre thèse démontre la nécessité d'un renouvellement de la démarche stratégique. autour de l'idée de stratégies d'interactions, qui est susceptible de lui redonner plus de *vie*. De fait, même au plus haut niveau de l'entreprise, la direction gère bien souvent un nombre significatif de relations clés, qu'elles soient liées à l'entretien du milieu ou à la gestion de comptes clés (clients ou fournisseurs). Si ce n'est pas une découverte pour le praticien qui sait le temps qu'il y consacre, cela reste encore très largement une découverte en stratégie.

On ajoutera enfin que la stratégie peut en outre prendre du *sens* car elle est fortement concernée par des questions hautement *significatives* : risques perçus, pouvoir et confiance, gestion des distances, attitudes et modes d'interaction préférés, sont autant de concepts liés entre eux, qui appartiennent à ce que l'on a pu appeler l'atmosphère des relations.

(b) La démarche stratégique et sa mise en œuvre

A présent, sur quelle 'boîte à outils' au plan relationnel l'étude préparatoire à la décision stratégique peut-elle s'appuyer ?

La thèse s'est ici donnée pour objectif de passer d'un ensemble articulé de concepts portant sur le risque, le pouvoir, et la confiance, à l'élaboration d'outils méthodologiques utilisables lors des différentes phases du processus d'évaluation stratégique. Quelles méthodes peuvent-elles rendre compte plus systématiquement des interactions liées aux relations ?

Ici la thèse démontre l'intérêt et la nécessité de fédérer les travaux existants sur l'interaction en sciences de gestion. Elle propose dans ce cadre une refonte, autour du problème de la maîtrise des interactions simultanées avec les différents acteurs d'un milieu et d'une industrie, des méthodes utilisées lors de chacune des phases de l'arbre des décisions : manœuvres de positionnement au sein d'une filière (milieu), analyse des Facteurs Clés de Succès préparatoire à la segmentation stratégique, gestion de portefeuille et dynamique de re-différenciation des activités.

§1 - Analyse de milieu et manœuvres liées à la gestion des risques relationnels dans un milieu

L'analyse du mode de fonctionnement d'un milieu paraît primordiale dès le processus dit de 'segmentation stratégique'², **en tout cas chaque fois que l'environnement est fortement structuré et en quelque sorte 'politique'**, et que les centres de décision ne s'y réduisent pas à des 'groupes d'acheteurs' homogènes et anonymes. Notre analyse est essentiellement centrée sur ce dernier type de situation. Dans de tels cas l'entreprise se choisit un environnement qu'elle peut raisonnablement tenter d'investir voire de façonner, à partir de critères qui ne sont pas seulement d'ordre technico-économique (évaluation des cinq forces concurrentielles pour chaque stade dans la filière, M.E.Porter, 1980), mais au moins autant relationnels : degré de protection concurrentielle (Strategor, 1993), et plus généralement *analyse des acteurs centraux et évaluation de la future position face aux acteurs du milieu*.

² La segmentation stratégique, travail préalable à la sélection de Domaines d'Activité Stratégiques, s'effectue à partir d'un relevé systématique des exigences technico-commerciales (critères dits 'véto') des groupes d'acheteurs par applications (besoins) pouvant être développées à partir des technologies maîtrisées par une entreprise. Si l'on suit la démarche de segmentation dite 'Abellienne' (D.E.Abell, 1980, chapitre 8), il faut partir d'une analyse des ensembles formés par le croisement Technologies / Applications / Groupes d'acheteurs. Voir par exemple Atamer T. et R.Calori (1993).

Pour tous les marchés structurés en 'milieux d'affaires' par des relations étroites entre acteurs, et qui nécessitent en conséquence une gestion de réseaux³ adéquate, il faut se donner les moyens d'observer les modes d'interaction entre tous ces acteurs. En effet l'entreprise doit décider d'investir ces milieux en tenant compte de l'éventualité de problèmes d'intégration, même s'ils semblent par ailleurs favorables au développement des compétences de l'entreprise. La viabilité d'une démarche d'intégration tiendra de surcroît à l'expérience passée de l'entreprise dans le même type de milieu, et à la position plus ou moins élevée qu'elle y brigue. Bien entendu, une fois en place, l'entreprise doit faire face à d'autres risques relatifs aux interactions avec les différents acteurs d'un milieu, si bien qu'elle devra pouvoir décider de stratégies de sortie du milieu, de changement de place dans le milieu, ou de défense de sa position dans le milieu (L.-G.Mattson, 1984).

Dans tous ces cas, une analyse de type sociométrique peut faire apparaître deux modes d'influence : les acteurs aggravent les risques des autres (acteurs 'de pouvoir') à partir de bases de pouvoir (menace de l'acteur, privation de ressources, création de problèmes, imprévisibilité) et sont eux-mêmes plus ou moins menacés, et les acteurs réduisent les risques des autres (acteurs 'de confiance') à partir de différentes bases de confiance (protection de l'acteur, apport de ressources, résolution de problèmes, conduite prévisible) et sont plus ou moins couverts. Le relevé des bases d'influence utilisées devrait permettre d'établir des profils d'acteurs, et d'agir en conséquence. La même méthode permettra également de s'interroger sur la valeur a priori de la position de l'entreprise dans les milieux concernés (risque de marginalisation), et à partir de là, de développer des plans d'interaction : une gestion des distances s'appuyant sur les différentes bases de pouvoir et de confiance afin d'accroître ou de réduire son attractivité apparaît alors comme un outil privilégié pour manœuvrer compte tenu des risques que les uns et les autres font courir à l'entreprise : une stratégie de mouvements consistant en rapprochements et/ou éloignements vis-à-vis des uns ou des autres peut reposer sur l'augmentation ou la réduction des risques de tel ou tel acteur, et surtout sur l'utilisation des deux en même temps (stratégies doubles).

§2 - Interactivité et processus de segmentation stratégique

Au stade des stratégies liées à l'échange, l'approche classique consiste à classer le champ stratégique en autant de Domaines d'Activité Stratégiques potentiels à partir d'un relevé des exigences absolues des clients (critères veto) et donc des compétences minimales (Facteurs Clés de Succès) qui sont nécessaires pour être rangé parmi la liste des fournisseurs possibles. Cependant ces relevés font essentiellement ressortir des éléments technico-économiques bien tangibles, qu'ils portent sur l'offre nécessaire ou sur l'identité du fournisseur lui-même. Nous

³ K.-O.Hammarkvist (1982) avança qu'au lieu de parler de marché on avait souvent intérêt à penser réseau.

montrons ici qu'il est possible de tenter de décoder les exigences relationnelles 'cachées' derrière des demandes apparemment très concrètes, et surtout d'utiliser des questionnaires dont la forme même permette d'évaluer plus clairement les modes d'interactions souhaités par les clientèles des différents marchés sur un certain nombre de critères (une douzaine ici). Soulignons que dans les deux cas, les clients ne sont pas interrogés directement sur leurs besoins relationnels 'en soi', sauf pour mettre parfois en évidence des incohérences entre objectifs affichés et attitudes concrètes, mais sur des façons d'obtenir la satisfaction de leurs besoins concrets (modes de travail).

Dans le cas de l'utilisation d'un tel questionnaire spécifique, une sorte d'*étude de faisabilité relationnelle* permet de compléter l'analyse contingente classique en faisant remonter des exigences interactionnelles de façon assez détaillée pour pouvoir les interpréter globalement marché par marché à partir de deux modèles que nous proposons ici pour définir les modes d'interaction attendus en matière de définition des termes de l'échange, et d'investissement dans la réalisation. Le caractère moins 'contingent' propre à une telle approche est ainsi compensé par le gain en termes de comparabilité entre marchés, ainsi qu'entre les exigences d'un marché et les compétences interactionnelles du fournisseur. Le regroupement entre marchés aux attentes suffisamment similaires pour former des Domaines d'Activité Stratégiques potentiels peut de fait s'effectuer sur la base des profils d'interaction exigés.

Que ce soit critère par critère, ou globalement, on aura ainsi mesuré les exigences interactionnelles des clients sur deux plans : compte tenu des différents risques perçus, quel degré de contrôle souhaitent-ils exercer personnellement sur l'échange (pouvoir), et quel niveau de *responsabilité* exigent-ils de pouvoir donner à leur fournisseur (confiance) ? Nous avons retrouvé, en matière d'échange, notre triade *risques, pouvoir, et confiance*, mais cette fois l'analyse se centre sur les *réactions* des clients face au risque.

Les diverses combinaisons de niveaux de contrôle et de confiance recherchés se traduisent par le *choix* de *mécanismes de coordination* spécifiques représentant autant d'*attitudes face au risque* lié à l'échange : *prix (I), responsabilisation (II), autorité (III), double contrainte (IV)*. Ces mécanismes jouent aussi bien en matière de définition des termes de l'échange (qui définit les termes de l'échange ?), que d'investissement dans la réalisation (qui fait quoi ?).

Pour ce qui est de la responsabilité dans la définition des termes de l'échange, les marchés peuvent être qualifiés par ce que nous avons appelé modèle économique (I), marketing mix (II), purchasing mix (III), co-définition des termes de l'échange (IV). Si l'on peut également avancer que l'émergence de ces modes de définition des termes de l'échange qualifiant différents marchés correspond globalement au degré d'anticipation et de

réactivité respectif des fournisseurs et clients, et à la structure des marchés (pouvoir respectif des acteurs : nombre de fournisseurs et de clients, etc.), elle nous paraît au moins autant découler des attitudes préférées des clients (et des fournisseurs) face au risque : contrôler et/ou faire confiance. Ces attitudes dépendraient sans doute elles-mêmes d'une orientation vers la tâche ou vers la relation. Ainsi dans le modèle économique le client ne souhaite ni exercer un contrôle étroit, ni devoir faire fortement confiance : il préfère que les règles du marché fonctionnent (prix). Tandis que dans le marketing mix le client préfère faire confiance au fournisseur et aux solutions qu'il propose, sans devoir exercer un contrôle étroit. A l'inverse, la clientèle, avec le choix du purchasing mix, peut montrer qu'elle préfère établir elle-même le cahier des charges avant de se tourner vers le marché amont : elle souhaite exercer ainsi un contrôle étroit et ne pas devoir faire confiance aux fournisseurs. Enfin, en choisissant la co-définition des termes de l'échange, certains clients préfèrent réduire les risques en trouvant à deux les solutions : ils souhaitent pouvoir placer une forte confiance en leur fournisseur tout en contrôlant de près ce qui se passe.

Les logiques technico-économiques (anticipation respective, pouvoir structurel) et les logiques de préférences d'interaction peuvent entrer en conflit, ce qui peut être un facteur de risques ou de surcoûts, mais laisse justement place à la liberté de décision de l'acteur. Il est également possible de voir dans ces discordances l'origine des mouvements de dégradation qui affectent les idéal-types ainsi présentés : pour une partie de la clientèle, la logique de la structure du marché n'est plus conforme à celle de leurs attentes, ce qui laisse la place libre pour des évolutions de la part du fournisseur (différenciation, affinement de la segmentation).

Il en va de même en matière de répartition des investissements et des responsabilités en matière de *réalisation*, où l'on rencontre des marchés bien différenciés. Par exemple, sur les marchés de grands projets nous rencontrerons les possibilités suivantes : '*marchés d'étude*'(I), '*facilities management*' (ou M.E.T.P. ou B.O.O.T) (II), '*marchés de travaux*'(III), '*contrats de gestion*' (ou locations) (IV). Si ces différentes formes possibles de répartition des responsabilités peuvent renvoyer à une simple répartition des ressources matérielles et humaines à combiner pour réaliser une tâche donnée (C.H.Lovelock, 1983-1984), ou à une anticipation différenciée des moyens de production au sens de J.-C.Tarondeau, (1982), ces types d'articulation correspondent également, là encore, à autant d'attitudes face au risque. Ainsi un client, face à un risque élevé perçu peut préférer attendre avant de s'engager plus loin (I), confier l'investissement dans la réalisation au fournisseur (II), tout posséder et gérer (III), partager ressources et responsabilités avec ses partenaires (IV).

Les quatre mécanismes de coordination qui peuvent être choisis par les clients (prix, responsabilisation, autorité, double contrainte), et qui renvoient à une préférence pour le marché, la hiérarchie, la délégation, et la quasi-intégration oblique, vont cependant exiger du fournisseur un niveau de flexibilité croissant, ce qui permet

d'avancer que *de ce point de vue* on est en présence d'une échelle ordinale (I, II, III, IV). Plus on sera en haut de cette échelle ordinale monotone, plus le fournisseur devra supporter d'investissements irréversibles, *de coûts d'interaction*, que ce soit du fait de la façon dont est établie la nature du bien demandé (degré de sur mesures imposé pour tout les variables d'échange), ou du fait de la nécessité d'adapter ses ressources humaines ou physiques à celles du client en vue de la réalisation de la tâche. De fait, dès le stade du questionnaire, les exigences interactionnelles ont été relevées à partir d'une batterie de questions faisant systématiquement apparaître quatre choix possibles de modes d'interaction pour chacune des variables liées à l'échange (I, II, III, IV). On a ainsi repris certains éléments détaillés dans le célèbre 'mix d'ingrédients' pour vérifier si un 'ingrédient' donné -le prix par exemple- devait selon les clientèles être défini par le marché, par le fournisseur, par le client, ou conjointement par le fournisseur et le client, sachant que selon le cas on retombe sur nos quatre mécanismes de coordination. L'ensemble des réponses au douze critères permet alors de comparer les 'profils d'interaction' attendus, et de vérifier leur adéquation avec les caractéristiques –interactionnelles- du fournisseur à la fois globalement, et sur tel ou tel plan. Ces éléments permettent de choisir d'éviter certains marchés même s'ils semblent par ailleurs jouables.

§3 - Stratégies d'interaction conjointes : sélection des activités, re-différenciation, et gestion de portefeuille

Lors de la sélection effective des activités (D.A.S.) parmi toutes celles qui sont possibles, une approche en termes de modes d'interaction offre la possibilité de renouveler l'approche classique en termes d'attractivité, mais aussi de position concurrentielle.

L'analyse de l'attractivité s'effectue d'ordinaire sur des critères de type taille de l'affaire, rentabilité, répétitivité des commandes, apport d'image ou de technologie, etc. Sans remettre en cause cette approche, nous montrerons que l'attractivité peut être évaluée en parallèle à partir du degré de compatibilité entre les modes d'interaction préférés par l'entreprise et ceux qui sont souhaités par les clients, et des attitudes des clients face au risque. En effet une bonne compatibilité des attitudes réduit les coûts d'adaptation et limite les risques de conflit tant internes qu'externes. Mais surtout, l'attractivité peut être évaluée à partir du type d'attitude des clients face au risque, certaines attitudes revenant à banaliser l'offre, même en présence de risque élevé perçu par le client. On connaît le rôle du niveau de risque perçu dans le degré de banalisation d'une offre. Cependant sur certains marchés comme celui des grands projets, le risque est partout, et pose énormément de problèmes sans apporter pour autant les contreparties positives qui résultent usuellement des situations à haut risque perçu : protection du fournisseur une fois choisi pour éviter le risque d'un changement de fournisseur (d'où amélioration de la position concurrentielle du fournisseur), et faible importance des critères financiers pour l'acheteur par rapport

aux critères liés au risque (d'où amélioration de l'attractivité du client pour le fournisseur). Ces marchés de projets montrent que les *attitudes des clients face au risque* peuvent banaliser une offre en dépit de la perception de risques élevés par les clients, ou au contraire lui permettre de se re-différencier, à condition que l'entreprise accepte d'adopter des modes d'interaction 'à contre-courant' de ceux offerts usuellement sur un marché donné.

L'analyse de la position concurrentielle s'effectue classiquement en vérifiant les différences positives ou négatives sur les critères veto, importants, ou secondaires, pour les clients. Sans remettre en cause cette méthode, nous montrerons là encore l'utilité de la compléter par une analyse systématique de compatibilité entre les préférences des concurrents en matière d'interaction concurrentielle, celles de l'entreprise, et celles des clients.

Là encore les interactions concurrentielles peuvent être étudiées à la fois sur le plan de la définition concurrentielle de l'offre, et de l'investissement respectif dans la réalisation. Dans le cadre de la définition concurrentielle de l'offre, les comportements de *guerre des prix (compétition ouverte)*, *de distinction*, *d'imitation*, *d'entente*, traduisent la capacité respective d'anticipation ou de réactivité des parties prenantes, ainsi que le pouvoir structurel des acteurs, mais découlent aussi bien des attitudes préférées des concurrents et de l'entreprise face au risque concurrentiel : celui qui ne veut ni chercher à contrôler directement la situation concurrentielle ni devoir faire confiance à personne préférera la compétition ouverte (guerre des prix) ; celui qui veut sentir qu'il contrôle lui-même la situation et ne pas devoir s'en remettre à d'autres pour ses développements, recherchera la distinction ; celui qui préfère pouvoir s'en remettre aux développements des autres sans chercher à contrôler la situation, adoptera l'imitation ; celui qui préfère à la fois pouvoir faire confiance et contrôler directement la situation, recherchera les situations d'entente.

Pour ce qui est du partage des responsabilités entre concurrents au niveau de l'investissement dans la réalisation de la tâche ('forme de coopération', 'mode d'entrée dans un projet'), on s'interrogera cette fois sur le type de contrat qui lie entre eux les concurrents et qui renvoie largement, là encore, à des modes de coordination découlant d'attitudes respectives plus ou moins compatibles face au risque, en matière de contrôle et de confiance : *travail indépendant (lots répartis)*, *chef de file*, *sous-traitant*, *co-traitant*.

Cependant, si la compréhension de ces comportements peut aider à mieux qualifier un marché, elle ne permet pas d'aider à définir la position concurrentielle de l'entreprise. Ceci ne peut être fait qu'en s'interrogeant sur les *attitudes concurrentielles attendues des fournisseurs* par les clients, que ce soit en matière d'offre ou de réalisation, pour le type d'achat en question.

A partir de l'ensemble de ces éléments l'entreprise peut alors se choisir une industrie en tenant compte de la demande d'interactions simultanée avec clients et concurrents qui y caractérise la pratique des échanges sur un marché. *Ses choix dépendent donc fortement des attitudes respectives de ces acteurs face aux risques liés à l'échange, mais aussi des risques que l'entreprise accepte ou non d'assumer seule ou avec les autres.*

Une fois ses activités choisies, l'entreprise, pour se re-différencier dans une activité, peut rechercher des écarts. Une analyse renouvelée des processus de banalisation et de re-différenciation, pourrait bien ressortir d'une étude *conjointe* des modes d'interaction avec les clients et des modes d'interaction avec les concurrents, tant au niveau de la définition des termes de l'échange qu'à celui de l'investissement dans la réalisation, ce qui peut être visualisé à partir de tableaux. Ces derniers montreront que le processus de banalisation n'est réellement achevé que lorsqu'il est validé simultanément sur ces deux plans. Par exemple, sur le plan de la définition des termes de l'échange, chaque fois que des ententes peuvent être formellement ou informellement élaborées entre concurrents, elles freinent ce processus de banalisation, même lorsque les clients recourent systématiquement à des procédures propres à des marchés parfaits. A l'inverse, chaque fois qu'une interaction forte avec les clients peut s'instaurer, elle freine la banalisation, même lorsque les concurrents recourent à des tactiques de guerre totale.

Ces tableaux suggéreront que l'entreprise peut effectivement tenter de fonctionner à contre-courant des modes d'interaction pratiqués d'ordinaire avec clients et/ou concurrents sur un marché plutôt que de chercher à faire des 'plus' ou des 'moins' dans le cadre d'un mode d'interaction inchangé. L'entreprise proposera par exemple davantage d'interaction à ses clients si sur le marché les concurrents repoussent toute demande d'interaction de la part de la clientèle alors qu'au moins une partie d'entre elle en recherche davantage et perçoit un risque élevé lié à ce décalage entre ses attentes et le fonctionnement des fournisseurs sur ce marché.

Nous soulignerons la complexité de gestion de ces mouvements à contre-courant qui tient à l'inertie très grande en interne des structures, des technologies et de l'organisation, mais aussi à la nécessité d'un ajustement conjoint en termes d'interaction face à deux partenaires en même temps (clients et concurrents). D'une part le positionnement concurrentiel passe nécessairement par le regard des clients, qui peuvent ne pas apprécier certaines formes d'interaction entre concurrents, et d'autre part le mode d'interaction avec les clients est décodé par les concurrents de façon plus ou moins positive, ce qui peut entraîner des réactions à des réactions, génératrices de conflits concurrentiels.

Enfin, lorsque la compatibilité entre les préférences interactionnelles de l'entreprise et celles de ses clients et concurrents n'est pas acquise, certaines activités apparaissent comme moins intéressantes que d'autres sur ce

plan. Cependant, lorsque pour diverses raisons l'entreprise ne peut pas ou ne veut pas refuser l'échange, ces incompatibilités donnent dès lors lieu à des conflits tant internes qu'externes. Surgit alors la nécessité de s'adapter au plan interactionnel. Il en va de même lorsqu'il s'agit de gérer en dynamique un portefeuille d'interactions hétérogène. Il s'agit alors de définir des stratégies d'interaction afin d'allouer de façon différenciée ses ressources en fonction des clientèles. Plusieurs solutions apparaissent en cas de déficience du fournisseur face aux exigences interactionnelles d'un marché : développer les caractéristiques spécifiques manquantes, recourir à la coopération avec des firmes ayant des profils interactionnels complémentaires, utiliser des '*stratégies de compensation*' consistant à rechercher des substituts en termes d'interaction en jouant sur des variables de niveaux différents et de sens contraire.

Nous avons insisté tout au long de cette thèse sur le poids du relationnel dans la stratégie, et notamment sur la relation entre risque, pouvoir, et confiance, que ce soit au niveau du milieu, ou de l'échange. La thèse donnera in fine des éléments pour évaluer les rapports possibles entre ces deux niveaux d'analyse : la démarche stratégique au niveau des manœuvres dans un milieu, et la démarche stratégique liée à l'échange. Par exemple, comment peut réagir un acteur face à un autre acteur en fonction de son degré d'influence ? Que peut signifier le couple 'banalisation / marginalisation' pour la survie de l'entreprise dans une 'impasse' ? Quel est l'intérêt de pouvoir qualifier un acteur à la fois en termes de proactivité (mode d'influence dans le milieu) et de réactivité (attitude préférée face au risque) ?

§4 - Implications disciplinaires

A partir de ces résultats la thèse s'est interrogée sur l'architecture disciplinaire actuelle de l'enseignement supérieur de gestion, et relance la question de l'articulation entre Stratégie et marketing.

Après tout, quelle est la place de cette thèse dans l'architecture des disciplines de gestion ? Toute la démarche proposée peut être menée en Politique Générale d'Entreprise comme en Marketing, ce qui ajouterait une pierre de plus dans le débat disciplinaire opposant régulièrement ces deux disciplines de gestion.

Sur le terrain purement 'disciplinaire', on peut se demander si la Politique Générale d'Entreprise et le Marketing doivent tous deux intégrer des éléments technico-économiques et relationnels, la P.G.E. s'axant cependant vers une approche concurrentielle sur ces deux plans, tandis que le Marketing s'orienterait sur une approche 'client' sur ces mêmes plans ? Mais alors, toute approche 'conjointe' des interactions avec clients et fournisseurs est perdue, alors que la thèse montre toute son importance.

Faut-il au contraire réserver à la P.G.E. toute l'approche technico-économique, et laisser au marketing la gestion simultanée des interactions avec clients et concurrents ? Il semble bien difficile de séparer *jusqu'au bout* le contenu et la relation.

Peut-on renvoyer la P.G.E. à l'analyse stratégique des manœuvres dans les filières et les milieux, et laisser au marketing les choix tactiques liés à l'échange (offres et interactions avec clients et concurrents) ? Beaucoup des spécialistes des deux disciplines s'inscriraient ici en faux : s'il y a peu de 'no man's land' entre P.G.E. et marketing, il y a beaucoup de superpositions, en dépit des tentatives constamment réitérées de découpage des frontières sur la base de couples macro / micro, décision / études, etc.

Notre thèse ne fait ici qu'ajouter une fracture de plus : qui doit s'occuper des interactions, et à quel niveau ? La solution paraît d'autant moins claire que ni la P.G.E. ni le marketing ne couvrent ici tout le territoire des interactions qu'ils pourraient couvrir, tout en superposant souvent leurs travaux. Par exemple, le marketing classique a toujours beaucoup de mal à penser que l'on puisse sortir du mix, et la P.G.E. tend à ne s'axer que sur les interactions avec les concurrents.

Sur le terrain de la pédagogie tout au moins une solution pourrait consister à raisonner l'enseignement au moins autant en termes de 'champs', c'est-à-dire en partant d'une logique des exigences d'interactions différenciées selon les milieux et les types d'échanges évoqués (échanges industriels, avec des administrations, grande distribution, etc.), qu'en termes de 'produits' (P.G.E., Marketing, Vente, Achat). Un fonctionnement pédagogique en matriciel pourrait favoriser cette évolution.

Sous-Section (B) - Les raisons du choix de ce sujet.

Il tient en fait à une sédimentation successive d'éléments qui pourraient a priori paraître assez hétérogènes : un cursus universitaire initial très pluridisciplinaire, suivi d'une période de travail en entreprise au Canada, et enfin une expérience de dix ans de chercheur puis d'enseignant en stratégie et marketing industriel.

Un certain nombre d'insatisfactions tant académiques que méthodologiques rendent compte ensuite de l'affinement progressif du sujet.

Le choix du sujet de la thèse s'est fait à partir du moment précis où à partir d'un projet ancien mais encore assez flou il nous fut possible de formuler une approche formelle et généralisée de l'interaction. Pour mémoire, ce projet concernait initialement l'élaboration d'une typologie des comportements d'adaptation des entreprises à

partir de certaines classifications suggérées par certains systémistes⁴. C'est d'ailleurs sur la base de ces travaux que l'auteur de la présente thèse intégra L'I.R.E. en 1988⁵ en proposant un début de méthode d'audit global de la flexibilité de l'entreprise que nous avons enseigné des années au Mastère Management de la Technologie de ce même établissement.

Cette première phase fut cependant totalement refondue par l'apport des concepts et des méthodes de ce qui s'appelle encore marketing industriel⁶, un terme vraiment très mal choisi pour rendre compte du caractère très intégratif de ce type de démarche. L'I.R.E. fut dès le départ l'un des acteurs centraux du réseau I.M.P.⁷ dont le mérite reste de faire travailler des centres de recherche européens et désormais mondiaux sur des problématiques industrielles appliquées à partir de thématiques tournant autour de l'interaction et des réseaux. Pour ce qui nous concerne, cette phase d'assimilation / accommodation⁸ se traduit par une première série de travaux exploratoires en matière de stratégies d'offre. Ces écrits reposent souvent sur l'analyse des grands projets car, comme nous avons coutume de le dire, les conditions de fonctionnement de ce champ y sont souvent plus 'extrêmes' qu'ailleurs, ce qui permet de mettre en évidence le maximum de variables possibles en matière de gestion car ici elles 'bougent' effectivement au lieu d'être rapidement fixées une fois pour toutes.

Bien que notre thèse ait eu au départ pour socle ces apports de l'I.M.P., la formalisation que nous proposons ici de l'interaction fournisseur / client résulte cependant d'une insatisfaction ressentie d'abord face aux termes un peu trop 'carrés' du débat entre marketing industriel et marketing dit de grande consommation : il ne nous sembla notamment pas nécessaire de simplifier à l'extrême la gamme des modes d'interaction et de ne retenir que les interactions soit très fortes qui seraient caractéristiques des échanges en milieu industriel, soit très faibles, qui seraient caractéristiques des échanges en 'grande consommation'. D'où la construction d'un premier modèle d'interaction à quatre cases relatif à la définition des termes de l'échange, qui fut rapidement étendu à la question de l'investissement respectif dans la réalisation de la tâche (D.Bansard, 1991ab). Les développements correspondants, y compris en matière de gestion de portefeuille, furent notamment testés chez Creusot Loire Industries, membre du club marketing industriel. La Stolt Comex, Almet, Forclum, Lucas Air Equipement, permirent de tester l'utilité de ces catégories en matière de gestion de portefeuille projets, clients, ou

⁴ Auxquels je fus introduit par Y.Barel., (1971, 1975, 1979), dont notamment G.Bateson, (1963, 1970, 1979), J.Piaget (1966, 1967 a et b, 1968, 1976, 1977), P.Vendryès (1973), etc.

⁵ L'Institut de Recherche sur l'Entreprise, du Groupe ESC Lyon, disparut en 1997 lorsque cette entité devint l'P.E.M.Lyon.

⁶ Le marketing industriel est une approche coincée dans le paradoxe d'être à la fois plus étroite que le marketing classique (c'est une spécialisation en termes de produits/marchés), mais de déborder systématiquement ce dernier tant en amont (côté stratégie d'entreprise) qu'en aval (direction commerciale et gestion de comptes clés).

⁷ The Industrial Marketing and Purchasing Group, dont l'I.R.E. fut l'un des membres fondateurs. Ce groupe, composé de chercheurs Européens, s'est spécialisé dans des travaux appliqués portant sur le marketing et l'achat en milieu industriel. Le réseau comprend au départ et encore aujourd'hui de façon prédominante la Suède, mais aussi l'Angleterre, La France, les Etats Unis, L'Allemagne, et l'Italie. L'I.M.P. a désormais des correspondants dans une quarantaine de pays et est étroitement lié à de nombreux centres de recherche. La Suède en est le centre leader, avec le département Business Administration de l'Université d'Uppsala, le chef incontesté du réseau étant H.Hakansson.

fournisseurs. Mais ces premiers résultats furent surtout ajustés et consolidés en travaillant durablement pour l'entreprise I&TCom afin de l'aider à faire des choix de produits et de marchés à partir d'un ensemble d'enquêtes assez complet : analyse des besoins, analyse des risques perçus, des attitudes face au risque, de la position concurrentielle.

C'est justement cette analyse de la concurrence ainsi qu'une compréhension approfondie des outils de la Politique Générale d'Entreprise dont nous étions devenus spécialiste à l'E.S.C. de Troyes, qui nous suggérèrent d'intégrer les concepts développés notamment par G.Koenig en matière de management stratégique, et nos premiers travaux sur l'interaction fournisseur / client. Le résultat de ce processus d'intégration fut une analyse simultanée des modes d'interaction avec clients et fournisseurs, tant au niveau de la définition de l'offre que de l'investissement respectif dans la réalisation. L'analyse du degré de compatibilité interactionnelle de l'entreprise avec les attentes de ces deux acteurs, et la définition à partir de là de stratégies d'interaction à contre-courant ouvrait la voie à une approche complémentaire -en termes d'interaction- du célèbre modèle L.C.A.G. et de la matrice classique attraits / atouts.

Pour ce qui est enfin de l'analyse de milieu en termes d'interactions, c'est paradoxalement la dernière pièce de notre puzzle bien qu'elle soit la première présentée dans la thèse. Nos premières réflexions sur ce thème partirent ici des travaux de M.Godet et d'une étude de cas de P.Millier, chercheur à l'IRE, reprise dans son ouvrage sur le lancement de produits nouveaux en milieu industriel. L'analyse des 'jeux d'acteurs' est en fait une sorte de détournement de 'l'analyse structurelle', l'un des outils d'une analyse prospective qui m'intéressait depuis que Y.Barel⁹ m'y avait initié. C'est le cas Fontranfor de P.Millier (1989) qui me fit indirectement comprendre la nécessité d'une vision générale des risques liés à tous les acteurs d'un milieu, au-delà des travaux très épars sur la notion de risque. La première application personnelle de cette analyse eut lieu encore une fois chez C.L.I., où les milieux de la chimie et du transport, clients potentiels d'aciers austénitiques et super-austénitiques, firent sous ma direction l'objet d'une étude comprenant à la fois une étude des risques perçus par les différents acteurs de ces deux milieux, et une analyse structurelle pour en faire remonter quels en étaient les acteurs centraux, moteurs ou freins. Les limites de cette approche nous conduisirent –bien plus tard- à l'idée d'un double tableau faisant apparaître séparément les acteurs selon qu'ils accroissent ou qu'ils réduisent les risques des autres acteurs dans un milieu. Ce n'est qu'alors que je revins aux travaux désormais nombreux du groupe I.M.P. sur la gestion de réseaux. Deux premiers 'test in vitro' de cette méthodologie furent effectués à partir des monographies de R.Godino (1994) sur la création de la station des Arcs, et de C.Hacques (1994) sur l'histoire du barrage de Grand'Maison. Le premier test de cette approche en grandeur nature fut effectué chez

⁸ Pour faire référence aux travaux de J.Piaget.

l'entreprise L.M.T., qui souhaitait à définir des stratégies ambitieuses pour assurer sa nouvelle activité 'environnement', initialement tournée vers le désamiantage. Nous en profitons ici au passage pour souligner le rôle tout à fait important que peuvent jouer pour un chercheur les travaux de seconde main que sont les récits d'entreprise, voire même les études de cas, en tant qu'elles l'aident à configurer son projet à l'aide de tests préalables, élargissant significativement ses capacités d'expérience personnelle.

Nous nous sommes par ailleurs largement appuyé -depuis toujours en fait- sur une littérature qui sort du domaine de la gestion, par exemple sur ce que l'on peut apprendre en psychologie ou en sociologie sur l'interaction, sur le conflit et la coopération, le risque, le pouvoir, la confiance, les distances, etc. Nous avons au reste souvent mis à contribution des auteurs qui, à l'instar de G.Bateson, furent eux-mêmes considérés comme excentrés par rapport à leur propre discipline initiale, peut-être justement parce qu'aborder de front cette question de l'interaction les conduisait nécessairement à ne pas se contenter de l'acquis de leur domaine sur ce plan. Nous sommes parti ici du principe épistémologique classique qui veut que les transferts interdisciplinaires ne sont dommageables que s'ils ne sont pas maîtrisés et en restent au stade de la métaphore. En fait il nous semble qu'il y a tant de trous en sciences de gestion que l'on est bien souvent conduit par nécessité à émettre pour 'boucher les trous' -sans toutefois toujours le dire aussi clairement- des énoncés qui ressortent normalement de la recherche fondamentale. A quoi bon vouloir toujours réinventer la roue ? Le principe des isomorphismes proposé par J.Piaget nous semble rester encore largement défendable. Nous soupçonnons d'ailleurs fortement que le refus affiché par certains de toute importation entre disciplines conduise moins tant à une absence totale d'échange -qui s'avèrerait très vite desséchante-, qu'à une pratique du 'pas vu pas pris' consistant à ne pas citer ses véritables sources dès qu'elles sortent de sa propre discipline. De ce point de vue nous assumons le fait que cette thèse existe grâce à un certain nombre de 'pontages' dont nous réclamons au reste la paternité et qui représentent des accommodations mais aussi parfois des assimilations, au sens de J.Piaget : si dans un grand nombre de cas, ce sont les sciences de gestion qui ont dû s'adapter, dans d'autres cas le concept initial a été modifié pour s'adapter aux spécificités et aux développements propres des sciences de gestion. Ces dernières ne semblent cependant guère être déjà en mesure de susciter des vocations d'importation...

Enfin, on attribuera notre goût immodéré pour les matrices à un penchant esthétique et intellectuel pour les jeux de symétrie et d'asymétrie, plutôt qu'à un goût pour les mathématiques (théorie des jeux par ex.) ou à une pratique excessive du cabinet conseil. Bien sûr, comme le souligne F.Carrance, (1988) en citant Clausewitz, un certain usage des matrices stratégiques peut être déplacé :

⁹ Lors de son DEA de Prospective et Analyse de Systèmes (voir Y.Barel., 1971)

« Seule la partie analytique de ces tentatives de théorie constitue un progrès dans le domaine de la vérité : leur partie synthétique, leurs prescriptions et leurs règles sont tout à fait inutilisables. Elles visent des grandeurs certaines, alors qu'en guerre tout est incertain et que tous les calculs se font avec des grandeurs variables. Elles ne considèrent que des grandeurs matérielles, alors que l'acte de guerre est tout pénétré de forces et d'effets spirituels et moraux. Elles ne tiennent compte que de l'activité d'un seul camp, alors que la guerre repose sur l'action incessante que les deux camps exercent l'un sur l'autre » (V.Clausewitz, 1932-1834, 8, p.128, cité par F.Carrance, 1988, pp.6 et 7) (1).

Ces propos peuvent paraître tout à fait raisonnables, et pourtant, pour ce qui est précisément des matrices, nous souhaitons effectuer quelques remarques à ce propos :

Tout d'abord, une matrice carrée peut s'avérer fort utile dans le monde bien vivant qu'est celui de la gestion : elle n'est après tout qu'un *mode de régulation à deux variables distinctes* qui permet de se doter de latitudes de choix de gestion en présence de contraintes non excessives. Pour illustrer cette utilité des matrices, nous avons pu nous appuyer sur la photographie et l'approche systèmes (D.Bansard, 1988) afin d'illustrer les possibilités ouvertes par ce type de régulation. Lorsqu'un photographe cherche à faire en sorte que son cliché ne soit ni sous-exposé, ni sur-exposé, il peut gérer le degré de luminosité admise à partir d'un couple de variables de commande chargé de réguler cette luminosité : la commande d'ouverture du diaphragme est couplée à l'obturateur qui règle la durée d'exposition, le résultat des deux permettant de définir la lumière admise à impressionner la pellicule. Il s'agit bien là d'une régulation primitive mais efficace qui s'appuie sur le jeu de deux variables indépendantes différenciées¹⁰. Ces variables vont alternativement additionner leurs effets ou se compenser mutuellement selon l'état de l'environnement *et* selon la stratégie du photographe¹¹. Bien entendu ce photographe peut de surcroît user de variables d'autres niveaux pour obtenir -à peu près- le même résultat : il peut décider de changer d'environnement ou de position face à la lumière, travailler en studio ou utiliser un flash, utiliser des dos adaptables pour changer à volonté de sensibilité de film ou encore utiliser un appareil de plus grande sensibilité. Selon les cas il choisit ainsi de gérer des variables de contrôle plutôt externes ou internes, et de résoudre ses problèmes au plan technologique ou par des interactions avec son environnement, donc en s'appuyant sur des variables plus ou moins aisément réversibles. La construction de matrices permet de visualiser la commande de tels systèmes complexes.

De plus, en sciences de gestion, l'objectif ne nous paraît pas toujours être la recherche systématique d'une maximisation, ou à l'inverse le maintien d'un fonctionnement correct entre deux seuils extrêmes parfois aussi dangereux l'un que l'autre, mais bien plutôt de conserver la capacité d'utiliser toutes ses cases à bon escient

¹⁰ Voir aussi la métaphore du mitigeur à deux opérateurs chez Cardinal G., J.F.Le Guyonnet, B.Pouzoullic, (1997, p.19-20).

¹¹ En effet ce dernier doit tenir compte d'autres objectifs qui peuvent également nécessiter l'utilisation de ces mêmes variables de commande (c'est le cas de la profondeur de champ par exemple).

dans une optique stratégique. Par exemple les stratégies d'interaction ne doivent peut-être pas se limiter aux interactions très faibles ou très fortes (ces dernières semblent très -trop ?- souvent privilégiées à l'heure actuelle)¹², mais tout le registre des interactions possibles, y compris celles qui sont asymétriques d'un côté ou de l'autre.

Par ailleurs, il est aisé de constater que l'on peut -au moins depuis la théorie des jeux-, intégrer les phénomènes interactifs dans des matrices, et y prendre en compte les problèmes de compatibilité entre les stratégies possibles de deux acteurs, ce qui répond directement à la dernière objection de V.Clausewitz concernant le fait que les théories ne tiendraient compte que de l'activité d'un seul camp.

Quant au fait que les matrices ne permettraient de considérer que des grandeurs matérielles, alors que la stratégie serait toute pénétrée de 'forces et d'effets spirituels et moraux', nous prétendons justement démontrer que l'utilisation de matrices peut nous permettre de mieux comprendre les bases de ces questions d'atmosphère, comme ont déjà pu le faire G.Bateson (1973) ou Hallen L. et M.Sandström (1988) à propos de la naissance des conflits et de leur régulation. C'est en tout cas notre thèse.

Pour ce qui est de la prise en compte de l'incertitude plutôt que de grandeurs certaines ou même probabilisables, rien n'interdit au praticien de souligner justement le caractère très fortement subjectif de tels travaux (c'est le cas par exemple du choix des variables, pondérations, et évaluations dans les matrices multicritères) et de montrer les limites des matrices résultantes ('on mélange des choux et des carottes'), afin que l'utilisateur évite de considérer comme significatifs quelques écarts 'à la virgule'. Mais l'expérience montre aussi qu'il faut bien une représentation, et que si cette dernière est construite ou sélectionnée avec l'accord de tous dans l'entreprise, la matrice retenue sera bel et bien un outil significatif -bien qu'imparfait- pour que l'entreprise puisse faire face à l'incertain.

Quant à notre mode d'accès à la connaissance à présent, nous ne croyons pas qu'il existe d'épistémologie exemplaire, même le constructivisme¹³ dont nous nous sentirions le plus proche. Le caractère plus 'brouillon' de l'approche 'tourbillonnaire' de l'innovation selon certains sociologues de l'innovation nous convient fort bien (Akrich M., M.Callon, B.Latour, 1988 a et b). Le chercheur passe vraisemblablement plusieurs fois par toutes les cases de la relation interactive entre sujet connaissant / objet à connaître, et ajoutons-nous, sans qu'il y ait toujours d'ordre immuable dans ce processus. Nous sommes ici persuadés que le travail de chercheur reste en

¹² Cela fut souvent le cas notamment dans les travaux de l'I.M.P. C'est encore le cas chez Cardinal G., J.F.Le Guyonnet., B.Pouzoulic, (1977), qui privilégient visiblement l'interaction étroite et réciproque.

¹³ Le constructivisme dont on trouvera une présentation majeure dans l'épistémologie génétique de J.Piaget (1967-1986 p.1240-1246), fut adapté à l'analyse des organisations par H.Bouchikhi, (1989).

ce sens tout à fait assimilable au 'processus de barbotage'¹⁴ qui définirait non seulement les pratiques effectives de gestion, mais la recherche en sciences de gestion : peut-être encore plus qu'ailleurs le chercheur nous semble devoir se plonger initialement dans les affres de l'essai / erreur, et l'on peut parfois suspecter les adeptes de l'orthodoxie en matière de recherche de n'avoir guère enfanté eux-mêmes que des normes. Nous sommes en fait persuadé que le véritable 'bon gestionnaire' n'est pas homme à se contenter d'appliquer automatiquement des modèles d'action rationnels et bien expérimentés, mais reconnaît également, à l'instar du chercheur, la valeur de l'innovation dans son activité et sait sur ce plan plus longuement que d'autres mûrir sa décision, c'est-à-dire tolérer pendant un certain temps une forte incertitude et ambiguïté avant de trouver une solution, plutôt que de se raccrocher à la première mode de gestion venue.

SECTION 2-

PROBLEMATIQUE GENERALE

Dans cette section, nous poserons la problématique générale de cette thèse : quelle question nous sommes-nous posé à nous-mêmes, et quelles sous-questions ?

Compte tenu de l'évolution de notre thèse à laquelle nous venons de faire allusion, on conçoit aisément que le niveau d'intégration des différents éléments de démonstration ait profondément évolué. Cependant notre problématique de fond est cependant restée sensiblement la même : elle renvoie directement à notre titre 'Interactions et Stratégie', dont le sous-titre 'risques, pouvoir et confiance, en milieu d'affaires' correspond en fait aux éléments de démonstration.

Nous partirons d'abord de la problématique la plus générale, exposée en Sous-Section (A) que nous résumerons de façon lapidaire en disant qu'en gestion le relationnel nous paraît tout aussi stratégique que les éléments tangibles en gestion, que ce soit au niveau de la gestion d'un réseau, ou à celui des échanges, mais que cela ne se traduit encore que de façon marginale en termes de développements, notamment en matière de méthodologies.

En Sous-Section (B), nous aborderons de front le problème de l'absence de toute répartition claire des responsabilités disciplinaires entre Politique Générale d'Entreprise et Marketing en matière d'analyse des interactions. En Sous-Section (C), nous nous demanderons enfin, après avoir tenté de définir les différents modes d'interaction, s'il est possible, face à la complexité de ces phénomènes, de développer des stratégies d'interaction crédibles et manageable.

¹⁴ On fait ici référence à la définition de la gestion par C.E.Lindblom (1959) comme science du '*muddling through*'.

Sous-Section (A) – Le cadre de la thèse

Le fait de conférer plus d'importance aux facteurs structurels de l'environnement ou aux éléments tangibles échangés, aux relations avec les acteurs du milieu ou aux modes d'interaction liés à l'échange, dépend du poids que l'entreprise donne, en tant que facteurs explicatifs de sa performance, au 'contrôle externe'¹⁵ ou interne'¹⁶ d'une part, et aux facteurs relationnels ou aux éléments tangibles d'autre part. Si l'on considère le tableau N°1 page 46, qui classe les facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise, on voit apparaître quatre cases, à savoir :

la case N°1 : l'entreprise pense qu'elle dépend surtout de contraintes technico-économiques externes,

la case N°2 : elle pense que son avenir dépend d'elle-même et notamment de son 'système d'offre'¹⁷,

la case N°3 : l'entreprise est persuadée que son avenir dépend essentiellement de la 'loi du milieu',

la case N°4 : ici l'entreprise pense devoir sa prospérité ou sa survie à la manière dont elle gère ses interactions¹⁸(face à ses clients et à ses concurrents).

Notre thèse mettra en évidence l'importance de développer des méthodologies adaptées pour deux des quatre cases ainsi définies par le tableau N°1 page 46, qui nous semblent bien plus négligées jusqu'à présent : les facteurs liés à l'environnement (case N°3) en tant que milieu relationnel,¹⁹ et les facteurs interactionnels liés aux échanges (case N°4)²⁰. Nous nous interrogerons in fine sur les rapports possibles entre ces deux cases²¹.

On a pu montrer que l'on peut rarement s'en tenir à une vision des relations entre entreprise et environnement où l'emporterait exclusivement soit les contraintes extérieures, soit le volontarisme de l'entreprise²² : de même, on peut rarement privilégier définitivement soit les aspects technico-économiques, soit les aspects

¹⁵ Le contrôle externe peut bien entendu être tout autant informel que formel (Engvall L., J.Johanson, 1980).

¹⁶ Le couple 'contrôle interne / externe renvoie au concept classique de 'locus of control' (voir N.Dubois, 1987), qui a notamment été utilisé en gestion afin d'évaluer la corrélation entre dirigeant et 'internalité' (contrôle du destin), comme le rappellent McGraw E. et Y.Robichaud (1995).

¹⁷ Au sens de Joffre P. et G.Koenig, (1992).

¹⁸ Dans le rôle du marketing comme gestionnaire des échanges (R.-P.Bagozzi, 1974, 1975), il importe d'inclure le concept d'échange social (P.M.Blau, 1964, 1968). Mais au-delà, il s'agit surtout de surveiller l'*atmosphère* des relations (H.Hakansson, 1982).

¹⁹ Ce milieu relationnel (Cova B. et R.Salle, 1995a, 1996) correspond souvent -mais pas nécessairement- à l'aire-système de Joffre P. et G.Koenig, (1992). En effet dans certains cas de secteurs ou de filières (le milieu agricole par exemple), le tissu très dense des relations a pu suffire à former système, même si le territoire n'était justement pas 'commun'.

²⁰ Nous nous pencherons ici sur les modes d'interaction *à la fois* avec clients et concurrents qui sont liés aux échanges.

²¹ Les stratégies interactives de Joffre P. et G.Koenig (1972) semblent intégrer d'entrée de jeu ces deux niveaux des relations avec les acteurs du milieu et dans l'échange (voir p.107 et 111 par ex.). Par ailleurs Cova B. et R.Salle 1997 a et b ont proposé d'élaborer des stratégies d'offre à partir du couple position dans le milieu / ouverture du client à l'interaction.

²² Voir au départ L.J.Bourgeois (1980, 1984). On parlera de causalité proactive, réactive, ou *interactive* chez L.-G.Mattson, (1985) ou M.Soderlung, (1989), et de stratégies 'contraintes', 'volontaristes', 'interactives' chez Joffre P. et G.Koenig (1992).

relationnels, dans la mesure où ces deux perspectives doivent être prises en compte simultanément, ou à tout le moins alternativement²³.

Comme le soulignèrent tant R.A.Thiétart (1981) que A.C.Martinet (1983) il y a de fait une sorte d'écramage de la réalité lorsque l'on se penche exclusivement sur les choix technico-économiques en stratégie. Certes ils sont plus tangibles et calculables que les choix relationnels, qui s'avèrent plus difficilement mesurables et 'domesticables'.

Or même lorsque l'on reconnaît l'importance des éléments relationnels, la création d'outils stratégiques ne traite toujours que des facteurs technico-économiques, et on continue de fait d'évacuer le rôle des interactions avec les acteurs au profit de déterminismes du type 'environnement / structure / performance'. Cependant s'il est avéré que les entreprises se choisissent souvent des milieux et des acteurs d'échange d'abord parce qu'ils sont accueillants et sécurisants, et offrent des modes d'interactions préférés, il devient urgent de caractériser de façon plus précise ces préférences relationnelles afin d'en tenir compte tout au long du processus de préparation de la stratégie.

Nous nous garderons bien cependant de nier l'importance des deux premiers facteurs explicatifs de la performance de l'entreprise, plus classiques : les facteurs externes tangibles²⁴, et les éléments bien concrets du système d'offre (ressources et compétences, organisation, etc.)²⁵. En effet jouer l'une ou l'autre de ces quatre cases devrait être contingent aux situations rencontrées plutôt que résulter de préférences personnelles, que ce soit celles de l'entreprise ou de l'académie. **Intégrer l'approche interactive dans le processus de préparation de la stratégie ne signifie pas un rejet des méthodes traditionnelles de choix des activités, mais une optique complémentaire et une méthodologie adaptée.**

²³ C'est déjà vrai au niveau du milieu, comme l'avance A.-C.Martinet dès 1983 : « *la gestion stratégique ne peut plus se cantonner aux seules variables technico-économiques, mais doit s'ouvrir aux phénomènes sociopolitiques* » (p.75) (2). Mais c'est également vrai au niveau des échanges, où le relationnel a au moins autant d'importance que la 'substance', comme le soulignèrent Cyert R.M. et J.-G.March (1963), J.N.Sheth (1976) en marketing, Blake R.R. et J.S.Mouton (1964) en matière de vente, et Savage G.T., J.D.Blair, R.L. Sorenson (1989) dans le domaine de la négociation.

²⁴ Par exemple F.M.Scherer, (1980) ; Buzzel R.D. et B.T.Gale, (1987) ; M.E.Porter, (1980) sauf son chapitre 5 sur les manoeuvres face à la concurrence ; K.R.Harrigan, (1983, 1986). Il s'agit là le plus souvent d'analyses sectorielles sur le champ concurrentiel. Certains, comme F.Bidault, (1988) font cependant une place significative à la notion de réseau.

²⁵ Par exemple M.E.Porter, (1985), A.D.Little, (1981), Dussauge P. et B.Ramanantsoa, (1987), Hamel G. et C.K.Prahalad, (1990). Sur la notion de système d'offre, voir Joffre P. et G.Koenig, (1992).

Sous-Section (B) - Est-il après tout possible d'élaborer des stratégies d'interaction ?

Pour bien comprendre le problème ici, il nous faut introduire à ce que nous entendons par interaction et par modes d'interaction, et comprendre ce que cela signifie au niveau de l'échange (§1), puis au niveau de tout un milieu (§2).

L'interactivité est désormais présente aux yeux de tous. Mais de quoi s'agit-il au juste ? Une première définition consiste à dire qu'une interaction est la plus petite unité d'une *relation*, cette dernière pouvant être analysée comme une *séquence d'interactions* (G.Moser, p.17) : « *Quelle que soit la relation, celle-ci implique des interactions intermittentes avec un autre individu, interactions constituées d'échanges sur une période plus ou moins étendue. Il s'agit d'échanges mutuels dans la mesure où le comportement de chacun prend en compte le comportement de l'autre.* » (9). Nous y verrons de fait avec G.Bateson -quelles qu'en soient les formes d'expression- 'des réactions à des réactions'. Depuis les travaux de ce dernier (1935, 1936, 1942), on sait que les interactions reposent sur deux grands modes de relations, les *relations symétriques* et les *relations complémentaires (asymétriques)*. Nous pensons que ces deux axes renvoient en fait à quatre figures possibles d'interdépendance qui représentent autant de '*modes d'interaction*' .

Les modes d'interaction symétriques peuvent prendre la forme :

- de l'indépendance mutuelle (que nous appellerons mode d'interaction I).
- de l'interdépendance (que nous appellerons mode d'interaction IV).

Les modes d'interaction complémentaires (asymétriques) peuvent prendre la forme :

- d'une dépendance de A vis-à-vis de B (que nous appellerons mode d'interaction III).
- d'une dépendance de B vis-à-vis de A (que nous appellerons mode d'interaction II).

On peut illustrer les différences entre modes d'interaction en s'appuyant sur Y.Guiard (1989). Cet auteur expose le rapport entre symétrie et mode d'interaction à partir des relations de travail entre les deux mains d'un même individu, dans une analyse qui s'éloigne volontairement d'une conception séparée de la valeur comparée de chaque main. Il est aisé de transposer ce qu'en dit cet auteur à l'analyse des relations interactionnelles entre fournisseur et client, *par exemple*. Compte tenu de la pertinence de cette analyse pour notre propos, nous en proposons une citation particulièrement large :

« La situation commune est en fait une situation dans laquelle il (l'homme) doit employer les deux mains, et le choix qu'il doit faire n'est pas entre une main et l'autre, mais entre deux assignations de deux rôles à deux mains : il y a deux acteurs qui vont jouer des rôles différents. (...) dans un système où les deux acteurs manuels sont actifs, l'asymétrie reflète la différence radicale de leurs contributions. Je pense qu'il est intéressant d'essayer de théoriser sur le concept de coopération asymétrique dans le contexte de la dualité manuelle. (...) comment, avec deux mains, avec deux moteurs, peut-on créer une structure qui va travailler, permettre de résoudre les problèmes moteurs posés dans l'environnement ? (...) parmi (...) six manières différentes d'assembler deux moteurs, trois seulement ont du sens au point de vue mécanique, ce sont celles qui nous intéressent ; ce qu'on pourrait appeler les assemblages orthogonal, parallèle et sériel. L'assemblage orthogonal est celui qui servira à modéliser ce que fait, par exemple, un tourneur sur sa machine. (...) Autrement dit, les deux mains coopèrent, puisque toutes les deux travaillent sur la même tâche consistant à déplacer l'objet, mais chaque main a une tâche définie en termes dimensionnels ; et il y a indépendance entre l'action des deux mains. Le deuxième cas de figure - le deuxième type d'assemblage -, c'est l'assemblage parallèle, caractérisé par le fait que les deux moteurs font le même travail et, en quelque sorte, additionnent leurs efforts. Dans le domaine de la coopération bimanuelle, ce modèle peut décrire par exemple l'haltérophile qui, avec sa main droite et avec sa main gauche, s'efforce d'élever la barre par rapport au sol. Le troisième cas de figure d'assemblage de deux moteurs est l'assemblage en série, ou sériel, caractérisé par le fait que ce que produit l'un des moteurs sert de référence à l'activité de l'autre. Prenons comme exemple la couture, qui est une activité bimanuelle familière : dans la couture, on peut dire que la main gauche (je parle du droitier) a pour fonction de positionner le tissu ; (...) Maintenant, la position du tissu, qui est sous le contrôle du moteur main gauche, sera la référence pour l'activité de la main droite, puisque c'est sur la pièce de tissu que figure la cible que la main droite, munie d'une aiguille, va s'efforcer d'atteindre. L'intérêt de cette taxonomie est que vous pouvez décrire en un langage abstrait une assez vaste palette de cas - et pourquoi pas la totalité des cas de coopération bimanuelle. Cela ne veut pas dire que les trois modèles ont le même intérêt. Je pense que le modèle sériel présente un intérêt particulier, lié au fait qu'au plan logique il est le seul asymétrique. (...) si l'on considère le modèle sériel, on est dans un cas où, par définition, l'action d'un moteur dépend de l'autre, alors que la réciproque n'est pas vraie, donc dans une logique asymétrique. (...) » Y.Guiard, (1989), pp. 165 à 168 (10).

On aura compris que le *montage orthogonal* renvoie à l'indépendance mutuelle (mode d'interaction I), le *montage sériel* à la dépendance unilatérale d'une main vis-à-vis de l'autre (modes d'interaction II et III, selon quelle main dépend de l'autre), et enfin, que le *montage parallèle* renvoie à l'interdépendance (mode d'interaction IV)²⁶.

Il est alors intéressant de noter que les termes de montage sériel et parallèle employés par Y.Guiard pour décrire les interactions entre deux mains renvoient directement aux travaux de J.Von Neumann (1952) sur la défaillance et les différents dispositifs permettant d'assurer la fiabilité de systèmes comme une fusée par exemple²⁷. Ceci

²⁶ Dans ce dernier cas nous pourrions évoquer la 'reproduction réciproque' chez Y.Barel (1979) et les 'hiérarchies enchevêtrées' illustrées par les célèbres 'mains' de Escher qui se dessinent elles-mêmes.

²⁷ Voir également I.Bazovsky (1961), P.Chapouille (1972).

suggère que la fiabilité relative de la relation d'échange entre A et B varie selon les modes d'interaction adoptés²⁸.

-§1- Les interactions liées à l'échange

De fait la fiabilité de certains échanges (Goujet R., D.Bansard, R.Salle, 1992) ne pourrait justement être acquise qu'à travers une interaction étroite entre fournisseur et client, dans le cadre de relations impliquant une multiplicité de contacts entre un grand nombre d'individus tant du centre de vente que du centre d'achat (Hakansson H., C.Ostberg, 1975 ; Cunningham M.T. et E.Homse, 1986 ; P.W.Turnbull, 1987). Une telle description correspond bien à la position de ce que l'on appelle en fiabilité un montage parallèle (mode d'interaction IV), technique la plus sûre bien que la plus coûteuse selon les principes mêmes de la théorie de la fiabilité²⁹, par opposition à un échange qui serait limité à une simple relation vendeur / acheteur, nécessairement plus fragile.

De fait les interactions liées à l'échange sont nombreuses et variées en milieu d'affaires. Elles portent sur la phase préparatoire à l'échange (qui définit les termes de l'échange ?), mais aussi sur la phase de réalisation (qui fait quoi ?). Dans les deux cas la question du mode d'interaction à retenir –et de coordination- peut porter sur un grand nombre de variables. Dans les deux cas il n'y a pas nécessairement compatibilité entre les préférences de A et de B.

Si l'on cherche à rendre compte de l'utilisation des différents modes d'interaction en matière d'échange à partir de leurs facteurs explicatifs, on peut évoquer des facteurs structurels comme les situations de monopole ou de monopole, ou encore, avec Johanson J. et B.Wootz (1986, p.107),³⁰ la part du client dans le C.A. du fournisseur / part du fournisseur dans le total des achats du client, selon les pays, etc.. Mais nous proposerons ici de rechercher les facteurs explicatifs des modes d'interaction adoptés au moins autant dans les attitudes des parties prenantes face aux risques liés à la tâche et à la relation, comme O.E.Williamson (1975) évoqua à la fois des facteurs technico-économiques (spécificité des biens / fréquence des transactions) et relationnels (opportunisme et rationalité limitée), bien que ces derniers ne nous paraissent pas suffisants pour qualifier les attitudes des parties prenantes à l'échange (où est le besoin de confiance, et de contrôle ?).

²⁸ Pour un premier transfert de ces concepts de fiabilité à la gestion, voir S.Beer., (1966), puis J.D.Thompson (1967), T.V.Bonoma (1976, 1977), Bonoma T.V. et W.J. Johnston, (1978).

²⁹ Sur le rôle de tels 'montages en parallèle' pour limiter les perturbations concurrentielles dans la relation fournisseur-client, Goujet R., D.Bansard, R.Salle, (1992).

³⁰ Selon ces derniers, ces quatre modes de dépendance seraient fonction des parts de marchés respectives du fournisseur et du client.

Toujours dans le cadre de l'échange, soulignons enfin que l'interaction en situation de face à face (dyade) ne représente qu'une simplification par rapport aux situations où il y a au moins un tiers qui est concurrent pour cet échange (cf. les triades de G.Simmel, 1950). Ceci ajoute aux possibilités d'interaction évoquées autant de jeux *d'interaction conjointe*. Il s'ensuit en effet une très forte complexité de jeu en raison du caractère le plus souvent visible pour C des interactions de A avec B, et réciproquement.

-§2- Les interactions au niveau de tout un milieu

Dans tout ce qui vient d'être dit de l'interaction nous nous sommes encore limité à considérer l'interaction comme liée aux échanges à l'intérieur d'une transaction, comme si elle s'effectuait 'dans le vide'. Une autre dimension de l'interaction existe cependant, de rang supérieur : les interactions entre tous les acteurs d'un même milieu. Ces interactions se traduisent cette fois par différents modes de gestion des distances respectives adoptées entre acteurs. Ces acteurs qui ne sont pas que des clients, des fournisseurs ou des concurrents, gèrent ici leur position par des 'manœuvres' : rapprochements, éloignements, immobilisations, etc. Pour ce faire, ils manipulent attractivité et répulsion en jouant de la confiance et / ou du pouvoir.

Ces mouvements obéissent aux mêmes principes formels que les sortes de 'micro-interactions' que nous évoquions précédemment au niveau de l'échange. Ici, ce sont les risques relationnels perçus compte tenu de l'identité des acteurs qui rendent compte cette fois des interactions et non plus les attitudes face aux risques liés au contenu de l'échange. Ces sortes de 'macro-interactions' se déclinent en rapprochements ou en éloignements *mutuels* (I et IV : interactions symétriques), et en tentatives *unilatérales* de rapprochement ou d'éloignement (III et IV : interactions asymétriques ou si l'on veut 'complémentaires'). Nous retrouvons encore ici nos réactions à des réactions, bien qu'à une autre échelle. Là encore, les préférences des différents acteurs ne sont pas nécessairement compatibles. Là encore, il s'agit de tenir compte de la présence de tiers, chacun observant comment l'autre interagit avec les tiers.

Compte tenu de tout ce que nous venons de dire, on conçoit donc que la 'maîtrise' d'un système d'interactions comportant une telle complexité et instabilité, puisse s'avérer délicate, voire problématique. Est-il réellement possible d'aller au-delà des mouvements 'intuitifs' de l'entrepreneur et de lui proposer de façon raisonnable d'effectuer des 'calculs' systématiques pour définir des stratégies d'interaction ?

Ce fut là en fait le premier reproche qui fut adressé par les anthropologues de son temps aux travaux de G.Bateson. Traduit en clair, 'la science ne peut pas et ne doit pas toucher au domaine du relationnel', sauf peut-

être par le biais indirect et limité de l'interprétation (herméneutique)³¹. Cependant, si la 'découverte' de la complexité du management des interactions présente le mérite de rappeler que les sciences de gestion travaillent sur du vivant, ne pensons pas pour autant que ce vivant ne puisse faire l'objet d'études, sous peine de retourner à des doctrines vitalistes. Pour autant, il faut prendre ce reproche au sérieux : l'approche mathématisée de la théorie des jeux a conduit beaucoup d'auteurs à douter légitimement d'une part de la validité de telles approches pour rendre compte des interactions effectives, et d'autre part de l'appropriabilité de telles méthodes par les principaux intéressés théoriques, les décideurs.

Pour ce qui est tout d'abord de la validité de la théorie des jeux (Von Neumann J., O.Morgenstern, 1944), dont les limites sont désormais mieux cernées dès que l'on sort du huis clos d'une prison³²(comme le souligne A.Caillé, 1994, p.13), nous ne la remettons ici en cause que dans la mesure même de l'objet de notre thèse : cette perspective signale le problème de la confiance mais ne nous permet pas véritablement de l'intégrer, comme le soulignent A.Caillé in J.T.Godbout et A.Caillé (1992), ainsi que le numéro 4 de la revue du Mauss (1994, notamment les contributions de A.Caillé et A. Orléan), ou encore Le Cardinal G., J.-F.Guyonnet, B. Pouzoullic. Citons longuement A.Caillé, (1994), compte tenu de l'intérêt de son analyse sur ce plan :

« (...) contrairement à sa présentation, la théorie des jeux est aussi peu interactionniste que possible. Assurément l'est-elle plus -ce n'est pas difficile- que la théorie économique standard puisque celle-ci ne se soucie que des rapports entretenus par des sujets à des objets. Avec la théorie des jeux, il apparaît en effet un embryon de relations entre des sujets humains. Mais il est difficile de considérer celles-ci comme interactives. Tout au plus sont-elles interspéculatives, ou plus simplement, spéculaires. Dans tous les modèles construits à partir de la théorie des jeux en effet, aussi sophistiqués soient-ils, et ceci par construction (par vice de fabrication, est-on tenté de dire), les intérêts préexistent à la relation, de même que les sujets sont définis indépendamment d'elle et préalablement à sa structuration. Cette indépendance des préférences ou des utilités (des intérêts, si l'on préfère) par rapport à la relation est caractéristique de ce que l'on pourrait appeler un interactionnisme restreint (ou tronqué, ou mou, comme on voudra). Un interactionnisme authentique (ou généralisé), au contraire, se signale(rait) par l'hypothèse que la relation (l'interaction) fait sens par elle-même, qu'elle est donc l'objet d'une utilité qui vient modifier la courbe d'utilité primitive, à supposer même que celle-ci ait pu effectivement être définie indépendamment de la relation. » A.Caillé, (1994), p.13, (11).

Le même auteur note ensuite à propos du don, de la confiance, du risque et de la théorie des jeux :

« (...) le don est toujours de l'ordre du pari radical. Voilà qui est presque rassurant. De savoir que la prise de risque constitue le seul remède au risque. Car dans cet univers d'incertitude qui est le propre de l'interaction humaine, une chose au moins est sûre, c'est que la théorie de jeux ne nous est d'aucun secours, et qu'on ne peut absolument pas lui faire confiance pour penser la confiance ». (souligné par nous) A.Caillé, (1994), p.15, (12)

³¹ Dont nous constaterons nous-mêmes les limites au début du chapitre II.

³² Nous faisons ici allusion au célèbre 'dilemme du prisonnier' (J.Von Neumann, 1952, Rapoport A. et A.M.Chammah, 1965).

Si l'on s'imagine ici retrouver sous une autre forme la théorie des jeux et notamment le célèbre dilemme du prisonnier, notre approche s'éloigne donc profondément de ce type de modèle, en tant qu'elle prend justement en compte tout le poids du pouvoir et de la confiance dans les relations, ce qui n'est pas le cas de la théorie des jeux.

Par contre il est vrai que nos travaux se rapprochent de ceux de la théorie des jeux sur un point : la recherche d'une certaine formalisation des relations, qui peut se traduire par des représentations matricielles complexes dont on peut contester valablement la lisibilité sans préparation pour un cadre non averti. Mais ce même cadre n'a-t-il pas appris dans d'autres disciplines à utiliser des modèles au moins aussi complexes ?

Pour ce qui est à présent du caractère appropriable des méthodologies qui seront ici soutenues, nous nous contenterons de répondre que tous nos efforts ont été consacrés à traduire ces travaux en outils effectivement *manipulables* (au sens profond du terme : *manageables* avec les dix doigts de la *main*), et que nous avons déjà eu l'expérience de voir des dirigeants prendre en main ces outils, alors qu'ils hésitent souvent à utiliser des traitements comme les A.C.P. par exemple. Mais il est vrai que ces expérimentations nécessitent au départ d'être guidées, ce qui est le rôle du conseil de l'entreprise ...

Compte tenu de la grande variété correspondante de questions et de problèmes, de méthodes et de solutions, annonçons dès à présent que le vaste programme proposé, n'a pas l'ambition d'être fini. Par exemple, si nous pensons contribuer à faire progresser la compréhension des relations entre risques, pouvoir et confiance, qui sont des éléments clés de l'interaction que l'on a pu ranger sous le concept atmosphère des relations⁵³, bien des recherches restent à mener sur ce plan. En fait nous ne ferons parfois qu'esquisser certaines applications possibles d'un programme général d'exploration des stratégies d'interaction.

Sous-Section (D) – Problématique en mode mineur

Il s'agit ici d'une problématique 'disciplinaire' : jusqu'à quand la Politique Générale d'Entreprise (P.G.E.) se retranchera-t-elle derrière le fait que la Stratégie ne se préoccupe que du long terme pour rejeter une

51 Le terme d'atmosphère des relations prend sa source dans les anciens travaux sur le 'climat' des relations internes à une organisation. Il a été transposé aux relations interorganisationnelles par O.E. Williamson, (1975), puis en marketing industriel par H. Hakansson, (ed.) (1982), avant d'être développé notamment par Hallen L. et H. Sandström, (1988), H. Sandström, 1990). En marketing classique on peut considérer que le concept d'atmosphère renvoie chez J. Sheth, (1976) et chez P. Doré, G. Rolland, B. Meilland, (1984) au contenu 'profond' de l'offre, et aux 'fonctions complémentaires' (du domaine sociologique et psychologique : facteurs émotionnels et

interrogation systématique sur l'impact général de ce que signifie l'interaction sur les fondements mêmes de son champ d'expertise ?

Les spécialistes de P.G.E. ont trop longtemps considéré que le rôle de l'interaction dans l'entreprise s'arrêtait à la gestion à court terme des relations fournisseur / client par le vendeur ou l'acheteur, c'est-à-dire par ce qui n'était pour eux que des 'échelons inférieurs'. A cet égard, face à la progression significative de ce thème sur le devant de la scène en gestion, on peut avancer que la P.G.E. a adopté en quelque sorte une stratégie d'*'interaction retardée'*³⁴. Cette approche frileuse eut pour effet de mettre en avant une vision des marchés, de l'organisation, et des technologies, qui ne pouvait s'accorder qu'avec des entreprises qui peuvent se permettre d'établir soigneusement un ou plusieurs cercles de clôtures³⁵ face aux demandes d'interactivité de leur milieu.

Ce n'est pas que la notion d'interactivité n'existe pas depuis longtemps en P.G.E., mais elle fut longuement reléguée au processus de prise de décision lors du processus de planification, où l'on évoquait par là (pieusement !) la nécessité d'un aller et retour entre les différents niveaux hiérarchiques de décision pour définir un 'bon plan'³⁶. On affirmait ainsi le double besoin de prendre des décisions à long terme tout en restant réactif³⁷, et de planifier d'en haut tout en laissant en bas 'la base' critiquer. Mais chacun sait qu'il s'agissait là surtout de faire remonter du neuf du terrain³⁸ et non pas -surtout pas !- de toucher à l'organisation et à la technologie, aux ressources et aux compétences définies 'en haut'.

Même si des progrès ont été réalisés depuis, tant au niveau de l'analyse des stratégies relationnelles dans un milieu qu'au niveau des interactions avec les concurrents, l'impression prédomine encore en P.G.E. que parler d'interactivité, c'est d'entrée de jeu quitter toute idée de stratégie et d'anticipation puisque – par définition- parler d'interaction impliquerait que l'entreprise prenne ses décisions en temps réel. Pourtant l'interactivité ne s'oppose pas du tout à l'idée de stratégie dès lors que les partenaires de l'interaction, l'objet de l'interaction, ainsi que le niveau d'interactivité, peuvent justement faire l'objet de choix raisonnés : choisir de ne pas interagir est encore une politique d'interaction³⁹.

qualitatifs) qu'elle remplit au niveau des relations, par rapport aux 'fonctions de base' (éléments techniques et économiques) qui portent sur le contenu de l'échange (la tâche).

³⁴ Pour transposer les analyses de J.-C.Tarondeau, (1982) en matière de 'différenciation retardée'.

³⁵ On relira ici avec profit J.D.Thompson, (1967).

³⁶ Ainsi dans le modèle de Learned E.P., C.R.Christensen, K.R.Andrews, W.Q.Guth (modèle appelé L.C.A.G.), (1965), la synthèse de l'analyse de l'environnement (diagnostic externe) et de l'analyse de l'entreprise (diagnostic interne) doit-elle être 'interactive' : analyse des avantages/inconvénients, analyse risques/résultats, recensement et évaluation des possibilités d'action, analyse compatibilité / incompatibilité.

³⁷ Voir par exemple le Numéro Spécial de la Revue Française de Gestion : " *Le management en temps réel* ", (1991) et en particulier les contributions de M.Kalika M. p. 46-50, A.-C.Martinet p.52-56, et de M.Godet., p.91-92.

³⁸ C'est là le couple classique '*top down / bottom up*'. Ce discours resta cependant plus normatif qu'il ne fut appliqué.

³⁹ Ce n'est pas un hasard si les attitudes dominantes restent encore les mêmes à l'égard de la négociation, qui représente l'un des volets des politiques d'interaction. Là aussi négocier ou ne pas négocier est pourtant un choix stratégique, et l'impact d'une négociation peut

D'où la mise en place de politiques relationnelles différenciées, mieux adaptées à des entreprises qui sont obligées à la fois de s'ouvrir et de se fermer à l'interaction étroite. Cependant, comment gérer une telle hétérogénéité dans son entreprise ?

On peut par exemple évoquer la nécessité de répondre à la demande d'interactivité de la part d'un client travaillant en source unique et à long terme. S'il faut modifier toute une chaîne de production pour ce client clé (un distributeur majeur par exemple), cette décision ne relève-t-elle pas de la P.G.E. qui doit alors déterminer ce qu'est un client clé et non clé, quel mode d'interaction et quel degré d'adaptation accepter avec lui et pas forcément avec les autres ? N'est-ce pas alors justement parler stratégie que de déterminer les modes d'interactivité à mettre en œuvre en fonction des objectifs et des contextes ?

Ce n'est que très récemment que la P.G.E. fit une place plus significative à l'analyse des différents modes d'interaction, bien qu'*en ordre dispersé*. Au niveau des échanges, quelques auteurs de P.G.E. prirent comme centre d'intérêt principal l'interaction avec les concurrents, mais bien souvent au seul niveau de la définition concurrentielle de l'offre (Miles R.E. et C.C.Snow, 1978 ; G.Koenig, 1990 ; Joffre P. et G.Koenig, 1992).

Au niveau des interactions avec les acteurs d'un milieu, le Strategor énonça le principe de stratégies relationnelles, mais ces dernières visent seulement à se protéger de la concurrence, si bien qu'il faut puiser dans d'autres corpus disciplinaires pour compléter l'analyse à ce niveau (gestion des 'parties prenantes', ou 'jeux d'acteurs' en prospective, marketing, etc., cf.chapitre I).

Enfin, aucune analyse simultanée de ces deux perspectives macro et micro d'analyse des interactions n'a été réalisée en P.G.E. Si les manoeuvres stratégiques renvoient -à travers les stratégies de mouvement- à une gestion des interactions qui passe effectivement par une gestion des distances avec les différents acteurs d'un système, ces mouvements stratégiques, doivent être suivis de tactiques d'interaction liés aux engagements dans l'échange. Or ici la P.G.E s'est montrée très discrète sur une analyse des relations entre stratégie et tactique.

Par ailleurs, si la stratégie d'entreprise s'est essentiellement focalisée sur les interactions avec les concurrents, le marketing de son côté ne s'est longtemps intéressé qu'aux interactions avec les clients (et plus récemment, avec les fournisseurs).⁴⁰

être tel sur l'entreprise qu'on ne peut en laisser la responsabilité au seul vendeur sauf si elle ne porte plus que sur des éléments mineurs de l'échange.

⁴⁰ Comme le soulignent Thomas G.P. et G.F.Soldow, (1988) : « Avec le concept marketing en tant que paradigme de base, l'essentiel du courant principal de la théorie et de la recherche en marketing a donné peu de considération aux relations concurrentielles, en dépit

Un tel partage disciplinaire de facto ne revient-il pas à tenter inconsciemment de ‘cloisonner la perturbation’ (F.Emery, 1969) qu’introduit la prise en compte des interactions dans la démarche de préparation aux décisions stratégiques ?

Bien entendu selon les contextes et les phases de marché, se focaliser de façon dominante sur les interactions avec les concurrents ou au contraire sur l’interaction fournisseur / client peut s’avérer plus payant. Mais sur quelque terrain qu’il soit, l’analyste ne doit pas pour autant devenir myope à l’autre composante plus cachée de sa politique stratégique courante, sous peine de ne plus voir venir un décalage total par rapport aux attentes de la clientèle ou aux attaques de la concurrence⁴¹.

Le vrai problème de toutes les stratégies de cloisonnement entre optique client et optique concurrent tient à ce qu’elles obturent la complexité de la définition de stratégies d’interaction conjointes face à ces deux types d’acteur. Le plus souvent, les interactions conjointes avec clients et concurrents n’ont pas été intégrées dans la démarche classique de segmentation stratégique, de choix des activités, de gestion de portefeuille, et de différenciation.

Il y eut même, tant en P.G.E. qu’en marketing, des opposants à un tel partage stratégique. On peut même dire qu’il n’y a d’ailleurs jamais eu vraiment de Yalta en matière d’interaction en gestion, puisque l’on vit d’un côté le marketing devenir stratégique en redécouvrant la concurrence, et en P.G.E. des auteurs comme J.-C.Tarondeau s’intéresser aux conséquences stratégiques sur l’entreprise des différentes formes de réponses aux exigences des clients.

§1 - En stratégie d’entreprise

J.-C. Tarondeau, (1982, 1993), formé à la fois aux sciences de l’ingénieur et à la gestion, est l’un des rares à s’être intéressé aux effets sur la productivité (notamment technique) de l’entreprise de son mode de réponse aux exigences spécifiques de ses clients, nécessaire pour se différencier. Il développa dans ce cadre une théorie de la ‘différenciation retardée’, qui s’étage de la manipulation du mode d’interaction avec les clients en matière d’investissement dans la réalisation de la tâche, jusqu’à la conception des produits et des technologies de production de la firme. Mais si les travaux de J.-C.Tarondeau (1982) représentent un premier pas pour

de leur importance évidente. » p.63, (3). Ce serait encore plus le cas de l’approche interaction de l’IMP, qui accentuerait à l’excès l’harmonie entre fournisseur et client, au risque de faire perdre conscience des forces concurrentielles du marché, comme le souligne D.Ford, (1980, p.236).

⁴¹ Goujet R., D.Bansard D., R.Salle, (1992).

apprendre à gérer la flexibilité de l'entreprise, une maîtrise générale de l'interactivité doit être plus ouverte à d'autres variables d'interaction que les variables technologiques, et intégrer tant la gestion des interactions avec les concurrents que la gestion des interactions au niveau du milieu.

D'autres stratégies soulignèrent les limites d'une approche uniquement concurrentielle de la stratégie. Day G.S. et R.Wensley (1988), Thomas G.P. et G.F.Soldow (1988), K.Ohmae (1982, 1989), ont ainsi démontré les limites d'une approche stratégique qui ferait l'impasse sur l'analyse des exigences des clients et des relations avec ces derniers même lorsqu'il s'agit d'établir une stratégie concurrentielle. Comme le note K.Ohmae (1989 p.15) :

« Bien entendu, il est important de tenir compte de la concurrence mais, dans l'établissement d'une stratégie, cela ne devrait pas être le premier objectif. Il ne peut en être ainsi. D'abord vient une attention diligente aux besoins de la clientèle. (...) Les réalités de la concurrence sont des éléments par rapport auxquels vous testez la valeur des stratégies possibles ; celles-ci sont définies en termes de clientèle. (...) Avant de se mesurer à la concurrence, la stratégie prend forme dans la détermination de créer de la valeur pour la clientèle. Elle prend aussi forme dans la décision d'éviter la concurrence quand c'est possible et partout où ça l'est. Comme l'observait le grand Sun Tzu cinq cents ans avant Jésus-Christ, la stratégie la plus habile dans une guerre est celle qui permet d'atteindre ses objectifs sans avoir à combattre. » (4).

De son côté le Département stratégique Stratégie et Politique d'Entreprise du groupe HEC (Anastassopoulos J.-P., 1982 ; Anastassopoulos J.-P, G.Blanc, J.-P.Nioche, B.Ramanantsoa, 1985 ; et Strategor, 1993, 248-262), se demanda pourquoi toutes les politiques de l'entreprise devraient se focaliser uniquement sur une stratégie concurrentielle agressive⁴². Ils insistèrent sur le fait que l'entreprise fuyait la concurrence au moins autant qu'elle ne cherchait à la combattre de front, et utilisait à cet effet des relations avec tous les acteurs du milieu pour se protéger.

§2 - En marketing

Le développement du *marketing stratégique*⁴³ correspondit à une recherche d'élargissement de l'analyse des interactions considérées à la sphère des concurrents. Comme le notent Wind Y. et T.S.Robertson (1983) p.12 :

« Le management marketing ('marketing management') qui domine jusqu'à présent la discipline, est fondamentalement concerné par la conception du programme marketing ou du mix. Cette littérature ne s'est pas focalisée sur la mission de l'entreprise ni sur la façon de gagner un avantage compétitif ou un avantage en

⁴² Le Département stratégique Stratégie et Politique d'Entreprise du groupe HEC : J.-P.Anastassopoulos, (1982) ; Anastassopoulos J.-P, G.Blanc, J.-P.Nioche, B.Ramanantsoa, (1985) ; et Strategor, (1993) 248-262.

⁴³ W.Alderson (1958) ; P.Kotler, (1972, 1983) ; Wind Y., T.S.Robertson, (1983) ; Day G.S., R.Wensley, (1988) ; Thomas G.P., G.F.Soldow, (1988) ; Oxenfeld A., W.More, (1978) ; D.B.Montgomery, (1986) ; Ries A., J.Trout (1981) ; G.Serraf, (1974) : « *Le propre d'un produit bien positionné sur un marché est de se distinguer des concurrents et d'apporter un plus caractérisé* » (7) .

termes de clientèle (...) Par contraste, la stratégie marketing ('marketing strategy') se focalise explicitement sur la quête d'un avantage concurrentiel et en termes de clientèle, sur le long terme. En tant que tel, il se superpose largement à la stratégie d'activité ('business strategy'). » (traduit par nous), (5).

Cependant, comme le souligne bien le numéro spécial de la Revue Française de Marketing consacré à ce sujet (cf J.Antoine, 1995), ou encore J.-F.Trinquecoste (1997) : « Aujourd'hui, le domaine étendu du marketing stratégique pose la question de la frontière qui le sépare de la stratégie » (p.1970) (6).

Mais le marketing classique a essentiellement fait le choix de ne s'intéresser qu'à un seul mode d'interaction avec les concurrents, les politiques de 'distinction', et qu'à un seul mode d'interaction avec les clients, le célèbre 'marketing mix'⁴⁴, où c'est le fournisseur qui a lui seul définit tous les termes de l'échange. N'y a-t-il pas d'autres voies possibles pour raisonner la stratégie ? Pour trouver une ouverture sur le terrain de l'interaction fournisseur / client, il faut se tourner vers les travaux de l'I.M.P. en marketing industriel⁴⁵, ainsi que vers le marketing des services (pour ce qui est de la participation des clients à la réalisation de la tâche)⁴⁶.

Pour ce qui est par contre des interactions au niveau des réseaux, les développements sont beaucoup plus significatifs depuis les travaux de l'I.M.P. en marketing industriel⁴⁷, ce qui est logique dans la mesure où la présence d'interactions complexes au niveau d'un milieu structuré présuppose des échanges durables entre un petit nombre d'acteurs, comme c'est le cas dans les échanges inter-organisationnels.

§3 - Le point de vue des entreprises et des managers.

Au-delà des manuels, la maîtrise effective des interactions ne se réalise-t-elle pas 'sans le savoir', comme la maîtrise de tout système dont la conduite se constate plus qu'elle n'est réellement consciente⁴⁸? C'est souvent l'intérêt même de la mise en chantier d'une analyse de portefeuille clients que de faire apparaître de tels dérapages en termes d'interactions et d'adaptations, en faisant émerger des sortes de 'hiérarchies enchevêtrées'⁴⁹ à travers d'étranges architectures d'interactions, fruits d'un empilement d'activités hétérogènes.

⁴⁴ Pour faire vite nous avancerons que le marketing direct (dit interactif) n'en représente qu'un replâtrage, un peu comme on crée des rayons 'découpe' dans les hypermarchés pour redonner un zeste d'interaction directe dans un désert relationnel.

⁴⁵ H.Hakansson, ed. (1982) ; D.Ford (ed., 1990).

⁴⁶ C.H.Loveloek, (1984) ; Eiglier P., E.Langeard (1987).

⁴⁷ Voir par ex. Axelsson B. et G.Easton, (1992-1994).

⁴⁸ On peut avancer qu'une entreprise n'est pas autre chose que la façon dont elle se conduit, même si cette conduite diverge parfois fortement de la représentation qu'en ont ses dirigeants. Qu'il puisse y avoir parfois écart volontaire entre le discours affiché et le comportement réel ne retire pas qu'il puisse également y avoir parfois 'perte de contrôle'.

⁴⁹ C'est là la célèbre 'tangled hierarchy' de D.Hofstadter, (1985-1996). Comme le note Y.Barel, (1984) : « selon les points de vue, selon les moments, selon les points d'entrée dans une « réalité » quelconque, la « base » et le « sommet » de la hiérarchie échangent leurs places. Il y a bien hiérarchie, mais elle est mobile et oscillante (...) » (page 169), (8).

Ceci montre que le responsable d'entreprise doit apprendre à manager cette hétérogénéité et à maîtriser de façon souple les répercussions internes de la gestion de ces interactions variées. Pour ce faire il doit définir une stratégie d'interaction. Le pire pour l'entreprise, c'est souvent le risque de confusion sur ce plan. Si le marketing propose le choix d'activités sur la base d'une analyse des exigences en termes d'interaction, et la P.G.E. un autre choix d'activités sur la base d'analyses technico-économiques, qui tranchera et sur quelle base? Or ce risque existe réellement : l'entreprise peut tomber sur des environnements où l'analyse technico-économique est favorable, mais le milieu très difficile à gérer, ou inversement. De surcroît on trouve parmi les managers des personnes focalisées sur les risques liés à la tâche et aveugles aux risques liés aux relations, et d'autres au contraire axés sur les relations et peu sensibles aux contraintes technico-économiques. Il importe donc pour l'entreprise de repenser la démarche stratégique dans une optique plus intégrée en matière de gestion des interactions.

En conséquence de quoi, faut-il imaginer une refonte du contenu ou des articulations entre la Stratégie, le Marketing, et la Vente ? Du côté académique la classification actuelle est fondamentalement abstraite et peu intégrée, si bien que la majeure partie des futurs cadres se trouve du coup devoir se former :

- à une compréhension des marchés trop souvent limitée à des environnements 'sans visages' (W.G.Astley, 1984) qui imposeraient mécaniquement des contraintes auxquelles l'entreprise ne pourrait que réagir.
- à une gestion séparée des interactions avec clients et concurrents.
- à des pratiques stratégiques qui descendent rarement jusqu'au terrain, et qui du coup se retrouvent en conflit avec la gestion effective du portefeuille de clients chaque fois qu'il ne s'agit pas que d'allouer des fréquences de visite,
- à un marketing qui ne vaut que là où fonctionne à peu près le paradigme du marketing mix,⁵⁰ et qui ne cesse de parler de différenciation (au sens de distinction que nous emploierons ici) alors qu'il existe d'autres stratégies d'interaction possibles avec les concurrents.
- à un apprentissage de la vente et de la négociation limité au management du face-à-face puisque les précédents niveaux de décision ont dépouillé le vendeur et le négociateur de toutes les autres décisions en matière d'interaction.

Pourtant tous les observateurs soulignent le besoin de transversalité des entreprises, et leur recherche de formations qui la favorisent⁵¹. Nous retrouvons ici l'obstacle épistémologique lié au statut peu glorifiant qui

⁵⁰ Comme dans la relation client final / hypermarché. Soulignons par contre que les distributeurs utilisent par contre *tous* les modes d'interaction avec les fournisseurs, en tout cas en matière de définition des termes de l'échange.

reste encore souvent attaché à l'interaction ('c'est une qualité de vendeur' entend-on). Bien que les entreprises recherchent de plus en plus de formations de bon niveau pour leurs vendeurs, le seul mot de vendeur est presque tabou dans les formations à la gestion.

Si l'on admet l'importance d'intégrer systématiquement dans l'analyse stratégique les politiques d'interaction, qui s'en chargera ? Nous sommes conscient ici de risquer de devoir affronter en soulevant ce débat des phénomènes de défense disciplinaire liés à des intérêts. Que l'on soit seulement persuadés que nous ne cherchons pas ici à développer de nouvelles méthodes d'analyse de l'interaction pour jouer le rôle d'un cheval de Troie aux bénéfices d'éventuelles ambitions territoriales de la P.G.E. ou du Marketing.

SECTION 3 -

METHODOLOGIE ET PRESENTATION DU PLAN

Dans cette section nous présenterons les moyens de démonstration mis en œuvre, à travers la méthodologie suivie pour soutenir notre thèse, et la démarche retenue (présentation du plan).

Sous-Section (A) - Méthodologie

Bien que sur l'un de nos terrains, que nous avons dirigé pendant un an et demi en travaillant à temps partiel dans l'entreprise en question, I&TCom, des enquêtes aient pu être réalisées (dont l'une impliquait près de cent entretiens en face à face à partir d'un questionnaire de 14 pages), elles ne représentent qu'une partie de cette thèse. D'ailleurs le milieu industriel, retenu ici comme cadre d'analyse, n'autorise que bien rarement l'établissement d'enquêtes fiables au plan statistique.

En fait la mise au point progressive d'outils efficaces dans plusieurs entreprises avec lesquelles nous avons travaillé dans le cadre d'opérations de conseil s'est souvent avérée tout aussi pertinente pour mesurer la valeur d'une méthode de travail nouvelle, même si nous n'avons pas toujours pu en suivre les applications au-delà du premier test.

⁵¹ Voir par exemple le Delphi réalisé par J-P. Debourse et C. Dupont (1994) à la demande de la FNEGE.

Les données sur lesquelles nous nous appuierons pour étayer les différentes phases de notre démonstration sont pour l'essentiel les nôtres. Les terrains d'expérimentation présentés (I&TCom, Mirabelle Airport, L.M.T. Environnement, Froche & Graff Ltd) auraient été suffisants pour la démonstration.

Mais nous utiliserons également des données que d'autres ont pu recueillir sous notre direction en tant que stagiaires (Creusot Loire Industries, Offshore), ou même parfois en toute indépendance (Le Barrage de Grand'Maison, Ikea, La création de la station des Arcs, Swema). L'analyse de ces derniers travaux à partir de nos propres outils nous a en effet paru présenter -outre l'avantage de la variété et de la possibilité de comparaison- l'intérêt de montrer que les outils que nous proposons fonctionnent aussi sur les données des autres, donc que nos données n'ont pas été trop orientées vers la démonstration des solutions recherchées. De toute façon, nous nous refusons d'entrer ici dans un débat consistant à savoir si l'anthropologie est plus ou au contraire moins 'scientifique' que l'ethnologie.

Chaque stade de la démarche impliqua des problèmes spécifiques au niveau de la définition de la méthodologie à suivre (méthode d'enregistrement des interactions, interprétation, etc.). Aussi exposerons-nous la méthodologie suivie à chaque étape de notre travail plutôt que de façon générale.

Nous évoquerons à présent, à travers la présentation du plan retenu (paragraphe 2) la liaison entre chacun de ces terrains et les sous-problématiques qu'il a aidé à étayer.

Sous-Section (B) - Présentation du plan retenu

Notre plan suivra le processus même de l'analyse stratégique suivi par une entreprise qui se crée ou qui envisage de diversifier ses activités. De ce fait nous allons parcourir le modèle classique de l'analyse stratégique, mais la prise en compte de l'interactivité va en modifier largement le programme. Compte tenu de notre thèse, il nous faut en effet démontrer qu'une approche en termes d'interaction a sa place dans toutes les phases de cette analyse stratégique classique, et nécessite de nouveaux outils en complément des précédents. Ainsi nous débiterons ici par le choix d'un milieu au sein d'un secteur ou d'une filière, avant de passer au recueil des FCS préparatoire à la segmentation stratégique, puis de sélectionner des activités (diversification), et de gérer soit leur empilement (gestion de portefeuille), soit leur rénovation (stratégies de re-différenciation).

Notons bien que démontrer le caractère nécessaire d'une prise en compte généralisée des phénomènes d'interaction en Stratégie impliquait de se pencher sur toute la trousse à outils de l'analyse stratégique, pour se

demander à chacune des phases s'il était besoin d'outils complémentaires soit totalement nouveaux, soit adaptés à partir du marketing industriel. D'où l'ampleur un peu inhabituelle de cette thèse de gestion.

CHAPITRE I-

GESTION DES RISQUES ET MANŒUVRES D'INTERACTION DANS UN MILIEU

PARTIE (I) JEUX D'ACTEURS DANS UN MILIEU

SECTION 1- Les méthodes d'analyse disponibles et leurs limites

Nous dresserons tout d'abord un panorama des outils disponibles pour l'entreprise lorsqu'elle cherche à analyser la *viabilité d'un milieu* compte tenu des acteurs qui l'occupent. Dans ce cadre nous présenterons d'abord l'analyse des réseaux sociaux et la théorie des parties prenantes, puis les modèles de jeux d'acteurs qui ont été utilisés en prospective, et enfin les travaux développés en gestion dans le cadre du processus de lancement de produits nouveaux ainsi qu'en matière de veille commerciale (notamment en matière de grands projets).

SECTION 2- Risque, pouvoir et confiance

Nous nous efforcerons de montrer dans ce cadre qu'une analyse des acteurs consistant à mesurer à quel point ils réduisent ou accroissent les risques des autres permet de détecter si tel ou tel acteur d'un milieu apparaît a priori comme menaçant, menacé, protecteur, protégé. Ceci permet de qualifier son influence en termes de pouvoir et de confiance. Plus précisément nous montrerons qu'il est possible d'évaluer les *bases de pouvoir et les bases de confiance* sur lesquelles repose l'influence de cet acteur. Nous illustrerons cette approche par une analyse réalisée pour l'entreprise L.M.T. Environnement, qui cherchait tout récemment à mieux connaître le tout jeune milieu du désamiantage en France afin d'adopter une stratégie d'entrée adéquate.

PARTIE (II) RECHERCHE D'UNE POSITION DÉFENDABLE

SECTION 1- Statut et marginalisation

Nous montrerons ici que l'entreprise peut utiliser la même méthodologie pour identifier son propre statut dans son milieu, afin de tester son degré de 'marginalisation' : a-t-elle encore les moyens de susciter la crainte, et/ou la confiance ? Seront ici évoquées les difficultés rencontrées par certains acteurs lors de la construction d'un aéroport régional, les problèmes de 'fin de partie' des entreprises Froche et Graff Ltd.

SECTION 2- Plans d'interaction

Plusieurs modes de gestion stratégique de la position dans un milieu sont possibles, qui impliquent autant de 'manœuvres'. Compte tenu des relations de pouvoir / confiance qui structurent un milieu, il s'agit en fait de se rapprocher ou de s'éloigner des différents acteurs qui le peuplent. Nous verrons ainsi l'entreprise L.M.T. Environnement choisir de se rapprocher d'une filiale de la Lyonnaise des Eaux et d'un fabricant de filtres. Nous soutiendrons ici que la gestion des distances peut elle-même s'appuyer sur l'utilisation des bases de pouvoir et de confiance, afin d'accroître ou de réduire l'attractivité de l'entreprise. Par ailleurs nous évoquerons divers mécanismes de fiabilisation des réseaux d'influence : réseaux de pouvoir, de réseaux de confiance fonctionnant par réciprocité, toutes bases de confiance confondues (application du système l'économie du don à toutes les

bases de confiance), mise en œuvre de '*stratégies doubles*' mobilisant en même temps et vis-à-vis des mêmes acteurs des bases de pouvoir et de confiance. Nous illustrerons ce dernier point en évoquant le rôle joué par EDF lors de la construction du barrage de Grand'Maison dans l'Eau d'Olle (C.Hacques, 1994).

CHAPITRE II-

INTERACTIVITE ET PROCESSUS DE SEGMENTATION STRATEGIQUE

PARTIE (I) -UNE ANALYSE DES EXIGENCES DES GROUPES D'ACHETEURS

EN TERMES DE MODES D'INTERACTION

SECTION 1- Approche interactionnelle et analyse contingente des critères veto

Nous évaluerons d'abord la possibilité de réaliser un relevé libre (contingent) *des exigences des clientèles en termes de modes d'interaction*. Nous montrerons ce faisant que les attentes des clientèles potentielles, variable par variable, traduisent en fait deux grandes attitudes relationnelles de leur part face au risque lié à l'échange : chercher à contrôler et/ou chercher à pouvoir faire confiance. A partir de là les clients optent en fait *librement* pour un *mécanisme de coordination* ou un autre, *pour chacune des variables de l'échange*. Nous soulignerons cependant les limites de ce type d'analyse, pour des raisons d'interprétation. Nous partirons ici du cas de Swema, rapporté par Finn Wiedersheim-Paul, avant d'analyser le champ de l'immoctique, celui qu'a investi la société I&TCom.

SECTION 2- Définition a priori d'une liste de critères d'interaction clés

Les exigences interactionnelles de la clientèle peuvent également être testées à partir de questions établies a priori, portant sur la définition des termes de l'échange (par exemple : qui doit résoudre les problèmes techniques ? Qui doit définir le prix ?) ainsi que sur les modalités de répartition des investissements dans la réalisation (qui doit engager les ressources -financières, humaines, matérielles- nécessaires ?). Nous proposerons ainsi un questionnaire bâti à partir de *critères d'interaction* qui put être utilisé auprès des clientèles explorées par I&Tcom, puis en interne, ainsi qu'auprès de ses partenaires d'offre potentiels.

PARTIE (II) L'IDENTIFICATION DES GRANDS TYPES DE MARCHÉS

EN TERMES DE MODES D'INTERACTION ET ETUDE DE FAISABILITE

SECTION 1- Les différents types de marchés du point de vue des responsabilités respectives à assumer en matière de Définition des termes de l'échange et d'Investissement dans la réalisation

Nous réinterpréterons ici le modèle que nous avons conçu en 1991 pour opposer *les marchés à modèle économique, les marchés à marketing mix, les marchés à purchasing mix, et les marchés à co-définition des termes de l'échange* afin de mettre là encore en évidence les limites d'une approche uniquement 'structurelle' des marchés. Nous montrerons que les quatre idéal-types proposés dans le modèle permettent de classer les marchés et d'interpréter plus facilement les tendances globales en termes de demande d'interaction par marché, à partir de la configuration des réponses aux variables de définition des termes de l'échange. Nous soulignerons les impacts bien différenciés des quatre grands types de marchés sur l'entreprise fournisseur, en termes de besoins d'adaptation et d'interaction. Le caractère souvent très impur des situations rencontrées lorsqu'une telle analyse détaillée est réalisée (phénomènes de 'dégradation' de ces idéal-types) correspondrait parfois à un changement dans les modes d'interaction attendus par au moins une partie de la clientèle. Puis nous montrerons

que les marchés doivent être caractérisés de façon complémentaire à partir des responsabilités respectives qu'ils impliqueront d'assumer en matière d'investissement dans la réalisation : dans le cadre des grands projets par exemple, on peut opposer les 'marchés d'étude', les marchés de type 'concessions' (M.E.T.P., B.O.T., B.O.O.T., Facilities Management), les 'marchés de travaux', et les 'contrats de gestion' (ou les locations). Là encore nous opposerons aux facteurs explicatifs le plus souvent avancés pour rendre compte de ces choix, les tendances des clientèles pour adopter tel ou tel type d'attitude face au risque : préfèrent-elles exercer un contrôle lâche ou étroit, et faire confiance ou non à son fournisseur ? Nous donnerons des exemples de la dynamique des marchés sous cet angle, à travers le cas d'Europipe notamment. Nous préciserons que les attentes sont en fait souvent très différenciées, une même fonction globale à réaliser pouvant impliquer une multiplicité de sous-tâches dont chacune peut faire l'objet d'une répartition différente en termes de propriété des ressources ou d'affectation des responsabilités. Nous soulignerons ce dernier point à partir d'exemples tirés notamment des opérations de désamiantage auxquelles participe l'entreprise L.M.T.Environment, et des opérations de réfection du gueusard chez Lorfonte.

SECTION 2- Comparaison des exigences des marchés avec celles d'I&TCom

Nous retrouverons ici l'entreprise I&TCom, les enquêtes réalisées ayant permis de faire apparaître de façon très précise le degré de compatibilité de ces marchés en termes d'interaction, base d'une étude de faisabilité.

CHAPITRE III-

STRATEGIES D'INTERACTION CONJOINTES

PARTIE (I) MODES D'INTERACTION ET CHOIX DES ACTIVITÉS

SECTION 1 - Les bases d'une sélection interactionnelle des activités.

La sélection des activités part classiquement du couple attractivité / position concurrentielle. On cherchera ici à rendre compte du poids des critères interactionnels dans les décisions de sélection, sans oublier pour autant le rôle des critères technico-économiques classiques. Pour ce qui est de l'attractivité, nous proposerons d'intégrer dans l'évaluation, au delà des critères classiques, le degré de compatibilité entre les attentes des clients et de l'entreprise, et surtout le type d'attitude des clients face au risque en tant qu'il va accroître ou réduire à la fois les risques encourus par le fournisseur, et la rentabilité du marché en question. Pour ce qui est de l'analyse de la position concurrentielle, cette dernière implique classiquement une analyse fine, critère par critère, des exigences veto, importantes ou secondaires, et des 'plus' comme des 'moins' que peut offrir l'entreprise sur les critères clés des clients. Mais nous montrerons que la position concurrentielle varie aussi en fonction des modes d'interaction prévisibles avec la concurrence, que ce soit en matière de définition concurrentielle de l'offre (guerre des prix, distinction, imitation, entente), ou de partage des responsabilités entre concurrents en matière d'investissement respectif dans la réalisation (lot séparé, chef de file, sous-traitant, co-traitant). Enfin, nous rappellerons que l'analyse de la position concurrentielle passe par le regard des clients, ce qui signifie ici que les clients peuvent avoir des préférences très arrêtées sur les modes d'interaction entre concurrents pour tel ou tel type d'achat.

SECTION 2- Sélection des activités et préférences interactionnelles de la direction

La mise au point d'une procédure de sélection des projets pour une filiale de la Stolt Comex dans le domaine du montage et démontage de structures offshore nous servira d'élément de test d'un tel outil. Nous soulignerons alors le rôle clé que joue l'importance accordée par les dirigeants aux risques liés la tâche et/ou à la relation dans leur sélection des affaires, en tant que facteur explicatif de leur propre attitude face au risque (contrôle / confiance), et donc de leurs choix de marchés à risque ou sans risque, intéressants ou banalisés. Nous évoquerons les risques lié à une rigidité excessive sur ce plan, et le besoin d'une approche pragmatique et contingente. I&Tcom nous permettra une fois de plus d'étayer ces propos.

PARTIE (II) - MODES D'INTERACTION HETEROGENES, ET MANAGEMENT DES ACTIVITÉS EN DYNAMIQUE

SECTION 1- Choix de modes d'interaction à contre-courant et re-différenciation dans une activité existante

Nous montrerons ici que les mouvements de re-différenciation dans une activité donnée nécessitent une bonne compréhension des insatisfactions d'une partie au moins des clients sur un marché en raison de leurs attitudes face au risque. De même, dans le cours d'une même relation, des renversements de modes d'interaction présentent l'avantage de réduire les conflits naissants. Nous ajouterons qu'une re-différenciation impose souvent une bonne connaissance des attitudes des concurrents de l'entreprise. Nous soulignerons que la transparence globale des relations de l'entreprise avec ses clients et concurrents peut poser un problème d'image vis-à-vis des uns ou des autres : il doit y avoir une relative cohérence entre les modes d'interaction adoptés avec clients et concurrents, sous peine de risque de conflit. Ce phénomène limite de fait la variété des stratégies de différenciation jouables. Ces développements seront illustrés par l'histoire de la vente de grands aimants pour synchrotrons par Creusot-Loire Industries, par l'évolution d'Ikea.

SECTION 2- Management d'un portefeuille d'interactions hétérogène

L'empilement progressif des activités retenues aboutit peu à peu à une forte hétérogénéité des interactions à traiter car il est rarement possible d'utiliser le même mode d'interaction pour toutes ces activités. Chaque entreprise fait ainsi souvent face à une sorte de '*pyramide de modes d'interactions*' qu'il s'agit de faire globalement évoluer. Nous illustrerons ce point en évoquant l'évolution de Dow Chemical, et de Sollac. De même, une Gestion de Portefeuille de Clients (ou de projets) entre souvent en conflit avec une gestion de type 'top down' du portefeuille d'activités ou de marchés, en ce qu'elle fait apparaître le besoin de modes d'interaction souvent opposés selon les clients au sein d'une même activité. Mais cet outil peut cependant aider à allouer ses ressources en termes d'interaction de façon différenciée. Nous montrerons que la recherche de substituts ou de compensations, peut permettre de gérer une forte variété de modes d'interaction sans pour autant abandonner toute productivité. Il s'agit d'obtenir le mode d'interaction globalement demandé par la clientèle mais à partir de combinaisons des diverses variables effectivement mobilisables. Ces compensations peuvent également être recherchées lors de la préparation d'une entrée sur de nouveaux marchés exigeant des adaptations, ou de négociations. Nous illustrerons ce dernier point avec l'entreprise canadienne Froche & Graff Ltd.

CONCLUSION

SECTION 1 - Réponses aux questions initiales

La conclusion fera un bilan des réponses apportées aux questions initiales, puis évoquera quelques thèmes transversaux. Nous reviendrons d'abord sur la raison d'être du sous-titre de cette thèse : risques, pouvoir, et confiance dans un milieu d'affaires.

SECTION 2 - Futurs développements

D'autres démarches de recherche possibles seront suggérées en tant que tâches devant soi, à tester à partir du modèle général d'interaction proposé : nous suggérerons ainsi comment la perspective macro (milieu) et micro (échange) peuvent fusionner, en brossant trois modèles : le *couple degré d'influence d'un acteur dans un milieu / mode de réaction préféré de l'entreprise* ; le *couple degré de marginalisation / degré de banalisation*, qui permet de tester la valeur globale de la position de l'entreprise ; et enfin le *couple mode d'influence préféré d'un acteur / mode de réaction préféré de cet acteur face au risque*, qui permet de caractériser globalement un acteur –y compris l'entreprise fournisseur- en termes de proactivité et de réactivité. Nous évoquerons également quelques utilisations possibles de nos travaux en matière de prévision (et de résolution) des conflits, et de négociation. Enfin, sur un tout autre plan, tout en remettant à des développements ultérieurs la mise en œuvre de ce qui sera évoqué ici comme une refonte possible de l'organisation disciplinaire de l'enseignement de la gestion, seront présentées quelques pistes pour modifier les découpages pédagogiques actuels sur la base d'une prise en compte des différences de gestion en fonction des 'champs d'interaction' considérés.

- CONCLUSION -

Après un rapide bilan des réponses apportées aux questions initiales (Section 1), nous évoquerons les développements futurs qui paraissent souhaitables (Section 2).

SECTION 1 -

RÉPONSES AUX QUESTIONS INITIALES

Il s'agit, à travers un premier bilan des résultats acquis, d'en souligner l'utilité potentielle.

Qu'avons-nous appris ? Qu'apporte une généralisation de l'approche interactionnelle en Stratégie ?

Nous avons fait le tour du processus stratégique classique en adoptant une perspective décalée par rapport à la perspective traditionnelle, puisque nous avons essayé de construire une approche de la préparation à la décision stratégique qui repose sur une analyse des interactions. Cependant nous avons gardé à l'esprit que cette perspective n'était que complémentaire par rapport à la première.

Dans chacune des étapes du raisonnement stratégique, quels que soient les chantiers évoqués (L.M.T. Environnement, I&Tcom, etc.), l'approche interaction a montré qu'elle permettait d'élargir significativement le champ par rapport à une analyse qui n'aurait reposé que sur la prise en compte des éléments technico-économiques de la décision.

Par ailleurs, l'élaboration de méthodologies liées à l'interaction nous a conduit à découvrir que derrière des dilemmes par trop 'binaires', du type 'position favorable dans le milieu / position défavorable', 'anticipation / réactivité', 'avantage par les coûts / par la différenciation', 'productivité / flexibilité'⁵², se cachent des modes d'interaction plus variés qu'il faut prendre en considération lors de la préparation des stratégies de l'entreprise.⁵³

Dans chacune des phases du processus de décision stratégique nous avons vu que les acteurs (et agents) d'un milieu donné peuvent être décrits en tant qu'ils cherchent à influencer les autres, et en tant qu'ils souhaitent

⁵² Pour le couple anticipation / réactivité, voir par exemple le numéro spécial de la Revue Française de Gestion, " Le management en temps réel " (1991) ; pour le couple coûts / différenciation, M.Porter (1980) ; pour le couple productivité / flexibilité, R.Reix, (1976), J.-C.Tarondeau (1982). Ces trois couples représentent en fait la même réalité mais considérée sous le point de vue de la réponse aux attentes des clients, de la position concurrentielle, et des ressources stratégiques du fournisseur . A noter que J.-C.Tarondeau (1982, 1993) analyse d'ailleurs successivement l'anticipation, la différenciation, et la flexibilité.

s'assurer une bonne maîtrise des risques. Dans les deux cas, le risque est la variable clé. Dans les deux cas, nous avons découvert l'importance du couple pouvoir (ou contrôle)-confiance : chaque acteur peut être doublement qualifié, d'une part à travers la crainte ou la confiance qu'il inspire en tant qu'il augmente ou réduit les risques des autres, et d'autre part à travers ses propres attitudes face au risque (recherche de contrôle ou de confiance).

Nous avons ainsi pu démontrer les points suivants, en matière de risque, de pouvoir et de confiance :

- 1- La manipulation des risques d'autrui est la clé des interactions au niveau d'un milieu (macro-perspective) et les attitudes face au risque sont la clé de l'allure des interactions propres aux échanges (micro-perspective).
- 2- Un acteur peut augmenter son influence en *réduisant les risques* des autres acteurs à partir de *bases de confiance* différenciées, ou au contraire en *augmentant leurs risques* à partir de diverses *bases de pouvoir* symétriques. Ces bases d'influence définissent quatre formes de gestion du risque : protection personnelle ou menace personnelle, apport ou privation de ressources, résolution ou création de problèmes, prévisibilité ou imprévisibilité du comportement (apport ou privation de garanties).
- 3- Il est important de réaliser une '*étude de viabilité*' de la position actuelle ou future de l'entreprise dans un milieu. Cette étude consiste à caractériser en termes de pouvoir/confiance les différents acteurs et agents⁵⁴ qui le peuplent. Nous avons pu voir que malgré ses limites quantitatives, la grille de pouvoir / confiance permet l'élaboration de stratégies d'interaction face à un véritable tissu décisionnel. Cette connaissance peut en effet permettre à l'entreprise de *manœuvrer en gérant ses distances* avec ces acteurs afin d'*améliorer sa position (son statut)*, en tenant compte de l'influence de chacun des autres acteurs. Là encore, afin de gérer ses distances avec les uns et les autres, l'entreprise peut s'appuyer sur la manipulation des différentes bases de pouvoir ou de confiance. La qualité de son contrôle du milieu dépend du fait que l'entreprise dispose du niveau d'influence approprié face au statut évolutif de chacun des acteurs qui le peuplent.
- 4- Un acteur peut ne disposer d'aucune base d'influence sur un autre : il se trouve ainsi *marginalisé* lorsqu'il ne dispose plus ni de capacités de rétorsion pour se faire craindre, ni de sources de réduction des risques des autres lui permettant de susciter la confiance. Il lui est également possible de ne jouer que la confiance en s'efforçant de réduire tous les risques d'autrui. Cette manœuvre peut s'appuyer sur la généralisation à toutes les bases de confiance (protection, apport de ressources, résolution de problèmes, apport de garanties) du système bien connu de dons et contre dons (réciprocité). Se développeraient ainsi, à partir de tels

⁵³ Ces deux termes sont tirés de Atamer T. et R. Calori, (1993). Ils correspondent à la '*Business strategy*' et à la '*Corporate strategy*'.

engagements en série, des chaînes d'entraide et de protection. Mais cette forme d'influence qui repose sur la confiance reste fragile en l'absence de toute capacité crédible de sanction. Un acteur peut au contraire être en mesure de faire montre d'un capital de pouvoir crédible s'il dispose de plusieurs bases pour augmenter les risques des autres acteurs. Ces derniers peuvent de leur côté chercher à contrebalancer peu ou prou son pouvoir en s'appuyant sur d'autres bases de pouvoir que celle utilisée par l'acteur en question. Se constituent ainsi peu à peu des chaînes d'interdépendance. Une influence qui ne reposerait que sur la crainte des autres reste toutefois fragile sur le long terme. Aussi c'est en fait la possibilité de jouer simultanément de l'augmentation et de la réduction des risques des autres qui conférerait le maximum d'influence à un acteur. Un cas particulièrement intéressant de ce type de situation est celui de l'utilisation de '*stratégies doubles*'. Ces dernières consistent à utiliser un mélange de bases de pouvoir et de confiance *vis-à-vis d'un même acteur* afin de le piéger. Cet outil puissant serait fréquemment utilisé pour fiabiliser des tentatives d'influence en milieu d'affaires.

5- En situation d'échange, chacune des parties présentes peut percevoir un risque. Les *attitudes réactives face au risque* traduisent des préférences en termes de modes d'interaction tant au niveau de l'*offre* (qui doit avoir l'initiative au niveau de la définition des termes de l'échange ?) qu'à celui de l'*investissement dans la réalisation* (qui doit faire quoi ?). Dans chacun de ces cas, le choix d'un mode de coordination, et donc d'un mode d'interaction, dépendrait du poids respectif conféré alors par la direction de l'entreprise aux éléments tangibles ou relationnels de l'échange.

6- En matière d'offre, dans le cadre de la relation fournisseur / client, ces attitudes face au risque s'expriment par la recherche des modes d'interaction suivants en matière de définition des termes de l'échange : (1) *modèle économique*, (2) *purchasing mix*, (3) *marketing mix*, (4) *co-définition des termes de l'échange*. Ces choix signifient que les acteurs *préfèrent* adopter face au risque un *contrôle* plus ou moins étroit et/ou qu'ils préfèrent faire plus ou moins *confiance* à des tiers au niveau de la définition des termes de l'échange.. Ils tendent ainsi à recourir à des *mécanismes de coordination* bien distincts afin de s'assurer une certaine *maîtrise des interactions* : (1) *Prix (règles du marché)*, (2) *Autorité (hiérarchie)*, (3) *Responsabilisation (délégation)*, et enfin (4) *Double contrainte (quasi-intégration oblique)*. Attitudes face au risque et mécanismes de coordination sont ici considérés comme des *choix fondamentalement libres* plutôt que prédéterminés par tel ou tel type de risque ou niveau de risque. Il en va de même pour ce qui est du partage des responsabilités entre client et fournisseur en matière d'investissement dans la réalisation : (1) *marchés d'études*, (2) *concessions ou 'facilities management'*, (3) *marchés de travaux*, (4) *'contrats de gestion'* (ou

⁵⁴ Sur la distinction entre acteur et agent, R.Boudon (1969). Une étude de viabilité d'un milieu doit pouvoir distinguer l'influence respective des différents agents qui appartiennent à une même catégorie d'acteurs.

locations), renvoient là encore à des préférences pour les mêmes modes de coordination en fonction des attitudes face au risque : contrôle (pouvoir) et/ou confiance.

- 7- Les deux principes évoqués gouvernant les attitudes face au risque valent encore pour les interactions entre concurrents. C'est déjà le cas dans le cadre d'une analyse concurrentielle de l'offre : le besoin d'un niveau plus ou moins élevé de contrôle et/ou de pouvoir faire confiance, face au risque concurrentiel, aboutit à une préférence des concurrents pour des situations de : (1) *guerre des prix*, (2) *distinction*, (3) *imitation*, (4) *entente*. Et il en va encore de même en matière de partage de responsabilités entre concurrents en matière de réalisation, où ces mêmes préférences se traduisent par le choix de situations de : (1) *lots séparés*, (2) *chef de file*, (3) *sous-traitant*, (4) *co-traitance*.
- 8- Une analyse séparée de la compatibilité des attitudes face au risque d'une part entre fournisseur et client, et d'autre part entre concurrents, ne peut suffire. Il est nécessaire de *s'interroger sur les modes d'interaction avec les concurrents qui sont recherchés par les clients compte tenu des risques qu'ils perçoivent sur ce plan*, que l'on cherche à se différencier, ou à éviter des incohérences d'image génératrices de conflits. La relative transparence des interactions avec clients et concurrents exige en effet de raisonner conjointement les modes d'interaction à adopter face aux clients et aux concurrents, plutôt que de les traiter séparément à partir de corpus disciplinaires distincts (marketing, et P.G.E.). Certaines 'cases' des matrices d'interaction s'avèrent de fait interdites du fait de la difficulté de cloisonner ce que l'on fait avec les clients d'une part, et avec les concurrents de l'autre.
- 9- Les risques –et l'intérêt potentiel d'un marché ou d'une affaire- vont augmenter pour le fournisseur en fonction des attitudes face au risque retenues par les clients potentiels sur les marchés. La prise de risque ou l'évitement des risques dépendraient eux-mêmes des orientations de la direction vers la tâche et / ou vers la relation, qui joueront donc un rôle clé dans la sélection de marchés intéressants ou banalisés.
- 10- Proposer des modes d'interaction à contre-courant vis-à-vis des clients ou des concurrents permettrait de diminuer les risques perçus par les clients et les concurrents dans une industrie donnée grâce à une meilleure compatibilité avec leurs attentes en termes de modes d'interaction, au prix d'un accroissement –ou une diminution- du niveau de flexibilité nécessaire. De tels renversements profonds des équilibres relationnels peuvent être assimilés à l'utilisation d'outils de régulation des conflits par modification des équilibres relationnels : passage de 'relations symétriques' à des 'relations complémentaires', ou inversement⁵⁵.

Une analyse en termes d'interaction s'avère donc être un outil particulièrement utile pour définir une stratégie dans des milieux complexes, notamment dans les cas où les modes d'interaction sont particulièrement délicats compte tenu des risques perçus par les uns et les autres. Dans les autres situations, on aura tout intérêt à s'épargner le coût lié à la mise en œuvre de ces méthodes, et à décider en fonction des seuls critères technico-économiques.

Cependant ce type de marché complexe apparaît de plus en plus comme naturel, et de moins en moins comme un phénomène résiduel qu'il s'agirait d'éradiquer à grands coups de réglementations, et on peut même avancer que l'évolution des marchés tendrait à les rendre de plus en plus 'politiques' et 'mouvants', ce qui limiterait de plus en plus la pertinence des approches stratégiques classiques. Dans ce cadre notre thèse consiste alors à dire que plutôt que de tenter alors de dénigrer et d'éliminer les interactions, nous avons tout intérêt à apprendre à mieux les connaître pour mieux les maîtriser.

Le reste est du ressort des entrepreneurs, dont la plupart n'ont bien entendu pas attendu cette thèse pour tenter d'équilibrer les aspects relationnels et technico-économiques dans leurs décisions. Nous ne tentons ici que de faciliter le raisonnement préparatoire à leurs décisions en le rendant plus systématique.

SECTION 2 -

STRATÉGIES D'INTERACTION : FUTURS DÉVELOPPEMENTS

D'autres recherches peuvent être effectuées à partir de là. Nous n'en évoquerons que trois qui nous tiennent particulièrement à cœur.

Le premier de ces chantiers à venir concerne l'analyse des interfaces entre comportements proactifs dans le milieu et comportements réactifs dans l'échange (Sous-Section A).

Le second de ces chantiers, qui sera évoqué en Sous-Section (B), porterait sur des recherches en matière d'atmosphère des relations, un domaine qui nous passionne depuis longtemps. Dans ce cadre le laboratoire LEARN dirigé par C.Dupont, paraît tout indiqué pour cette thématique : depuis longtemps axé sur la négociation, puis sur les phénomènes de coopération, il s'ouvre depuis peu sur les interactions. Nous appuyant sur l'utilité potentielle de certains résultats de notre thèse en matière de conflits et de négociation, nous évoquerons ici deux pistes de travail possible sur ces terrains.

Le second chantier, qui sera évoqué en Sous-Section (C), concerne un tout autre registre, puisqu'il porte sur les conséquences potentielles de nos travaux en matière d'organisation de l'enseignement en gestion, et

⁵⁵ G.Bateson, (1936, 1942).

plus particulièrement sur le découpage actuel entre disciplines de gestion. S'il ne serait pas crédible d'avancer ici un programme détaillé de modifications de l'architecture actuelle des formations à la gestion, nous insisterons tout au moins sur le besoin de s'y atteler, et suggérerons quelques pistes à cet effet.

Sous-Section (A) –Prise en compte simultanée des deux perspectives

Lors de la phase d'analyse de milieu, nous avons fait apparaître l'intérêt d'étudier les différents acteurs qui le peuplent à partir d'une analyse basée sur le fait qu'un acteur accroît et/ou réduit les risques des autres acteurs, ce qui permet de lui attacher une 'étiquette' en termes de pouvoir / confiance. Nous en avons conclu que les réputations sont capitales et qu'il importe de valider celle des acteurs d'un milieu, et d'évaluer celle de l'entreprise. Lors de l'analyse des échanges, nous avons pu cette fois montrer que les risques perçus étaient le substrat à partir duquel émergeaient différentes attitudes en matière de contrôle ou de confiance, qui se traduisaient par des attentes bien spécifiques en matière d'offre et de réalisation : par exemple recherche d'un assureur ('responsabilisation') ou recherche d'autonomie ('autorité')⁵⁶. Ces deux plans, l'un au niveau macro tourné vers une analyse proactive des comportement et l'autre au niveau micro axé sur une analyse des réactions, peuvent être mis en perspective l'un par rapport à l'autre afin d'en tirer des conséquences stratégiques, comme le montrent les modèles suivants :

-§1- Le modèle de Cova B. et R.Salle

Cova B. et R.Salle (1997 a et b) ont proposé qu'en fonction de la position de l'entreprise dans son milieu (favorable ou défavorable), et du degré d'ouverture du client à l'interaction, des stratégies d'offres puissent être recommandées : logique du chantier (I)⁵⁷, offre créatrice (II), logique du cahier (III), approche risque (IV)⁵⁸. Ces auteurs précisent en même temps comment aborder tactiquement ces situations d'un point de vue de fournisseur.

Si l'on souhaite que la position de l'entreprise dans son milieu soit qualifiée de façon plus fine en termes de pouvoir/confiance, cela pourra être facilement réalisé en utilisant nos deux grilles (cf. chapitre I).

⁵⁶ Sur le couple besoin d'assurance / d'autonomie, D.Bansard (1990a), Bansard D., C.Chaumont, E.Faÿ, (1991).

⁵⁷ Voir sur ce plan C.Hocquard (1989).

⁵⁸ Ces quatre stratégies recourent en fait très directement ce que nous avons appelé le modèle économique (I), le marketing mix (II), le purchasing mix (III), et la co-définition des termes de l'échange (IV), tout en les adaptant au vocabulaire du milieu des projets.

Par ailleurs les stratégies d'offre proposées ne portent que sur la phase de définition des termes de l'échange. On pourra aisément compléter leur modèle en y ajoutant les quatre possibilités présentées ici en matière d'investissement dans la réalisation : marché d'études, concession, marché de travaux, contrat de gestion ou location.

-§2- Comportement d'un acteur du milieu / Attitude de l'entreprise face au risque.

Nous nous proposons ici d'examiner la situation inverse par rapport à la précédente. Si l'analyse de milieu a permis à une entreprise de dresser une carte de la réputation des acteurs qui seraient susceptibles de la menacer ou de la protéger, elle peut s'interroger sur la compatibilité entre le comportement d'influence de tel ou tel acteur, et ses réactions usuelles en matière de risques liés à l'échange (contrôle / confiance), pour le cas où elle aurait à échanger avec cet acteur (donc s'il s'agit d'un client, ou en cas coopération avec un concurrent).

Il peut à l'inverse y avoir incompatibilité si le fournisseur cherche systématiquement à réduire les risques de la partie prenante à l'échange en développant une stratégie d'influence par la confiance (protection, résolution de problèmes, etc.), alors que l'autre partie (client ou firme en coopération, donc), face au risque lié à ce type d'échange, préfère systématiquement accroître son contrôle et ne pas faire confiance, cherchant à définir à l'avance et tout seul les modalités de l'échange, et s'efforçant de réaliser le maximum d'opérations possibles elle-même.

Or si les préférences interactionnelles ne sont pas compatibles avec la situation, cela peut déboucher sur des conflits, surtout en cas d'impossibilité de ne pas échanger. Ce type de problème peut aller jusqu'à conduire l'entreprise à des choix de changement de marché si elle se trouve être totalement rigide en termes d'interaction.

Afin d'effectuer un bilan régulier du degré de *contrôle global* dont l'entreprise dispose dans un milieu donné, notamment en cas d'évolution rapide du statut des acteurs qui le peuplent, l'entreprise peut classer ces derniers en fonction de leur caractère plus ou moins central et des bases d'influence qu'ils utilisent, puis voir de quelles bases d'influence elle peut disposer vis-à-vis d'eux. L'échelle mesurant le degré d'influence des acteurs peut être bâtie sur le même modèle que celle qui mesure le degré de contrôle dont dispose l'entreprise face à chacun d'entre eux :

- 1- Lorsqu'un acteur ne peut ni imposer le respect (pas de pouvoir) ni susciter la confiance, son influence est extrêmement réduite : cet acteur est marginalisé.

- 2- Lorsqu'un acteur peut susciter la confiance à défaut d'être en mesure d'imposer le respect par la menace, sa position est un peu meilleure en termes d'influence.
- 3- Lorsqu'un acteur peut user de sanctions, même s'il ne suscite aucune confiance, son influence est plus forte.
- 4- Lorsqu'un acteur peut simultanément ou alternativement user de menaces et réduire les risques des autres (stratégies doubles), sa position devient très forte.

A partir de là il est possible de dresser un tableau (N°2 page 75) faisant apparaître les acteurs très influents insuffisamment *contrôlés* par l'entreprise et ceux qu'elle contrôle bien mais qui n'ont pas d'influence, et de souligner ainsi quels sont *les défauts d'investissement de l'entreprise en matière de contrôle*.

Des flèches peuvent enfin faire apparaître la dynamique de l'évolution du statut des acteurs, ces derniers pouvant être en cours d'ascension ou de marginalisation.

C'est ainsi que dans le milieu du désamiantage LMT Environnement devint pour CMS, filiale de Chantiers Modernes, un fournisseur-prestataire en pleine ascension, et peu à peu incontournable, comme le montra son intégration tardive –comme à regret- dans le contrat de la dernière phase du Berlaymont, dont CMS était pilote. Ce constat aboutit à la recherche par CMS d'un accord de coopération plus étroit avec LMT Environnement, impliquant une intégration juridique sous une forme ou une autre (qui reste encore à construire cependant) afin d'être plus sûr de son contrôle sur LMT Environnement.

-§3- Identité des acteurs : influence d'un acteur / attitude préférée de cet acteur face au risque

Le thème du risque, du pouvoir, et de la confiance, a accompagné tous nos travaux, mais sans que le couplage entre les perspectives macro et micro ait été abordé de front pour caractériser le *projet*, l'*identité* d'un acteur à travers sa *conduite* (l'acteur peut être le fournisseur,⁵⁹ mais aussi bien les clients, ou concurrents⁶⁰). En *effet cette conduite peut être persistante, quel que soit le milieu abordé, et les conditions de l'échange*⁶¹. Pourtant nous tenons là l'occasion de caractériser globalement cette conduite, en tant que mélange de volonté de manipulation des risques des autres et de recherche de maîtrise des risques.

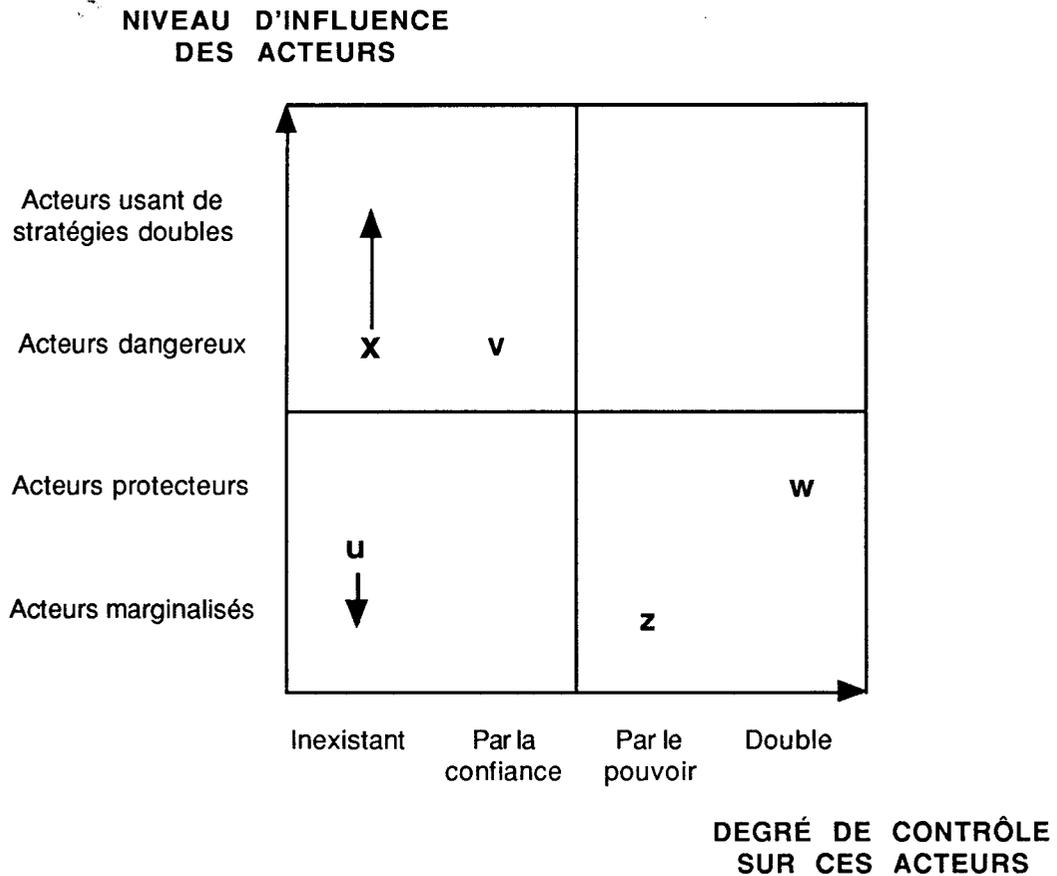
⁵⁹ On trouvera cependant de premières ébauches d'une analyse de cet ordre chez D.Bansard, (1990b) ; H.Anderson, (1992) ; Bansard D., B.Cova, R.Salle, (1993).

⁶⁰ Une analyse complète du comportement des clients ou des concurrents devra également tenir compte simultanément de ces deux aspects de l'interaction, ce qui évitera de ne les considérer que sous leur aspect réactif puisqu'ils peuvent de fait développer en parallèle des stratégies proactives d'influence de leur milieu.

⁶¹ Cf le cas de Britapaint et Colorex (M.T.Cunningham, in H.Hakansson ed.,(1982), dont nous reparlerons au chapitre II.

TABLEAU N°2

BILAN DU DEGRÉ DE CONTRÔLE



BANSARD D., 1998

X : étoile naissante que l'on ne contrôle pas à l'heure actuelle

v : situation dangereuse car incompatibilité au plan interactionnel

y : acteur dont le pouvoir est significatif et à qui nous opposons des contre-pouvoirs

z : acteur marginalisé contrôlé par la menace (est-ce bien nécessaire ?)

W : acteur protecteur qui est bien verrouillé

u : acteur en cours de marginalisation que nous ne contrôlons pas (pas la peine)

Le premier élément de la conduite, d'ordre stratégique, détermine des interactions reposant sur des manœuvres de gestion des distances (se rapprocher ou s'éloigner : 'refuser le combat ou combattre'⁶²), tandis que le second, d'ordre tactique, définit une maîtrise du risque lié aux interactions reposant sur des choix de modes de coordination des échanges. En effet les comportements *proactifs* d'influence basés sur la manipulation du risque des autres (pouvoir / confiance), et les attitudes *réactives* face au risque (contrôle / confiance), manifestent quelle *stratégie générale d'interaction* l'entreprise a choisi.

Une première analyse simplifiée fait alors apparaître quelques *styles de stratégie générale d'interaction* :

- Si l'acteur est marginalisé et que face au risque il décide généralement de faire confiance, cela correspondrait à une *Volonté de paix*.
- Si l'acteur ne dispose toujours ni de bases de pouvoir, ni de bases de confiance, mais que face au risque il cherche les situations où il peut développer un contrôle étroit sans devoir faire confiance, cela correspondrait à une *Volonté de sécurité*.
- Si l'acteur est influent mais que face au risque il recherche d'habitude à pouvoir faire confiance, cela correspondrait de sa part à une *Volonté de puissance*.
- Si l'acteur est influent (dispose de bases de pouvoir et/ou de confiance) et que face au risque il cherche d'habitude à développer un contrôle étroit sans vouloir faire confiance, cela correspondrait de sa part à une *Volonté d'hégémonie*.

Ce n'est pas un hasard si nous retrouvons ainsi la classification par B.Gentric et P.Leclerc (1990) des projets politiques au niveau des relations entre Etats. C'est à partir d'une étude prospective sur la sécurité en Europe que ces derniers parvinrent à ces résultats, par d'autres biais. Une analyse fine de leur classification des projets politiques montrerait cependant qu'elle se fonde au moins pour partie sur les différents couplages possibles entre augmentation et réduction des risques.

Mais il est possible d'être bien plus précis dans l'analyse des conduites, si l'on part des quatre degrés possibles d'influence (marginalisation, influence par la confiance, par la crainte, par des stratégies doubles), et des quatre degrés possibles de maîtrise des risques : par le prix, par la responsabilisation, par l'autorité, par des doubles contraintes. Les résultats principaux d'un tel couplage nous donnent alors des stratégies générales de manipulation, de domination, de confiance, ou de marché parfait, pour ne pas évoquer toute la richesse des configurations intermédiaires possibles : usage de stratégies doubles et de jeu sur le prix, etc.

Le tableau N°3 page 77 permet de visualiser aisément l'ensemble du possible sur ce terrain.

⁶² Du 'fight / flight' au mécanisme 'exit / voice / loyalty' chez A.O.Hirschman, (1970).

TABLEAU N°3

PROFIL GLOBAL D'INTERACTION D'UN ACTEUR
JEU SUR LE RISQUE DES AUTRES ET ATTITUDE FACE AU RISQUE

**STYLE DE MAÎTRISE DES RISQUES
LORS DE L'ÉCHANGE**

Par la double contrainte Par l'autorité Par la responsabilisation Par le prix

<i>Par des stratégies doubles</i> (augmente et réduit à la fois les risques d'autrui)	Stratégie de manipulation			Echange formel au sein de milieux contrôlés (réseau)
<i>Par le pouvoir</i> (augmente les risques d'autrui)		Stratégie d'autonomie et de domination		
MODE D'INFLUENCE PRIVILÉGIÉ <i>Par la confiance</i> (réduit les risques d'autrui)			Stratégie de la confiance mutuelle	
<i>Marginale</i> (n'augmente ni ne réduit les risques d'autrui)	Recherche de partenariat étroit sur des marchés classiques			Stratégie de marché pur et parfait

BANSARD D., (1998)

NOTE :

Ce tableau fait apparaître que les acteurs ont des profils différents selon leur mode privilégié d'influence et de maîtrise des risques : certains usent à la fois de sources significatives d'influence et de défense ; d'autres sont fortement axés sur la recherche d'influence, mais n'usent pas ou peu de moyens de défense ; d'autres sont au contraire axés sur la défensive et ne disposent guère de bases d'influence ; les derniers n'ont pas ou peu de modes de contrôle, ni offensif, ni défensif.

§4- Degré de marginalisation / Degré de banalisation

Une autre façon de concevoir l'articulation entre macro et micro perspectives consiste à évoquer les compensations possibles, *dans un milieu donné*, entre le statut de l'entreprise (son degré de marginalisation dans le milieu, que nous avons pu rattacher au Chapitre I à la capacité de rétorsion et/ou au pouvoir de susciter la confiance), et son degré de différenciation ou de banalisation en matière d'offre (que nous avons caractérisé au Chapitre III par le niveau de risque perçu par les clients, et surtout par une attitude peu intéressante de ces derniers face au risque).

Il faut d'abord qualifier de façon précise ce que peut signifier une position favorable dans un milieu en construisant des tableaux de pouvoir / confiance, comme proposé dans la thèse au chapitre I, en insérant l'entreprise dans l'analyse. Puis, au niveau cette fois de l'échange, il s'agit de caractériser le degré de banalisation de l'offre de l'entreprise en analysant simultanément l'état des interactions avec clients *et* concurrents en matière de définition de l'offre et de réalisation des travaux.

L'ensemble souligne que le *statut* de l'entreprise au sein de l'ensemble des acteurs d'un milieu -sa position relationnelle-, est tout aussi important que sa capacité à y valoriser son offre par *différenciation* vis-à-vis des *modes d'interaction* dominants en matière d'échange :

- Il est clair que la situation est idéale lorsque la position de l'entreprise dans le milieu est clé et que les modes d'interaction adoptés face aux clients et aux concurrents en matière d'offre et de réalisation des travaux sont également favorables. L'exemple de Creusot-loire illustre bien comment l'entreprise peut chercher à se différencier au niveau à la fois de l'offre et de la réalisation, face à ses clients et concurrents, tout en s'appuyant sur une bonne pénétration de ses différents milieux d'action. L'histoire de la création de la station des Arcs montre également un certain équilibre initial entre une position bien gérée dans le milieu et une stratégie de différenciation efficace. Mais à terme l'évolution négative des relations avec le milieu bancaire, une stratégie d'interaction avec les fournisseurs de type uniquement purchasing mix, finirent par avoir des répercussions négatives.
- Mais il est des cas où c'est une forte position dans le milieu (crédibilité en matière de capacité de rétorsion, mais aussi pouvoir de susciter la confiance) qui permet à l'entreprise de s'en sortir en dépit d'un manque d'adaptation de ses modes d'interaction en matière d'échange. Ici, l'entreprise peut fort bien susciter globalement une certaine image dans un milieu donné en termes de statut, mais avoir du

mal à sortir de relations de plus en plus conflictuelles avec fournisseurs et clients en raison de la banalisation de son offre.

- L'inverse est vrai : l'entreprise peut se retrouver dénuée de tout pouvoir de rétorsion et de tout espoir de susciter la confiance, mais se trouver particulièrement bien placée face à ses clients et à ses concurrents en termes de modes d'interaction au niveau de l'échange. Ici, une bonne différenciation permet parfois à l'entreprise de tenir en dépit d'une forte marginalisation de sa position dans le milieu considéré. L'histoire du développement d'Ikea prouve ici que l'entreprise peut réussir à se différencier à contre-courant, croître et se développer, en dépit d'une position marginalisée dans son milieu naturel d'origine.

Ainsi, existe-t-il des compensations possibles et intéressantes à explorer pour l'entreprise, entre le statut dans le milieu et le degré de différenciation de l'offre.

Sous-Section (B) - Recherches à développer en matière de conflit et de négociation.

Parmi les travaux de recherche qui peuvent être suggérés en tant que 'tâches devant soi' à partir du modèle général d'interaction proposé, figure en bonne place l'analyse de l'atmosphère des relations, la prévision (et la résolution) de conflits entre acteurs, ainsi que la négociation.

Conflits ou coopérations -et formes diverses de 'coopétition'-, passages en force ou négociations, sont très directement concernés par le champ que nous avons exploré, ne serait-ce que parce qu'ils sont liés au pouvoir et à la confiance, eux-mêmes considérés comme des éléments clés pour caractériser l'atmosphère des relations.

Dans cette thèse nous avons évoqué des phénomènes de conflit et de négociation, tant au niveau macro que micro, mais nous n'avons guère été plus loin ici que l'élaboration de premières hypothèses, voire de premiers tests.

§1 – Préviation et résolution de conflits

(a) Préviation des conflits

A supposer que l'on n'ait pas pu éviter l'émergence de conflits à partir d'une gestion appropriée des distances avec les acteurs du réseau, l'approche proposée pourrait aider à prévoir l'émergence de conflits avec les autres agents.

G.Bateson (1935, 1936, 1942, 1949) s'est particulièrement penché sur la naissance, et le dénouement des conflits, mais il n'appartient pas au champ des sciences de gestion. Ses travaux sur la naissance de conflits (schismogènes) partent d'une différenciation entre relations 'symétriques' et 'complémentaires'. Les relations symétriques sont telles que plus l'un fait une chose, plus l'autre fait la même chose (relations entre joueurs de football par exemple), tandis que dans les relations complémentaires, plus l'un fait quelque chose, moins l'autre fait la même chose (relations de domination / soumission, entre demandeur d'assistance / offreur d'aide, etc.). A.Rapoport, (1974, pp.175-176) distinguera de son côté entre 'conflits symétriques' et 'conflits asymétriques'. Les travaux de L.F.Richardson menés en parallèle avec ceux de Bateson, mais dans le domaine de la stratégie militaire, débouchèrent sur une formalisation mathématique du conflit de type symétrique, et furent discutés par A.Rapoport, (1974, pp.159-165), comme par G.Bateson (1942, pp.82-83), ce dernier proposant une formalisation complémentaire pour tenir compte des cas de relations de complémentarité.

Différents auteurs ont travaillé sur le couple conflit / coopération dans une perspective de relation fournisseur / client⁶³. Il est intéressant de noter que Hallen L. et M.Sandström (1988, 1991), M.Sandström, (1990) attribuent la genèse de conflits à certains états du couple pouvoir / confiance. Ces auteurs avancent que des situations de concurrence entre acteurs surgiraient chaque fois que la partie prenante semble a priori plutôt 'opportuniste' et qu'il est donc difficile de lui faire confiance. Ils proposent qu'en cas de méfiance les situations de conflit résultantes seraient très différentes selon le degré d'équilibre des relations de pouvoir entre les parties. Ainsi la 'course aux armements' qui serait propre aux conflits dans les relations où les relations de pouvoir sont équilibrées n'aurait rien à voir avec le couple 'arrogant- revanchard' des relations à fort déséquilibre des pouvoirs.

On assisterait à une 'course aux armements' lorsque A dispose vis-à-vis de B de bases de pouvoir qui équilibrent la relation :

- soit par une capacité crédible d'opportunisme de son propre côté ('oeil pour oeil, dent pour dent').

⁶³ H.O.Pruden (1968) ; L.W.Stern (1971) ; Stern L.W., B.Sternthal, C.S.Craig, (1973) ; J.K.Benson, (1975) ; Levy S.J., G.Zaltman, (1975) ; Stern L.W. et T.Reve, (1980) ; Day G.S. et S.Klein, (1987), J.-P.Valla, (1987).

- soit par l'utilisation par A d'autres bases d'aggravation des risques de B (donc généralisation du célèbre 'tit for tat' de R.Axelrod, 1984-1992).

Pour ce qui concerne l'émergence de conflits du type 'arrogant / revanchard', citons le cas de ce constructeur automobile français bien connu, après avoir demandé à ses sous-traitants de l'aider à franchir une passe difficile lors de la crise en tenant leurs prix ('j'ai confiance en nous tous pour sortir de là : serrons-nous tous les coudes - et la ceinture-'), n'hésita pas cependant à les remettre très durement en concurrence une fois la crise passée. Cette conduite opportuniste fut à l'origine d'un conflit larvé avec ses équipementiers dont certains n'attendirent alors que de pouvoir prendre leur revanche à la première occasion.

Parler de pouvoir équilibré ou déséquilibré comme le font L.Hallen et M.Sandström renvoie bien à la réciprocité en termes de pouvoir.⁶⁴ Par contre la variable 'confiance' semble moins 'ouverte' en termes d'interactivité chez ces auteurs⁶⁵ : le 'degré fort ou faible de confiance' peut se rapporter à un seul acteur (A), ou aux deux à la fois (A et B), mais exclut par principe la confiance unilatérale de B à C. Or, comme le font remarquer Bidault F. et J.C.Jarillo (1995), « *la confiance n'est pas commutative. Si A fait confiance à B, il ne s'ensuit pas que B fasse confiance à A. En effet, ce n'est pas parce que A sait anticiper et accepte les actions de B, que l'inverse est vrai.* » (13). Au niveau de la confiance, l'utilisation plus ou moins réciproque des bases de confiance (protection, soutien, résolution de problème, offre de garanties)⁶⁶ peut ainsi se traduire par des situations d'absence mutuelle de confiance ou au contraire de confiance partagée (relations symétriques), et des situations où seul 'B' suscite la confiance ou au contraire où 'A' seul suscite la confiance. Soulignons que nous avons volontairement parlé d'absence de confiance et non pas de 'méfiance'. En effet, selon nos définitions, il n'y aurait méfiance à l'égard de B que dans la mesure où B représenterait par ailleurs une menace à son égard, utilisant des bases de pouvoir.

En termes de pouvoir cette fois, chez F.Perroux (1982), ainsi que chez Crozier M. et E.Friedberg, (1977), seules les relations asymétriques sont considérées comme des relations de pouvoir. Par exemple même lorsque ces derniers évoquent une relation d'échange impliquant une interdépendance (pp.56-57), il s'agit toujours d'« *une relation réciproque, mais déséquilibrée* » (p.58), (14), comme ces auteurs le soulignent encore p.90. Or l'utilisation plus ou moins réciproque des 'bases du pouvoir' (menace sur la personne, privation de ressources, création de problèmes, ou opportunisme), se traduit par des situations où chacun représente une menace pour l'autre, par des situations d'absence mutuelle de menace particulière, et par des situations où seul 'A' est perçu comme une menace, ou au contraire où seul 'B' est perçu comme une menace (relations asymétriques). Soulignons là aussi que nous avons volontairement parlé d'absence de menace l'un pour l'autre, car comme

⁶⁴ Pour ce qui est des relations fournisseur / client, voir aussi E.Homse (1981), ou M.T.Cunningham, (1993) par exemple.

⁶⁵ Il nous semble en aller de même chez M.Cathelineau, (1991).

nous l'avons vu plus haut un acteur peut *représenter* une menace sans pour autant être *volontairement* menaçant.

En résumé, si certains auteurs n'évoquent pas les déséquilibres possibles dans la confiance, les autres ne conçoivent pas de formes équilibrées de pouvoir. Qu'il s'agisse de pouvoir ou de confiance nous pensons au contraire que les relations de pouvoir, comme de confiance, peuvent être symétriques, ou asymétriques, ('complémentaires' dirait G.Bateson 1935, 1936, 1942). Très généralement il importe pour nous d'éviter de mesurer le degré de 'pouvoir / dépendance' d'un acteur de façon isolée, sans analyser la relation dans la perspective de l'autre partie, car cela tendrait à faire oublier la richesse des situations d'interaction : indépendance, interdépendance, dépendance unilatérale de A vis-à-vis de B, et de B vis-à-vis de A.⁶⁷ Soulignons une fois de plus que les relations symétriques et complémentaires ne dépendent pas nécessairement des bases objectives (technico-économiques) de pouvoir et de confiance. Par exemple une grande entreprise peut décider de **se conduire** avec une PME comme s'il y avait équilibre des pouvoirs, même si leurs bases de pouvoir respectives sont effectivement déséquilibrées. Ou encore, une petite entreprise peut décider de faire confiance à une grande, même si la conduite de cette dernière n'a rien fait à ce jour pour l'y encourager.

Or l'émergence de conflits pourrait être prévue à partir de là dans la mesure où les conflits seraient justement corrélés à certains états de symétrie ou d'asymétrie des relations de pouvoir et de confiance. Tout dépendrait du degré de compatibilité entre attitudes des parties prenantes face au risque. On peut être plus précis si l'on analyse les différents degrés de réciprocité au niveau des relations de pouvoir et de confiance à l'intérieur d'une même grille (tableau N°4 page 83)⁶⁸. Ce tableau est construit de telle façon qu'il fasse apparaître de façon systématique les relations symétriques et asymétriques de pouvoir et de confiance, et donc tous les équilibres et déséquilibres possibles de pouvoir et de confiance⁶⁹. Il prolonge donc les travaux de Bateson, Hallen et Sandstrom, et Cathelineau.

Mais nous avons vu que nous avons intérêt à considérer que pouvoir et confiance sont les deux modes alternatifs et complémentaires permettant de bâtir l'influence. Nous pouvons donc élargir cette question de relations symétriques et complémentaires, d'équilibre ou de déséquilibre du pouvoir, aux équilibres et déséquilibres en termes de confiance.

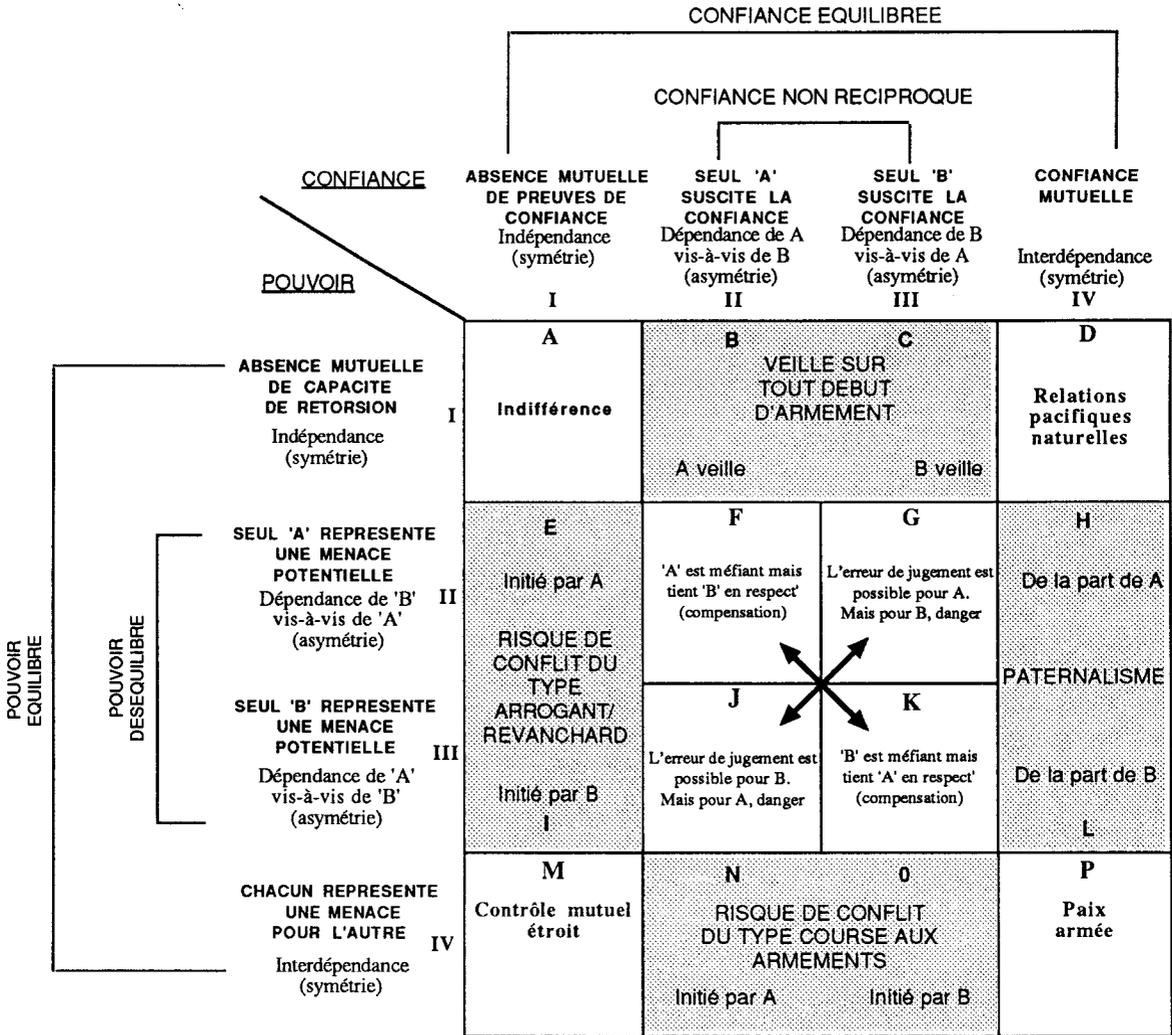
⁶⁶ Pour une analyse des causes et effets des asymétries perçues en matière d'engagement dans la relation, voir Ross W.T.Jr, E.Anderson, B.Weitz, (1995).

⁶⁷ Campbell N.G.C. et M.Cunningham, (1983, in D.Ford (ed.), 1990 p.131, font dépendre ces relations de pouvoir du nombre de parties prenantes d'un côté ou de l'autre sur le marché.

⁶⁸ Sur l'importance générale d'une analyse en termes de réciprocité, voir déjà J.L.Moreno, (1934-1970), ou plus récemment Tichy N. et C.Fombrun, (1979) (p.943-946).

⁶⁹ G.Bateson (1935-1936-1942), N.G.C.Campbell (1982), Hallen L. et M.Sandström, (1988), Dwer F.R., P.H.Schurr, S.Oh, (1987), J.F.Kaman, (1993), J.-M. Servet, (1994).

RECIPROCITE EN MATIERE DE POUVOIR/CONFIANCE
ET PREVISION DES CONFLITS



BANSARD D. 1997

NOTE :

Ce tableau nous paraît plus précis que celui de M. Cathelineau (1991) en ce qu'il fait une place à tous les équilibres et déséquilibres de pouvoir et de confiance, dont certaines combinaisons seraient génératrices de conflits. Comme on le voit, dans le tableau la rencontre entre préférences interactionnelles de chacune des parties prenantes peut effectivement aboutir à certaines cases conflictuelles. On notera que ce tableau reste valable, que l'on adopte la perspective de la gestion de réseau (manoeuvres) ou celle de la gestion des échanges (attitudes et modes de coordination).

Par exemple, on sait bien qu'un conflit peut tout aussi bien naître à partir d'une situation d'équilibre ou de déséquilibre en matière de don : en cas d'équilibre de la confiance (confiance partagée) le don appelle le don et nous pouvons tomber sur des sortes de 'concours' de dons et contre dons', chacun surenchérissant dans le don de façon de plus en plus tendue⁷⁰ ; en cas de déséquilibre en matière de confiance, nous tombons soit sur un acteur qui refuse le don qu'on lui fait parce que l'accepter le rendrait dépendant de l'autre personne (cela l'obligerait à entrer en relations avec quelqu'un qu'il rejette), soit qui se met en colère parce qu'il est obligé de l'accepter et qu'il sait qu'il ne pourra jamais rembourser en raison de sa trop grande valeur.

Souvenons-nous alors de notre tableau à seize cases en matière de définition des termes de l'échange, qui, bâti à partir des préférences du fournisseur et du client en matière de recherche de contrôle ou de besoin de confiance, faisait déjà apparaître des incompatibilités et des risques de conflits en évoquant ces relations symétriques ou complémentaire. Ce type d'analyse préventive peut être conduit également en matière de réalisation de la tâche, ainsi qu'en matière d'interaction avec les concurrents (au niveau de l'offre et de la réalisation), pour s'assurer que les risques de conflits avec les clients ne sont pas trop élevés.

Ce type de tableau à seize cases permet donc d'opérationnaliser le tableau N°4 page 83 et **d'anticiper les conflits majeurs, ou les divergences plus mineures qui pourraient naître d'incompatibilités en matière d'attentes au plan interactionnel**. A partir de là il est possible d'entrevoir la mise en place d'outils de prévision des conflits basés sur un repérage précis de la structure des relations de pouvoir / confiance à partir de toutes les variables d'échange.

(b) La résolution de conflits

La convergence des travaux de G.Bateson (1935, 1936, 1942), et de Hallen L. et M.Sandström (1988, 1991), incite de surcroît à pousser plus loin les investigations dans la direction d'une étude du rôle des changements dans les équilibres de pouvoir / confiance dans la résolution des conflits. **Ces changements consisteraient en fait en de véritables renversements de modes d'interaction, tout comme dans les cas de re-différenciation que nous avons présentés**, et ce n'est peut-être pas un hasard.

Selon G.Bateson (1935, p.42), la meilleure façon de résoudre un conflit émergent, qu'une relation soit 'symétrique' ou 'complémentaire' (asymétrique), consisterait en effet à inverser le type de relation pratiquée d'ordinaire, au moins sur une base temporaire : si la relation est symétrique, il s'agirait de la rendre complémentaire au moins temporairement, et si elle est complémentaire, il s'agirait au contraire de la rendre au

⁷⁰ On trouve ici une structure d'interaction du type : « passez je vous en prie » « Je n'en ferai rien, à vous » « mais non voyons », etc., jusqu'à ce que les deux conducteurs s'énervent et que l'accident automobile survienne quand tous deux finissent par avancer en même temps.

moins temporairement symétrique. Dans le premier cas, G.Bateson se réfère à l'éthologie (le combat entre deux mâles agressifs s'arrête si l'un montre clairement qu'il se met totalement à la merci de l'autre), et dans le second cas Bateson se réfère au traditionnel match sportif entre paysans et châtelains (on peut évoquer aussi la journée des fous au moyen âge -le monde à l'envers-, les matchs entre élèves et professeurs, etc.). S'il y a par exemple des relations équilibrées en termes de pouvoir entre des entreprises mutuellement proches ou distantes, cela signifierait qu'en cas de naissance d'un conflit, le passage rapide à une 'relation complémentaire' au moins sur un plan et temporairement, devrait permettre de faire cesser le conflit. Ou encore, s'il y a au contraire émergence d'un conflit entre entreprises qui fonctionnent d'ordinaire dans une relation de type complémentaire, un passage au moins temporaire et partiel à une 'relation symétrique' (rééquilibrage du pouvoir sur un plan, concurrence mutuelle) devrait permettre de faire cesser le conflit.

Il est alors possible de raisonner la résolution de conflits à partir du 'changement de pied' volontaire d'un fournisseur pour gérer ses relations, lorsque ce dernier s'appuie alternativement sur des bases confiance et sur des bases de pouvoir.

M.Porter (1980) nous fournit un exemple d'un tel mécanisme de résolution de conflit :

« (...) dans certaines situations, les firmes souhaitent montrer leur volonté de ne pas entreprendre une manœuvre dommageable ou de mettre fin à une agression. Bien que cela puisse paraître facile à réaliser, les concurrents se méfient d'ordinaire d'un geste de conciliation d'une firme, surtout s'ils ont déjà été trompés par cette firme. Ils peuvent aussi se montrer prudents et ne pas vouloir baisser leur garde. (...) Comment les firmes agissent-elles pour manifester leur désir de conciliation ou pour inciter la confiance ? (...) Un moyen convaincant d'inspirer la confiance consiste pour une firme à diminuer de façon claire et évidente certains de ses résultats au profit de ses concurrents. Il est par exemple largement prouvé que General Electric cédait une part de marché pendant les récessions du cycle d'affaires dans le secteur des génératrices à turbine pour éviter de sévères baisses de prix et la récupérait lors des périodes d'expansion. » p.117, (15). Porter cite ici Sultan, 1974, vol.1).

Enfin, une attention toute particulière pourrait être portée à **une approche conjointe de la résolution de conflits, axée sur la prise en compte simultanée des effets pervers d'un changement de mode d'interaction avec un acteur (client ou concurrent) sur la tierce partie** (le concurrent ou le client selon le cas) : comment parvient-on cependant peu à peu à des équilibres suffisants pour que le jeu déstabilisant des réactions aux réactions s'arrête et que la négociation trouve une solution acceptée de tous ?

§2 - La négociation

Si l'on peut penser que les travaux sur la négociation emboîtent directement le pas des analyses portant sur la résolution de conflits dans la mesure où la négociation est l'une des issues possibles en présence de conflit,

soulignons que la négociation peut partir de simples divergences (qui n'ont pas de caractère à proprement parler conflictuel), et qu'elle peut parfois favoriser paradoxalement l'émergence de conflits.

En matière de négociation nous n'avons fait là encore qu'évoquer quelques passerelles possibles, dont l'utilisation de profils d'interaction dans le cadre de la préparation à la négociation.

Mais compte tenu de ce que nous avons avancé au Chapitre III en matière de compensations et de substituts, on peut se demander si réussir une négociation ne s'appuie pas justement sur une recherche plus systématique de telles compensations ou substituts, afin de trouver des solutions qui tout à la fois répondent globalement aux modes d'interaction attendus, et restent productives pour l'entreprise. Ces travaux prendraient alors tout naturellement place parmi ceux de l'une des écoles modernes de la négociation qui vise à substituer au mécanisme de concession une véritable *'reconfiguration de la situation'* par la découverte de solutions innovantes mutuellement favorables⁷¹.

Sous-Section (C) - Interaction, et enseignement de la gestion

Parmi les conséquences possibles de notre thèse, on peut imaginer une certaine remise en question de la pratique actuelle de l'enseignement de gestion, au niveau de la relation entre théorie et pratique, et entre départements Politique Générale d'Entreprise et Marketing.

§1 - La relation entre théorie et pratique

Sur ce premier point tout d'abord, il ne semble plus possible de continuer de rejeter la gestion des relations sur l'échelon commercial. Sur ce plan, nous ne pouvons qu'être d'accord avec B.Cova (1995), lorsqu'il souligne le caractère capital de l'apprentissage du management des 'liens', autant et même plus que celui des 'biens', qui peut prendre des formes variées, qui furent développées ces derniers temps dans le supérieur : stages, apprentissage, gestion de projets, etc.

Cependant nous sommes convaincus que l'on ne peut se contenter d'enseigner d'un côté l'incertitude fondamentale, le management relationnel, voire le 'bricolage', en dehors des cours ('la pratique'), et de l'autre s'en tenir à des cours dont le contenu resterait fondamentalement basé sur un écrémage de la réalité consistant à ne traiter que de ce qui est tangible et calculable ('la théorie'). En fait on sent bien, derrière ce type de projet

pédagogique, s'exprimer un malaise profond qui part d'un paradoxe qu'il faut bien vivre : à des fins de sélectivité, de reconnaissance sociale des étudiants une fois formés, et donc des institutions de formation, l'apprentissage de 'la théorie'⁷² lors des cours risque de perdurer, même si le choc de la réalité de la demande finale impose d'urgence de s'occuper au moins autant, sinon de l'être, largement acquis socialement à ce stade (capacité de décision, autonomie, etc.), tout au moins de ce savoir faire particulier qu'est le savoir interagir⁷³. Le double mode de recrutement des élèves (concours, et oral), tout comme les discours contradictoires adressés aux étudiants, qui peuvent les pénaliser (« l'important c'est tout le reste, hors cours, mais travaillez bien vos cours, sinon... »), tout cela atteste de la difficulté, voire de l'impossibilité pour un élève de trancher dans un sens ou dans l'autre.

Mais nous sommes convaincu qu'il existe une autre façon d'aborder la question de l'intégration de la maîtrise des interactions que le recours pur et simple à des enseignements de sociologie ou de psychologie pour compenser 'la théorie' : après tout on peut tout aussi bien faire de 'la théorie' dans ces domaines là aussi. Il y a nous semble-t-il un besoin profond d'outils plus précis pour apprendre à gérer les relations en milieu d'affaires, et ces outils doivent pouvoir être transmis à l'intérieur même de la partie cours de l'apprentissage *de la gestion*. Sous peine de quoi la fausse dichotomie pratique / théorie a encore de beaux jours devant soi.

Comment cependant intégrer ce type d'enseignement dans le cursus ?

§2. La structure des relations entre départements P.G.E. et Marketing en matière de Stratégie.

La question peut tout d'abord être posée de façon abrupte : y a-t-il toujours besoin de deux disciplines distinctes, sachant qu'une prise en compte de l'interaction révèle-t-elle des fractures profondes dans l'ordre de ces disciplines ? Face à ce problème d'articulation, quatre perspectives peuvent être adoptées :

- *la première correspond justement à une absence totale de perspective et de coordination, pour ne pas dire à une concurrence ouverte entre départements P.G.E. et marketing.*

⁷¹ Cf. C.Dupont, (1990 page 131). Les précurseurs de ces mécanismes de reconfiguration sont H.Raiffa, (1982), Lax D.A.,J.K.Sebenius (1986).

⁷² Une théorie 'ossifiée', bien différente de la vraie conceptualisation.

⁷³ Pour nous le savoir-interagir est à l'être ce que le savoir-faire est à la technologie : la personnalité d'un acteur (sa 'compétence relationnelle') lui permet de résoudre des problèmes interactionnels plus ou moins variés, de même que face à différents problèmes tangibles les compétences (technologiques) de cet acteur lui permettent ou non de résoudre des problèmes technico-économiques. De ce point de vue l'approche de la segmentation stratégique chez D.A.Abell (1980) avec son ensemble Technologies / Applications (problèmes génériques) / Marchés (groupes d'acheteurs) s'avère vraisemblablement trop restrictive.

C'est un peu le cas aujourd'hui. Nous avons lancé en introduction que Marketing et P.G.E. ne couvrent pas à tous deux le champ total des interactions, d'autre part il y a souvent des superpositions et des concurrences inutiles. En effet la Stratégie, sous-partie des programmes d'un département Politique Générale d'Entreprise, se tient d'ordinaire bien à distance de l'analyse des interactions avec les clients et se focalise sur les interactions entre concurrents, alors que les départements marketing classiques, s'ils ont désormais intégré l'approche concurrentielle à travers le marketing stratégique, se limitent à la recherche de 'distinction' et continuent largement en matière de clientèle ('marketing management') à se focaliser sur la définition de mix tout faits à proposer à des clientèles ciblées. Chacun entre en lice pour faire valoir sa propre vision de la stratégie, avec les risques classiques de cacophonie du point de vue du client (T.Levitt, 1969), et de conflits d'objectifs (B.P.Shapiro, 1977 ; J.-C.Tarondeau, 1982). Que faudrait-il penser cependant de la cohérence décisionnelle d'entreprises dont les dirigeants agiraient de la sorte ? Nous préférons ne pas évoquer cette première perspective, pourtant la plus probable compte tenu des inerties institutionnelles.

- *la seconde perspective possible est celle d'un management stratégique concrétisé et généralisé*

Elle implique que la Politique Générale d'Entreprise parle d'interaction à la fois dans la partie management (interne) de son champ d'expertise, ainsi que tout au long du processus d'analyse stratégique. Si la PGE intègre ainsi l'interaction dans son approche à la fois au titre de la Stratégie et du Management, elle peut consolider ses positions au lieu d'abandonner ce phénomène aux relations interindividuelles entre vendeurs et acheteurs, ce qui transforme assez souvent ces derniers en autant de stratèges (trop) indépendants. C'est en bâtissant des fondations flexibles que l'on permet aux immeubles de résister aux séismes. Les stratégies d'interaction sont trop vitales pour en laisser une maîtrise illimitée aux commerciaux, ou à qui que ce soit dans l'entreprise entre en contact avec les différents acteurs du milieu. Mais les stratèges académiques acceptent-ils de 'descendre' ainsi dans l'arène, même si l'on sait que les responsables d'entreprises gèrent très directement certaines relations (comptes clés, alliances, fournisseurs principaux) ?

- *la troisième perspective possible renvoie à une approche marketing étendue et généralisée.*

Ici le marketing une fois de plus 'monterait en stratégie'. On peut trouver une vision ouvertement impérialiste chez Kotler P. et B.Dubois (1993) pour lesquels le marketing serait peu à peu passé d'une situation où il n'était que l'une des quatre fonctions essentielles (production, finance, marketing, personnel) à une situation où le client est au centre de l'entreprise et où le marketing est la fonction

intégrative. En fait le marketing tente d'intégrer dans sa sphère d'influence la totalité de l'arbre des décisions, au besoin par le cheval de Troie des études à réaliser pour les autres fonctions, sous prétexte d'*apporter un éclairage aux Etats-majors*' (M.Badoc, 1994) sans pour autant prendre à lui seul les décisions (B.Saporta, 1986 ; Saporta B. et C.Lapassoude Madrid, 1995). Il est vrai que le marketing industriel ne se pose plus du tout la question de son champ de compétence. D'où un raisonnement du marketing à plusieurs niveaux, comme dans le modèle Multistrat de Dorey F. et J.-P.Valla qui au delà de la distinction macro / micro marketing empiète notamment sur la Stratégie en introduisant la technologie en haut du modèle Multistrat (1984 a et b) dans un cadre général de recherche de différenciation tous niveaux de décision confondus. Nous retrouvons le même constat chez B.Saporta (1989) lorsque ce dernier écrit que « *La répartition du marketing-mix en quatre éléments n'est toutefois pas acceptée de manière unanime. La principale difficulté est qu'il existe des différences de niveaux entre les différentes catégories de décisions en marketing* »⁷⁴, p.304, (16). Il suffit sur ce plan de feuilleter le contenu d'une conférence I.M.P. pour constater qu'y alternent communications du niveau de la stratégie, du marketing, de la vente, qu'elles soient tournées vers l'aval ou l'amont (achat). Si tel est le cas, c'est bel est bien parce que le milieu des échanges inter organisationnels impose de savoir gérer toutes sortes d'interactions, à partir d'une entreprise effectivement ouverte à ses clients. S'il veut pouvoir développer sa légitimité, le marketing doit suivre cet exemple, s'ouvrir lui-même à une plus grande variété d'interactions et cesser de protéger systématiquement son marketing mix de toute atteinte interactionnelle. Cependant, même si le marketing industriel, et le marketing relationnel (par ex. Christopher M., A.Payne, D.Ballantyne, 1991) prenaient peu à peu du poids par rapport au courant dominant du marketing mix, ce n'est pas pour autant que le département marketing disposerait de la légitimité suffisante pour piloter lui-même tous les choix de modes d'interaction à adopter par les différents services de l'entreprise.

- *la quatrième perspective est intégrative.*

Cette recherche d'intégration peut prendre plusieurs formes, dont une claire *répartition des tâches*, la *fusion* entre ces disciplines, ou la création d'un '*chapeau*' qui en coifferait tous les éléments stratégiques, et le fonctionnement *en matriciel*.

⁷⁴ Voir aussi J.L.Swiners, (1982). Derrière ces différences de niveaux ne se trouverait pas seulement l'idée de définir des 'sous-mix' du type de ceux définis par Lazer W. et E.J.Kelley (1962) : 'sous-mix' de produits-services, de distribution, de communication. Si le 'marketing mix' peut effectivement 'tout régler' parfois en matière d'échanges, il ne peut le faire que lorsque la décision de ne pas accepter d'interaction du type IV ou même d'adaptation du type III face aux exigences du client a été prise également ailleurs, dans tous les services de l'entreprise (production, R&D, comptabilité, etc.), pour protéger le 'cœur technologique de l'entreprise' (J.D.Thompson, 1967), ainsi que son organisation centrale. Dire qu'il y a une hiérarchie dans les variables du mix sous-entend alors

Nous sommes fondamentalement persuadé de la valeur supérieure d'une proposition intégrative, tant pour le bénéfice de l'entreprise que d'un point de vue académique. Du côté de l'entreprise on donnerait ainsi des méthodes pour la gestion des comptes clés aux directeurs qui les prennent directement en charge, tout en donnant aux vendeurs une intelligence bien plus grande des répercussions technico-économiques de leurs choix d'adaptations.

La fusion entre Stratégie et Marketing- ne nous paraissant pas imaginable aujourd'hui pour des raisons évidentes de respect des sensibilités institutionnelles, prenons des exemples de clé de répartition possible :

- On peut d'abord souligner avec B.Saporta, (1986, p.325), Saporta B. et C.Lapassoude Madrid (1995) qu'il y a en fait entre les deux disciplines succession dans l'ordre des décisions, le marketing ayant davantage vocation à s'occuper de l'opérationnalisation et de l'affinement des études et des décisions à mettre en œuvre, même s'il peut jouer un certain rôle sur les phases amont du processus de planification stratégique, plus précisément lors de la préparation de la stratégie (J.Antoine, 1995), stratégie *d'affaires* plutôt que *globale* d'ailleurs (J.-F.Trinqucoste, 1997). De même, si l'on adopte l'arbre de décisions de Albert P. et J.-P.Valla, et le Multistrat de Dorey F. et J.-P.Valla (1984 a et b), on voit que bien que même si ses tâches se situent pour l'essentiel en aval des décisions de choix de DAS, le marketing peut participer aux décisions technologiques initiales, par exemple lors du lancement de produits nouveaux.
- En fait -toujours selon Saporta et Lapassoude Madrid- la P.M.E. notamment se retrouverait en difficulté lorsque son dirigeant oublierait soit la stratégie, soit le marketing. A la lumière des exemples cités par ces auteurs, on entrevoit que ce qui ferait défaut lorsque l'approche est trop exclusivement marketing, c'est une approche plus 'profonde' du détail des ressources et compétences à mobiliser et à combiner pour obtenir les ingrédients de l'offre recherchés ; et ce qui ferait défaut lorsque l'approche est trop exclusivement P.G.E., c'est inversement une approche plus détaillée des exigences marketing en termes d'offre. Ces deux aspects font écho à la fois aux analyses de J.-F.Trinqucoste (1997) sur le couple 'ingrédients de l'offre / ressources et compétences', et à la structure même de la chaîne de valeur de M.Porter (1985 : activités principales / activités de soutien). J.Antoine (1995) souligne également l'importance des décisions quant au choix des moyens en Stratégie. Or on peut à bon droit rapprocher ces divisions de notre *définition des termes de l'échange* d'une part, et de notre *investissement dans la réalisation* d'autre part : la seule différence est qu'au lieu de se limiter à une optique centrée sur

qu'il y a dans le mix des éléments qui appartiennent à ce coeur dur de l'entreprise et d'autres qui sont plus périphériques, plus facilement ajustables.

l'entreprise, nous nous sommes concentrés sur les stratégies d'interaction. Faudrait-il dès lors considérer comme du ressort de la P.G.E. tout ce qui concerne les interactions (avec clients et concurrents) liées à l'investissement dans la réalisation, et laisser au marketing toute responsabilité en matière d'interactions liées à l'offre (définition des termes de l'échange et offre concurrentielle)? On peut cependant se demander si une approche intégrée de la démarche stratégique n'implique pas une analyse de ces deux modes interactions sous une même responsabilité.

- Une autre base possible de répartition entre les deux disciplines peut consister à laisser toute la partie technico-économique à l'une de ces deux disciplines (la P.G.E. ?), et à laisser à l'autre toute la gestion des interactions, quels que soient les acteurs concernés.
- Une autre base de répartition encore consisterait à laisser à la stratégie toute l'analyse technico-économique et relationnelle liée aux concurrents, le marketing ne s'attachant qu'aux éléments technico-économiques et relationnels liés aux clients.
- Une autre clé de répartition pourrait consister à laisser la responsabilité de toutes les *manœuvres* dans un *milieu* à la Stratégie (le choix des manœuvres caractérisant bien la stratégie, avec les décisions quant au choix des moyens selon J.Antoine, 1995), et celle de toutes les interactions liées à l'échange (tactiques lors des engagements), au marketing. Le problème ici, c'est que la Stratégie s'est fortement impliquée dans la tactique liée aux échanges.
- On peut encore évoquer la création d'une discipline qui 'coifferait' marketing et P.G.E, ce qui impliquerait de constituer un macro département de Stratégie gérant ses propres enseignements principaux et faisant appel en tant que de besoin aux ressources d'autres départements en fonction des contextes d'échange considérés. Bien que cette méthode paraisse a priori plus douce, elle risque tout naturellement d'encourager des phénomènes de lutte pour le pouvoir au moins aussi élevés que dans le cas de fusions.
- Un fonctionnement en matriciel nous semble finalement la solution la plus faisable. En effet, au plan organisationnel un tel mode de fonctionnement permettrait de conserver les anciennes disciplines tout en favorisant systématiquement leur recadrage en fonction de '*centres d'échanges*' lié à des contextes d'interaction particuliers, bien au-delà de l'idée de thèmes transversaux⁷⁵. Ces '*centres d'échange*' apporteraient une spécialisation interactionnelle pour répondre à des besoins stratégiques spécifiques. On

peut ainsi évoquer à titre d'exemple, selon que l'on se focalise plus sur le marché ou sur le type de bien : un centre des échanges en milieu industriel, un centre des échanges avec les administrations, un centre du 'trading', un centre des échanges internationaux, un centre des produits consommables, des petits équipements, des projets, des services, des achats, etc. Ces centres demanderaient aux départements classiques des interventions pédagogiques dont les articulations et le contenu permettraient de mieux répondre aux stratégies d'interaction nécessaires dans ces différents contextes d'échange, un peu comme fonctionnent aujourd'hui vis-à-vis des départements pédagogiques des centres comme la formation permanente, l'ingénierie pédagogique pour l'étranger, etc. Ainsi certaines bases d'enseignement pourraient être les mêmes pour tous mais se déclinaient de façon plus ou moins approfondie et plus ou moins détaillée en fonction du public ou de la fonction visés (direction / responsable marché par exemple) et/ou selon le type de d'échange concerné (achat / vente). Ce fonctionnement en matriciel nous paraît a priori permettre de limiter les heurts prévisibles. Cependant, il présuppose une bonne entente entre responsables de centres de contextes d'échanges et responsables de départements. Aussi, une version encore moins déstabilisatrice de ce type de fonctionnement pourrait passer par la prise en charge de chacun des 'centres d'échange' retenus par des enseignants volontaires issus de départements, agissant en tant que 'facilitateurs'⁷⁶. Dans ce type de système, les professeurs seraient rattachés à un département, et mais piloteraient un 'centre de d'échange', devenant les clients de l'ensemble des départements utilisés pour éclairer de façon transversale le contexte considéré. N'étant pas totalement autonomes puisqu'ils resteraient sous la dépendance hiérarchique de leur département, animant et suivant le 'centre d'échange' choisi, mais n'en contrôlant pas budgétairement les moyens, ces facilitateurs devraient essentiellement compter sur leur expertise et sur leur charisme. Enfin, une dernière variante peut consister à jouer sur l'horizon temporel pour tenter d'échapper aux difficultés. C'est par exemple une solution assez voisine qui a été retenue à l'ESC Rouen avec son nouveau 'cycle managérial' en troisième année, programme transversal intégrateur et par ailleurs riche en apprentissages en termes de savoir faire, de savoir être, et de savoir interagir, qui fait suite à deux années de développement d'une expertise en gestion orchestrées par les départements classiques. On peut reprocher à cette proposition qu'aucun intitulé de poste dans l'entreprise ne corresponde directement et visiblement au type d'enseignement que nous évoquons. Mais il y a aussi des limites à la démarche -a priori intéressante- qui voudrait qu'à tout enseignement coïncide à chaque fois un métier bien précis. Par exemple sur certains marchés on n'a longtemps recruté aucun 'responsable de marketing', et c'est aussi le cas de la plupart des PMI, même lorsqu'elles sont dirigées par

⁷⁵ Comme dans la réforme des études à Harvard (B.Moingeon, 1994) qui aboutit à traiter de thèmes transversaux comme la qualité, la globalisation, l'éthique, le leadership, la gestion de la technologie, le dirigeant comme décideur, la gestion des ressources, la gestion des interfaces, etc.

⁷⁶ Sur la distinction entre le management matriciel, par coordination, ou par facilitateur, voir par exemple Bellenger L. et M.-J.Couchaere, (1994) p. 31 à 33. Nous n'évoquons pas ici la 'task-force', autre mode de gestion de projet, dans la mesure où sauf si l'on parle de

des patrons formés à la gestion... Etaient-elles pour autant attardées, sourdes, et aveugles ? Peut-être avaient-elles leurs raisons de ne pas en embaucher tant que le marketing n'avait pas adapté ses méthodes. Pour le reste, il faut savoir laisser au temps le temps de faire son temps.

En tout cas, pourquoi refuser de se poser la question d'une remise en cause des frontières disciplinaires existantes ? La thèse selon laquelle la prise en compte des phénomènes interactifs remet profondément en compte à la fois le marketing et la stratégie fut à la base de mon enseignement tant à Metz qu'à Troyes, même si à Metz le Département que je dirigeais s'intitule Marketing et si à Troyes le Département dont j'avais la charge en parallèle s'intitulait Politique Générale d'Entreprise. En raison tant de l'optique retenue dans ces cours que des types de travaux donnés aux étudiants il me paraît remarquable qu'il n'y eut pas plus interférence avec les enseignements en stratégie du département gestion à Metz qu'avec le département marketing à Troyes. Poussons la provocation jusqu'à avouer que ces mêmes cours furent donnés aux participants du DESS Gestion et Développement de l'université de Reims, dont une grande majorité avait préalablement obtenu une maîtrise de gestion, et dont faisaient également partie deux enseignants de l'IUT techniques de commercialisation de Troyes. Or ni les uns ni les autres n'eurent l'impression en suivant mes cours de 'revoir le même film' par rapport à leurs acquis en P.G.E. et en marketing ...

En conséquence, il me paraît tout à fait jouable de réordonner la pédagogie de gestion afin que l'étudiant sache raisonner des stratégies d'interaction quel que soit son métier ultime en tant que gestionnaire, ou ingénieur... Encore une fois cela ne suppose pas du tout que l'on délaisse l'enseignement des facteurs technico-économiques explicatifs de la performance de l'entreprise, que ce soit au niveau du 'champ stratégique', ou des structures de l'entreprise (technologies, organisation, etc.). Mais les éléments tangibles doivent être mis en perspective avec les aspects interactionnels de la stratégie. La thèse ne peut cependant que s'en remettre à des développements qui ne sont pas qu'académiques pour ce qui est de la mise en acte de ces propositions disciplinaires et pédagogiques.

