

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL

ET

UNIVERSITÉ PARIS-DAUPHINE

LA THÉORIE DE L'ÉCOSYSTÈME : TROIS ESSAIS SUR LE RELATIONNEL ET  
L'INNOVATION DANS LES SECTEURS BANCAIRE ET DES TIC (Technologies de  
l'information et des communications)

THÈSE

PRÉSENTÉE EN COTUTELLE

COMME EXIGENCE PARTIELLE

DU DOCTORAT EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR

SOUMAYA BEN LETAIFA

28 avril 2009

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À MONTRÉAL  
Service des bibliothèques

Avertissement

La diffusion de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire *Autorisation de reproduire et de diffuser un travail de recherche de cycles supérieurs* (SDU-522 – Rév.01-2006). Cette autorisation stipule que «conformément à l'article 11 du Règlement no 8 des études de cycles supérieurs, [l'auteur] concède à l'Université du Québec à Montréal une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de [son] travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, [l'auteur] autorise l'Université du Québec à Montréal à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de [son] travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris l'Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de [la] part [de l'auteur] à [ses] droits moraux ni à [ses] droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, [l'auteur] conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont [il] possède un exemplaire.»

## REMERCIEMENTS

Mes remerciements les plus profonds vont d'abord à mes proches, qui m'ont tellement encouragée et qui m'ont quotidiennement aidée dans mon parcours doctoral. Merci d'avoir si généreusement sacrifié de votre temps, pour me permettre de me concentrer sur mes recherches. Particulièrement, à ma mère, à mon père, à mon mari, je vous aime et vous suis d'une infinie reconnaissance. Cette thèse est la vôtre, définitivement!

Mes remerciements s'adressent aussi à tous ceux qui ont contribué à l'élaboration de ce projet de thèse. D'abord, mes directeurs de thèse de l'UQAM, M. Jean Perrien et M. Yves Rabeau et mon directeur de l'Université Paris Dauphine, M. Michel Kalika. Vos conseils judicieux, vos expertises complémentaires et vos réseaux d'affaires m'ont permis d'avoir les moyens de mes ambitions et de mener mon projet à terme, mais surtout dans les meilleures conditions. Une pensée particulière pour M. Perrien qui nous a quittés subitement et dont le soutien était inconditionnel. Cette thèse n'aurait pu être réalisée sans la précieuse collaboration et le financement important de sa Chaire en management des services financiers, qui m'avait permis de développer les deux premiers articles et de présenter mes recherches dans diverses conférences internationales. Merci, cher Monsieur Perrien!

Je voudrais également remercier le comité doctoral et surtout M<sup>me</sup> Line Ricard et M<sup>me</sup> Lise Préfontaine qui ont facilité le processus de réencadrement suite au décès de M. Perrien. Je ne peux oublier la contribution significative de plusieurs autres professeurs, notamment l'implication et l'appui inconditionnels de M<sup>me</sup> Michèle Paulin dont le relationnel est bien plus qu'un champ de compétence, mais encore une approche spontanée avec tous les étudiants. Un grand merci également à M. Xavier Olleros qui a contribué à l'amélioration de la thèse par divers conseils constructifs et à M<sup>me</sup> Ann Langley pour son exceptionnel encadrement en méthodologie qualitative.

Je tiens également à remercier le département de doctorat de l'UQAM pour sa précieuse proactivité et une personne en particulier : l'irremplaçable Marie Hélène Trépanier qui connaît si parfaitement chaque dossier. Grâce à l'appui du département, j'ai pu bénéficier de diverses bourses prestigieuses et je souhaite donc remercier les organismes suivants : le Conseil de recherches en sciences humaines (CRSH), Hydro Québec, Égide et Quebecor.

Finalement, cette thèse n'aurait pu être menée sans la participation de plusieurs organisations, gens d'affaires, chercheurs, professeurs et gestionnaires, qui ont généreusement accepté de collaborer dans les diverses études empiriques et contribuer ainsi à l'avancement des connaissances.

Cette thèse, je la dédie à mon cher fils Youssef.

## TABLE DES MATIÈRES

LISTE DES FIGURES.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	xii
RÉSUMÉ .....	xiv
ABSTRACT.....	xvii
INTRODUCTION .....	1
0.1 Limites théoriques, empiriques, épistémologiques et méthodologiques actuelles.....	2
0.1.1 Pour une perspective écosystémique.....	4
0.1.2 Puissance de la théorie des écosystèmes .....	5
0.1.3 Marketing relationnel .....	6
0.1.4 Marketing relationnel aire pluridisciplinaire .....	7
0.2 Justification de l'étude .....	10
0.2.1 Proposition épistémologique .....	10
0.2.2 Proposition méthodologique.....	11
0.2.3 Proposition théorique.....	12
0.2.4 Proposition managériale .....	13
0.2.5 Proposition de terrains empiriques .....	14
0.3 Objectifs de l'étude .....	15
0.3.1 Objectifs généraux.....	15
0.3.2 Contribution générale : une nouvelle carte pour lire et comprendre les dernières évolutions.....	16
0.4 Plan de thèse.....	17
CHAPITRE I	
PARADIGME RELATIONNEL .....	19
1.1 Paradigme relationnel.....	20

1.1.1	Paradigme émergent dans les services.....	22
1.1.2	Définitions du marketing relationnel.....	24
1.1.3	Dimensions du marketing relationnel.....	29
1.2	Nouveaux paradigmes : rhétorique ou dialectique? .....	30
1.2.1	Diversité terminologique .....	31
1.2.2	Perspective de marketing relationnel, néo-relationnel et théorie des réseaux.....	36
1.2.3	Critique épistémologique et ontologique et perspective proposée .....	40
1.3	Le relationnel dans l'écosystème d'innovation.....	48
1.3.1	Théories pour saisir la complexité.....	48
1.3.2	Insuffisances et limites théoriques de la revue de littérature.....	50
1.3.3	Théories supportant la coopération : .....	53
CHAPITRE II		
THÉMATIQUES DES TROIS ARTICLES DE LA THÈSE.....		57
2.1	Choix de la thèse par articles.....	57
2.2	Perspective micro ou cœur de métier .....	59
2.3	Perspective mezzo ou entreprise élargie .....	61
2.4	Perspective macro ou écosystémique.....	61
CHAPITRE III		
CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES .....		63
3.1	Positionnement épistémologique.....	63
3.2	Méthodologie .....	65
3.2.1	Choix du qualitatif.....	65
3.2.2	Méthodes de collecte choisies .....	68
3.2.3	Méthodes de traitement des données.....	77
3.2.4	Objectifs de triangulation et critères de qualité.....	84
3.3	Enjeux éthiques .....	86

CHAPITRE IV	
APPLICATION DE LA STRATÉGIE RELATIONNELLE : COMPARAISON DE L'INDUSTRIE BANCAIRE COMMERCIALE ET DE L'INDUSTRIE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS..... 89	
4.1	Secteur bancaire canadien ..... 90
4.1.1	Présentation du secteur bancaire canadien ..... 90
4.1.2	Clientèle de la PME..... 92
4.1.3	Innovation bancaire par le marketing relationnel avec les PME ..... 95
4.1.4	Share-of-wallet : émergence dans le paradigme du marketing relationnel ..... 96
4.1.5	Définitions, déterminants et impact du share-of-wallet ..... 96
4.2	Industrie des télécommunications ou des TIC (technologies de l'information et des communications)..... 100
4.2.1	Rétrospective historique : réduction des barrières à l'entrée et des barrières à l'innovation..... 101
4.2.2	Joutes d'innovation dans les TIC ..... 105
4.2.3	Marché canadien et québécois ..... 105
4.2.4	Relationnel dans l'industrie des télécommunications ..... 109
CHAPITRE V	
ARTICLE 1 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE COEUR DE MÉTIER..... 112	
5.1	Résumé ..... 113
5.2	Introduction ..... 113
5.3	Approche relationnelle ..... 114
5.4	Conditions préalables ..... 116
5.5	Cadre conceptuel ..... 118
5.6	Méthodologie ..... 121
5.7	Résultats ..... 123
5.8	Intégration de l'approche relationnelle ..... 123
5.8.1	Perspective des conseillers ..... 123
5.8.2	Perspective des données secondaires..... 127

5.9	Nouvelle proposition : importance du système de rémunération et de récompense dans la compétence à connaître le client .....	130
5.10	Conclusions et nouvelles pistes de recherche .....	135
5.11	Limites.....	137
5.12	Annexes : Guide d’entrevue de l’article (1 h 45 min en moyenne) .....	138
5.13	Références .....	140

## CHAPITRE VI

### ARTICLE 2 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE ENTREPRISE ÉLARGIE : DYADE BANQUE/CLIENT .....

6.1	Préambule.....	144
6.2	Introduction .....	146
6.3	Share of Wallet: Its Emergence in the Relationship-Marketing Paradigm ...	148
6.4	Conceptual Framework .....	149
6.5	Methodology .....	154
6.6	Results .....	156
6.7	Conclusions and avenues for research .....	161
6.8	Annexes :.....	164
	6.8.1 Guide d’entrevue sur les déterminants du share-of-wallet avec les clients commerciaux (article 2) .....	164
6.9	References .....	165

## CHAPITRE VII

### ARTICLE 3 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE ÉCOSYSTÉMIQUE .....

7.1	Résumé.....	169
7.2	Contexte de l’article 3 .....	169
	7.2.1 Nouveau paradigme d’innovation ouverte .....	171
	7.2.2 Écosystème d’innovation.....	177
	7.2.3 Coopétition .....	180
7.3	Cadre méthodologique .....	183
	7.3.1 Choix de la théorie ancrée .....	184

7.3.2	Écosystèmes étudiés .....	185
7.4	Résultats sur la formation des relations coopétitives dans les écosystèmes d'innovation .....	187
7.4.1	Processus d'évolution des deux écosystèmes dans le temps .....	188
7.4.2	Description des résultats des quatre phases de la dynamique coopétitive .....	190
7.5	Émergence d'un contexte particulier.....	211
7.5.1	Facteurs structurels .....	211
7.5.2	Facteurs reliés à l'industrie.....	213
7.5.3	Facteurs culturels.....	216
7.5.4	Discussions et implications théoriques et managériales.....	221
7.5.5	Limites de l'étude et avenues futures de recherche.....	228
7.6	Annexe .....	230
7.6.1	Annexe 1 : Cadre opératoire.....	230
7.6.2	Annexe 2 : Cadre conceptuel en théorie ancrée .....	232
7.6.3	Annexe 3 : Cadre méthodologique .....	234
7.6.4	Annexe 4 : Échantillonnage, niveaux et unités d'analyse .....	235
7.6.5	Annexe 5 : Analyse culturelle .....	236
7.6.6	Annexe 6 : Complément d'analyse sur l'imaginaire collectif .....	238
7.6.7	Annexe 7 : Point de vue des opérateurs.....	243
7.6.8	Annexe 8 : Point de vue équipementiers et fournisseurs de contenu	247
7.6.9	Annexe 9 : Point de vue des acteurs périphériques .....	251
7.6.10	Annexe 10 : Le style entrepreneurial versus le style axé sur les chiffres .....	255
7.6.11	Annexe 11 : Particularités de l'industrie : extraits de verbatim .....	256
7.6.12	Annexe 12 : Discours et métaphores révélateurs .....	258
7.6.13	Annexe 13 : Dichotomie entre les hommes et les femmes.....	260
7.6.14	Annexe 14 : Récapitulatif du cadre méthodologique .....	261
7.6.15	Annexe 15 : Le collectivisme versus l'individualisme.....	264
7.7	References .....	265

CONCLUSIONS – LIMITES ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE .....	273
8.1 Conclusions spécifiques des articles et les conclusions générales de la thèse .....	274
8.2 Conclusions méthodologiques et épistémiques de l'ensemble des trois études .....	281
8.3 Conclusions théoriques .....	285
8.3.1 Évolution du marketing relationnel et revue de littérature intégrative .....	287
8.3.2 Vers une théorie avant-gardiste des écosystèmes d'innovation .....	295
8.4 Conclusions empiriques et managériales .....	305
8.4.1 Comparaison entre industries : bancaire commercial et TIC .....	306
8.4.2 Recommandations normatives pour les banques commerciales et les TIC : comment innover socialement? Comment intégrer l'innovation ouverte? .....	317
8.4.3 Rôle de la main visible et de l'individu .....	329
8.5 Limites et avenues futures de recherche .....	341
8.5.1 Limites .....	341
8.5.2 Avenues futures de recherche .....	344
BIBLIOGRAPHIE .....	347
APPENDICE A .....	370
APPENDICE B .....	388
APPENDICE C .....	390

## LISTE DES FIGURES

Figure	Page
1.1	Évolution du marketing relationnel depuis 1980 ..... 36
1.2	Proposition d'un modèle intégrateur pour une stratégie des réseaux relationnels équilibrés ..... 40
1.3	L'écosystème d'affaires ..... 42
1.4	Évolution ontologique de la logique relationnelle ..... 47
1.5	Écostratégie et coopétition : deux niveaux d'application ..... 52
2.1	Schéma synthèse des trois niveaux relationnels étudiés : cœur du métier, entreprise élargie et écosystème..... 58
3.1	La métaphore de l'iceberg, illustration de Bengt Mellberg ..... 70
4.1	Rôle du share-of-wallet dans la chaîne de profits de la banque ..... 99
4.2	Le marché canadien des TIC en 2008 ..... 107
5.1	Cadre conceptuel préliminaire ..... 120
5.2	Impact des compétences individuelles et organisationnelles sur la perception du client de deux images : image conseiller et image banque ..... 127
5.3	Cadre conceptuel épuré ..... 131
5.4	Relations entre les bénéfices offerts, la compétence de connaître le client et les profils clients..... 132
5.5	Relations entre compétences organisationnelles, compétences individuelles des conseillers, bénéfices pour les clients et bénéfices pour la banque ..... 134

6.1	Preliminary conceptual framework for determinants and obstacles regarding share-of-wallet.....	154
6.2	Conceptualization of determinants to growth in share of wallet following interviews with customers.....	161
7.1	La vision systémique des trois dimensions étudiées .....	171
7.2	L'écosystème d'affaires .....	178
7.3	La complexité épistémologique et ontologique de la coopétition.....	181
7.4	Les perspectives théoriques du phénomène de la coopétition .....	182
7.5	Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation .....	188
7.6	Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation .....	192
7.7	Les trois stratégies d'engagement : napoléenne visionnaire, pragmatique et réactive et les trois rationalités économique, stratégique et passionnelle .....	196
7.8	Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation .....	199
7.9	Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation .....	201
7.10	Niveau d'implication des différents intervenants durant les quatre phases d'un écosystème : 4 niveaux d'acteurs.....	204
7.11	Niveau d'implication de chaque acteur interrogé dans chaque phase : 8 niveaux d'acteurs .....	205
7.12	Positionnement des résultats selon les deux axes féminité/masculinité; individualisme/collectivisme.....	221
7.13	Modèle explicatif holistique et systémique de la dynamique coopétitive au sein de l'écosystème d'innovation .....	226

7.14	Cadre conceptuel : Comment se forment les relations coopétitives dans un écosystème d'innovation? .....	232
8.1	Impact des tactiques écosystémiques sur les trois niveaux cœur de métier, entreprise élargie et écosystème.....	318
8.2	Évolution de la logique relationnelle .....	324
8.3	Carte cognitive partielle des liens entre facteurs, comportements et bien-être écosystémique .....	339
A.1.	Role of share-of-wallet in the bank's profit chain .....	372

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau	Page
1.1 Définitions du marketing relationnel .....	25-28
1.2 Les sept catégories conceptuelles du marketing relationnel .....	30
1.3 Principes de la logique dominante de service .....	46
3.1 Phases, tactiques et dimensions .....	82
3.2 Synthèse de la triangulation des sources, des méthodes de collecte et d'analyse et des théories utilisées pour les trois articles .....	84-85
5.1 Synthèse – extraits des points clés des entrevues .....	125-126
5.2 Analyse synthèse comparative de l'approche relationnelle de l'institution financière selon diverses sources secondaires et primaires.....	128
5.3 Synthèse du diagnostic de l'écart situation souhaitée/ situation réelle selon les deux perspectives : banque et conseiller .....	136
6.1 Comparison of customer and account manager perspectives with regard to five key dimensions revealed in the first exploratory study: price, branding, relationship, manager's skill, and corporate values .....	158-159
7.1 Caractéristiques sociodémographiques des deux écosystèmes.....	186
7.2 Différences entre la stratégie napoléenne et la stratégie réactive à partir du verbatim des répondants.....	195
7.3 Mesures juridiques contre les comportements opportunistes.....	203
7.4 Ambivalence des valeurs des décideurs interrogés.....	218

## RÉSUMÉ

Le Canada figure parmi les rares pays à avoir une stratégie d'interdiction *de facto* de fusions entre grandes banques nationales. D'un côté, dans le contexte d'une crise financière cela semble un grand atout stratégique. Par contre, les banques canadiennes sont aussi moins compétitives ou moins agressives pour promouvoir l'entrepreneuriat et par conséquent, cela freine le rythme de l'innovation (Groupe d'études stratégiques sur la concurrence, 2008). Ainsi, un tel environnement financier conservateur fait souvent l'objet de critiques envers les petites et moyennes entreprises, lesquelles considèrent que les banques canadiennes ne sont pas très relationnelles. Dernièrement, la crise financière américaine qui a dégénéré en crise mondiale a illustré 1) les désavantages de collaborer en écosystème ouvert dans le secteur financier et 2) l'importance de réglementer et d'établir des normes rigides. Cette crise semble donc a priori conforter le conservatisme et la réglementation. Or, l'industrie des technologies de l'information et des communications (TIC) semble illustrer le contraire. En effet, pour assurer le développement de cette industrie, certains facteurs doivent être considérés : 1) l'importance de fonctionner en écosystème ouvert pour démocratiser l'innovation (Von Hippel, 2005) et, en particulier, l'innovation non contractuelle (Olleros, 2007) et 2) d'établir des normes de collaboration ou des normes relationnelles (Macneil, 2000) pour une meilleure performance économique globale (Chesbrough, 2003). Il semble que la comparaison des deux secteurs (bancaire et TIC) permet de relever la problématique relationnelle dans des contextes différents tout en aboutissant aux constats suivants : davantage de conservatisme et de réglementation permettent probablement de protéger des industries bien établies, mais cela semble freiner l'entrepreneuriat et l'innovation qui sont une source de développement économique. Ainsi, bien que le conservatisme et la réglementation soient des solutions à court terme, elles ne procurent pas le dynamisme nécessaire pour relancer et donner confiance dans les échanges socio-économiques.

Cette thèse propose de puiser au cœur d'une problématique souvent effleurée, mais non réellement élaborée parce qu'elle remet en question le fondement des échanges économiques dans un système libéral : le système de valeurs. En effet, les acteurs socio-économiques ont besoin de fonctionner selon des normes relationnelles, plutôt que transactionnelles (Macneil, 2000; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005) pour une meilleure performance individuelle et globale de l'écosystème (Iansiti et Levien, 2004) et avoir ainsi une logique de confiance et d'engagement de long terme (Morgan et Hunt, 1994). Ces postulats répondent à la logique du marketing relationnel dont la définition est de plus en plus sociale et systémique (Gummesson, 1999, p. 24) et intègre depuis 2004, la logique à dominance service (LDS) qui focalise sur l'importance du service comme processus de cocréation de valeur (Vargo

7.5	Point de vue opérateurs .....	242-245
7.6	Point de vue équipementiers et fournisseurs de contenu .....	246-249
7.7	Point de vue des acteurs périphériques .....	250-253
7.8	Le style entrepreneurial versus le style axé sur les chiffres .....	254
7.9	Particularités de l'industrie : extraits de verbatim.....	255-256
7.10	Discours et métaphores révélateurs.....	257-258
7.11	Dichotomie entre les hommes et les femmes.....	259
7.12	Récapitulatif du cadre méthodologique .....	260-262
7.13	Le collectivisme versus l'individualisme.....	263
8.1	Principes de la logique dominante de service .....	289
8.2	Concepts et terminologies privilégiées pour la théorie de l'écosystème ouvert.....	299
8.3	Propositions théoriques de l'écosystème ouvert .....	301
8.4	Comparaison entre les secteurs : banques commerciales et TIC .....	307
A.1	Summary of responses collected.....	375
A.2	Role and importance of 21 factors according to bank and customer perspectives (%).....	378

et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). Comment donc appliquer le marketing relationnel ou sa dernière variante, la LDS dans une perspective plus large, plus systémique et qui reflète la complexité des dyades interactionnelles? Comment rétablir le credo (Je crois dans l'avenir, McCraw, 2007, p. 6) dans l'économie pour que les différents acteurs socio-économiques accordent les crédits financiers, politiques et culturels nécessaires?

L'incertitude étant un point central dans la théorie transactionnelle (Williamson, 1979), il est possible de la juguler avec des normes relationnelles (Ferguson et Paulin, 2009) qui s'étendent du cœur de métier de l'industrie aux dimensions périphériques de l'écosystème global. À travers une méthodologie par articles, cette thèse explore la dynamique relationnelle dans une perspective écosystémique. Cette perspective est originale et pertinente, car elle permet :

- (1) d'adopter une conceptualisation appropriée des relations (théorie ancrée) selon la métaphore de l'écosystème;
- (2) elle saisit la réalité dans sa complexité et en temps réel (étude qualitative longitudinale); et
- (3) elle explore les interactions, les réseaux et les relations selon une logique systémique de contenu (les dimensions explicatives) et de processus (évolution dans le temps).

Deux industries stratégiques ont été analysées : le secteur bancaire et celui des technologies de l'information et des communications. La richesse, la pertinence et la complémentarité de leurs écosystèmes ont permis de développer une compréhension triangulée des relations au sein d'un écosystème, sur les meilleures pratiques managériales et les facteurs clés de succès. L'intégration du paradigme relationnel s'est faite à trois niveaux : cœur de métier, entreprise élargie et écosystémique (Moore, 1996, p. 26). Cet objectif à trois volets a beaucoup contribué au choix de procéder à une thèse par articles. Les trois perspectives gagnaient à être explorées séparément dans trois recherches spécifiques.

- (1) La première a visé le cœur de métier pour apprécier les processus organisationnels relationnels mis en place avec les clients internes (directeurs de compte).
- (2) La deuxième recherche a ciblé l'évaluation du paradigme relationnel dans la dyade entreprise/clients organisationnels (PME) selon une vision gagnant-gagnant organisation-clients-employés.
- (3) La troisième recherche a focalisé sur la dynamique relationnelle coopérative animant les dyades complexes au niveau écosystémique.

D'un point de vue *théorique*, cette thèse propose deux contributions majeures : 1) une revue de littérature intégrative pluridisciplinaire du marketing relationnel en lien avec les nouveaux paradigmes émergents dans les autres domaines et 2) le

développement d'une nouvelle théorie de l'écosystème en lien avec les défis empiriques, théoriques et méthodologiques actuels. Cette thèse illustre également l'importance de retrouver le *credo* dans l'économie, non pas en limitant les crédits, mais en s'assurant de partager des valeurs relationnelles durables de confiance et d'engagement au profit de l'ensemble de l'écosystème. Elle propose donc une nouvelle théorie de l'écosystème, qui est une extension du marketing relationnel et de la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). La LDS dénonce les pratiques marketing ancrées dans la logique industrielle de production et qui ont transformé le concept de « *servuction du client* » (Langeard et Eiglier, 1987) en *servitude du client* (Paulin, 2009). La théorie de l'écosystème proposée vient donc endosser les postulats de la LDS et les enrichir de dimensions sociales, durables et éthiques applicables à l'ensemble de l'écosystème et non pas dans une logique dyadique microscopique.

D'un point de vue *méthodologique*, l'innovation est substantielle en termes d'approche qualitative plurielle. La triangulation est multiple : théories, disciplines, sources, méthodes de collecte, d'analyse et stratégies de théorisations. Plusieurs chercheurs en marketing ou en management ont multiplié les méta-analyses, mais les recherches quantitatives se sont concentrées soit sur le niveau micro, mezzo ou macro d'une relation. Il semble qu'aucune recherche n'a, jusqu'à présent, entrepris dans un même temps une méthodologie à la fois dyadique, systémique, dynamique et processuelle sur deux ou trois niveaux écosystémiques ou appliqué la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) pour comprendre les questions relationnelles.

D'un point de vue *épistémologique*, cette thèse a pour principale contribution, un positionnement post moderniste de réconciliation des paradigmes. Ce dernier a permis de relever plusieurs défis d'approches de la complexité et ensuite de théorisation qui auraient été difficilement réussis en suivant des paradigmes isolés. Le dialogue interparadigmes a permis de saisir les différentes facettes de l'iceberg et d'enrichir les descriptions et explications.

D'un point de vue *managérial*, les contributions sont aussi importantes et se situent à trois niveaux : 1) un niveau dyadique client interne/organisation; 2) un niveau dyadique client externe/organisation et enfin, 3) un niveau multidyadique entre divers partenaires et notamment les compétiteurs/coopérateurs (coopétiteurs, Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2).

La théorie de l'écosystème proposée dans cette thèse offre donc d'être un cadre théorique, un cadre méthodologique et un cadre empirique en symbiose avec la complexité relationnelle des écosystèmes actuels.

## ABSTRACT

Canada is among the few countries with a de facto strategy of prohibiting mergers between major national banks. On the one hand, in the context of a financial crisis, this seems to be an important strategic asset. On the other hand, Canadian banks are also less competitive and aggressive in promoting entrepreneurship, and the consequence is a brake on the pace of innovation (Groupe d'études stratégiques sur la concurrence, 2008). This conservative financial environment is often criticized by small and medium-sized enterprises, which see Canadian banks as not being very relational. Recently, the American financial crisis, which has degenerated into a global crisis, has illustrated 1) the disadvantages of collaborating in an open ecosystem in the financial sector, and 2) the importance of regulating and establishing strict standards. This crisis thus seems to support the need for conservatism and regulation. Yet, the information and communications technologies (ICT) industry seems to illustrate the contrary. To ensure development in this industry, it is important to operate in an open ecosystem in order to democratize innovation (Von Hippel, 2005) – in particular, noncontractual innovation (Olleros, 2007) – and to establish collaborative or relational standards (Macneil, 2000) for better overall economic performance (Chesbrough, 2003). A comparison of the banking and ICT sectors allows for an examination of the relational issue in different contexts, leading to the following observations: increased conservatism and regulation probably protects well-established industries but it seems to impede entrepreneurship and innovation, which are a source of economic development. Thus, although conservatism and regulation are short-term solutions, they do not encourage the dynamism needed to relaunch and create confidence in socio-economic exchanges.

In this dissertation, I conduct an in-depth examination of a problem that is often touched upon but rarely probed deeply since it casts doubt upon the foundation of economic exchanges in a liberal system: the values system. In effect, socio-economic actors need to operate according to relational, rather than transactional, standards (Ferguson, Paulin, and Bergeron, 2005; Macneil, 2000) for better individual performance and better overall performance of the ecosystem (Iansiti and Levien, 2004) and thus for a better structure of trust and long-term commitment (Morgan and Hunt, 1994). These postulates respond to the logic of relational marketing, the definition of which is increasingly social and systemic (Gummesson, 1999, p. 24) and, since 2004, has integrated logic of dominance service (LDS), which focuses on the importance of service as a process of co-creation of value (Vargo and Lusch, 2004, 2008a, 2008b). So how can relational marketing or its most recent variant, LDS, be applied in a broader, more systemic perspective that reflects the complexity of interactional dyads? How can belief in the economy (“I believe in the future,”

McCraw, 2007, p. 6) be re-established so that the different socio-economic actors build the necessary financial, political, and cultural credit?

Uncertainty occupies a central place in transactional theory (Williamson, 1979), though it is possible to curb it with relational standards (Ferguson and Paulin, 2009) that extend from the core business of the industry to the peripheral dimensions of the global ecosystem. Using a methodology of essays, this dissertation explores the relational dynamic in an ecosystem perspective. This perspective is original and relevant since it makes it possible:

- (1) To adopt an appropriate conceptualization of relations (grounded theory) according to the metaphor of the ecosystem
- (2) To grasp complex reality in real time (longitudinal qualitative study)
- (3) To explore interactions, networks, and relationships according to a systemic logic of content (explanatory dimensions) and process (evolution over time)

I have analyzed two strategic sectors: banking and ICT. The richness, relevance, and complementariness of their ecosystems have enabled me to develop a triangulated comprehension of the relations within an ecosystem, best managerial practices, and the key factors for success. The relational paradigm was integrated at three levels: core business, the broader enterprise, and the ecosystem (Moore, 1996, p. 26). This three-part focus greatly contributed to the choice to proceed with a series of articles. The three perspectives were highlighted through separate explorations in three specific pieces of research:

- (1) focus on the core business to assess the relational organizational processes implemented with internal clients (account managers).
- (2) focus on evaluation of the relational paradigm in the company/organizational clients (SMEs) dyad according to a winner/winner organization-clients-employees vision.
- (3) focus on the “coopetitive” relational dynamic driving complex dyads at the ecosystem level

From a *theoretical* point of view, this dissertation offers two major contributions: 1) a multidisciplinary integrative review of the literature on relational marketing in connection with the new paradigms emerging in other sectors; and 2) development of a new theory of the ecosystem in connection with the current empirical, theoretical, and methodological challenges. This dissertation also illustrates the importance of returning to belief in the economy, not by limiting credit, but by ensuring that the lasting relational values of trust and commitment are shared to the profit of the ecosystem as a whole. It thus proposes a new theory of the ecosystem, as an extension of relational marketing and the logic of dominance service (Vargo and Lusch, 2004, 2008a, 2008b). LDS denounces marketing practices

anchored in the industrial logic of production, which have transformed the concept of “customer servuction” (Langeard and Eiglier, 1987) into that of “customer servitude” (Paulin, 2009). The ecosystem theory thus takes on the postulates of LDS and enriches them with social, durable, and ethical dimensions applicable to the ecosystem as a whole and not to a microscopic dyadic logic.

The substantive innovation from a *methodological* point of view is the plural qualitative approach. The triangulation is multiple: theories, disciplines, sources, collection methods, analysis, and theorization strategies. A number of marketing and management researchers have conducted meta-analyses, but quantitative research has been concentrated on the micro, meso, or macro level of a relationship. It seems that to date no research has been undertaken in which a dyadic, systemic, dynamic, and process-oriented methodology is used at two or three ecosystem levels or applied to grounded theory (Glaser and Strauss, 1967) to understand relational issues.

From an *epistemological* point of view, the main contribution of this dissertation is a post-modernist positioning of reconciliation of paradigms. This positioning enabled me to take on a number of challenges of complexity and then of theorization, which would have been difficult to do by following isolated paradigms. The inter-paradigm dialogue enabled me to grasp the different facets of the iceberg and enrich descriptions and explanations.

From a *managerial* point of view, the contributions are just as important and situated at three levels: 1) an internal client/organization dyadic level; 2) an external client/organization dyadic level; and 3) a multi-dyadic level among various partners, notably competitors/cooperators (“coopetitors”: Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2).

The ecosystem theory proposed in this dissertation therefore offers theoretical, methodological, and empirical frameworks in symbiosis with the relational complexity of current ecosystems.

## INTRODUCTION

### Contexte de la recherche

La récente crise financière mondiale est tout simplement la pointe d'un iceberg (Allaire, 2008). Ainsi, elle vient de révéler au grand jour la perversité des principes comptables de « *juste valeur* » (mark to market), la défaillance des valeurs actuelles et l'irresponsabilité des « *génies de la finance* » (Allaire, 2008). Elle remet finalement en cause la pratique d'un capitalisme pur et dur (Elie, Fortin et Merrigan, 2008). Au-delà de son impact, cette crise requiert de diagnostiquer les vrais problèmes et non les symptômes pour un processus de résolution efficace et durable. Nous pensons que l'iceberg s'explique, non pas par la dimension légale des relations, notamment l'absence de réglementation, mais plutôt par la nature transactionnelle des relations qui engendre des comportements opportunistes (Williamson, 1979) ou l'application de réglementations et de législations non adaptées au contexte du marché (Macneil, 1974; 1980; 1983).

En effet, plusieurs chercheurs ont déjà expliqué les limites des échanges transactionnels et illustré l'importance de la gouvernance relationnelle à travers « *la puissance des normes sociales présentes dans l'échange* » (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Une solution qui focalise sur le cadre légal serait ainsi une myopie. Il n'est donc pas surprenant que le juriste Macneil ait développé une théorie de contrat social qui se base sur des normes sociales ou relationnelles pour mieux encadrer les échanges. Par ailleurs, autant la réglementation freine les financements, les initiatives, l'entrepreneuriat et l'innovation (contexte canadien), autant la déréglementation peut inciter à des pratiques non éthiques (contexte américain). Nous

suggerons donc une résolution de fond : un nouveau *modus operandi* qui permet de créer, de développer et de maintenir des relations gagnant-gagnant pour l'ensemble des parties prenantes dans une perspective de long terme. Ce *modus operandi* a un nom : le *marketing relationnel*. Une question se pose : voilà 25 ans que Berry (1983) a défini cette philosophie d'affaires, pourquoi est-ce que le *marketing relationnel* tarde donc à se matérialiser?

Les sections suivantes vont d'abord décrire les limites théoriques, empiriques, épistémologiques et méthodologiques de la littérature actuelle, pour ensuite proposer une nouvelle perspective écosystémique du *marketing relationnel* et expliquer sa puissance et son urgence. Une deuxième section explicitera les apports théoriques, empiriques, épistémologiques et méthodologiques de la thèse, suivie d'une présentation des objectifs généraux et spécifiques et finalement le plan global de la présente recherche.

### **0.1 Limites théoriques, empiriques, épistémologiques et méthodologiques actuelles**

Dans une perspective théorique, le *marketing relationnel* a démontré certaines limites ontologiques et épistémologiques (Harker, 1999). Les chercheurs ont souvent focalisé sur la dyade d'échange acheteur-vendeur et adopté une logique à dominance produit (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). De plus, le *marketing relationnel* a souvent été appliqué selon une perspective asymétrique, peu équilibrée et les recherches en *marketing* et en *management* ne réussissent pas à saisir la complexité de la réalité (Gummesson, 2008). Cette thèse a donc pour principal objectif d'apporter une nouvelle perspective du *marketing relationnel* en lui permettant de relever les défis ontologiques, de développer une perspective *écosystémique* (Moore, 1996, p. 2) intégrante et de lui donner les moyens de devenir la théorie appropriée pour faire face aux crises actuelles et aux défis socio-économiques futurs.

Dans une économie gouvernée par la spéculation, l'entrepreneur est remplacé par le spéculateur (discours du président français, monsieur Sarkozy, 2008), le transactionnel prend le dessus sur le relationnel (Ferguson et Paulin, 2009), les décisions sanctionnent d'abord le noyau dur de l'économie (les PME), l'innovation est piégée et les institutions financières sont appuyées dans leurs démissions à la fois sociale et économique. D'un point de vue empirique, le marketing relationnel a donc le potentiel de rétablir la confiance nécessaire. Fondé sur l'engagement et la confiance (Morgan et Hunt, 1994) et reposant sur la triade réseaux, interactions et relations (Gummesson, 2004), le marketing relationnel serait le « vaccin » contre l'opportunisme que crée l'incertitude. Au-delà des mesures macro-économiques de régulation, il faut s'attaquer à l'« *aléa moral dans les comportements futurs* » (L'Observateur de l'OCDE, 2008). Il devient donc urgent d'adopter un virage culturel majeur pour redresser : 1) l'économie; 2) le système de valeurs; 3) la confiance et 4) les rôles et les responsabilités des différents acteurs socio-économiques en faveur d'une économie qui intègre les facteurs humains, environnementaux et sociaux comme vecteur d'équilibre. Certains chercheurs inquiets de la dégradation des valeurs parlent de l'urgence d'adopter une nouvelle philosophie relationnelle, la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) et proposent des cadres relationnels de cocréation de valeur (Gummesson, 2008). Cette thèse a donc pour objectif empirique de développer un cadre écosystémique qui dépasse les modèles actuels pour appuyer toutes les parties prenantes d'un écosystème dans leurs démarches relationnelles.

D'un point de vue épistémologique et méthodologique, dans le contexte de crise de valeurs actuelle, la migration vers une approche relationnelle de service gagnant-gagnant est nécessaire non pas à une échelle microscopique (individuelle/organisationnelle) ou à une échelle mezzo (organisation élargie), mais à une échelle écosystémique (l'ensemble de l'environnement). Ce changement devient possible s'il existe une nouvelle perspective relationnelle, favorable à l'ensemble des parties

prenantes (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005; Morgan et Hunt, 1994; Grönroos, 2000) et qui se nourrit de la métaphore de *l'écosystème biologique* (Moore, 1996; Iansiti et Levien, 2000; 2004). La méthodologie utilisée dans cette thèse est donc longitudinale, qualitative et écosystémique. Le positionnement de cette recherche est ouvert, flexible et curieux pour permettre d'intégrer la méthode de la théorie ancrée, la revue de littérature intégrative et la triangulation entre les différentes disciplines du marketing, du management, de la sociologie et des mathématiques. Cette thèse a ainsi pour principale contribution un positionnement post moderniste de réconciliation des paradigmes, ainsi que la proposition et l'exploration d'une nouvelle perspective méthodologique dyadique systémique, en lien avec les contextes empiriques, épistémologiques, méthodologiques et théoriques actuels.

### **0.1.1 Pour une perspective écosystémique**

Le choix de la perspective écosystémique exige d'adopter une vision élargie et systémique plutôt que de focaliser sur quelques dimensions de l'échange. Cette vision permet de saisir la réalité relationnelle dans toute sa complexité, sans avoir à la simplifier ni à la réduire en variables isolées de leurs contextes respectifs (Gummesson, 2008). La vision écosystémique intègre les éléments : structurels (l'économie, la politique, la société, la nature, la technologie) reliés aux industries (caractéristiques concurrentielles, innovation, marchés) et aux humains (organisations, individus, rationalités, relations) dans une dimension temporelle qui reflète l'évolution des processus sociaux. Cette recherche fusionne les théories, les méthodes, les visions épistémologiques et les contextes empiriques dans un dialogue constructif systémique. Par conséquent, cette thèse vise à développer une théorie des écosystèmes pertinente pour une meilleure performance socio-économique de l'ensemble des acteurs d'un écosystème donné, mais repose aussi sur la métaphore

des écosystèmes biologiques pour développer ses apports méthodologiques, épistémologiques et théoriques.

### **0.1.2 La puissance de la théorie des écosystèmes**

L'écosystème est une extension de la théorie des réseaux. Gummesson (2008) explique que la puissance de la théorie des réseaux réside dans sa double fonction : elle est une technique de représentation et une théorie explicative de phénomènes relationnels. Or, l'écosystème se définit comme la structure regroupant les réseaux existants dans une ou plusieurs industries données, ainsi que leur mode de fonctionnement. La métaphore biologique mérite donc d'être proposée comme la vision alternative. Elle permet d'intégrer la complexité et surtout de s'aligner avec les changements socio-économiques, écologiques et politiques en cours qui redéfinissent le monde des affaires et le marketing relationnel.

L'écosystème, par ses postulats ontologiques, est une forme capable de faire performer le marketing relationnel. Elle est une structure et une philosophie que les organisations gagnent à s'approprier. Or, tant que les structures d'échange mises en place n'offrent pas les propriétés d'ouverture, de collaboration, de confiance, d'engagement et d'échange social, le marketing relationnel ne pourra pas se matérialiser. Allaire et Firsirotu (2003) insistent sur l'importance de la cohérence entre la culture, la structure et les individus dans l'organisation. Pour réussir à s'intégrer dans la stratégie de l'entreprise, le marketing relationnel doit s'harmoniser avec une culture relationnelle qui elle-même a besoin d'être en harmonie avec le cadre mental des individus et avec le design organisationnel. Ainsi, la philosophie relationnelle doit se refléter dans la structure de chaque acteur socio-économique faisant partie de l'écosystème. La perspective d'écosystème proposée a le potentiel d'être à la fois : 1) une culture; 2) un cadre mental et 3) un design organisationnel propices au marketing relationnel. Afin de saisir les opportunités qu'offre cette

perspective, il serait important d'expliquer d'abord les limites actuelles du marketing relationnel.

### **0.1.3 Le marketing relationnel**

Le marketing relationnel se voit continuellement migrer d'une logique à une autre, en quête continue d'une identité en équilibre. Faute de pouvoir trouver un ancrage synchronique entre la philosophie prônée et son opérationnalisation empirique, les paradigmes se falsifient continuellement. Depuis 2004, la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) dénonce les pratiques marketing ancrées dans la logique industrielle de production et qui ont transformé le concept de *servuction du client* (Langeard et Eiglier, 1987) en *servitude du client* (Paulin, 2009). Le culte de l'efficacité (Gross Stein, 2001) réduit l'être humain à un actif à rentabiliser (Paulin, 2009). Qu'il soit client ou employé, l'homme est considéré comme une source de coûts à optimiser et de revenus à maximiser. Finalement, le marketing relationnel tel qu'appliqué est resté prisonnier de l'héritage culturel transactionnel et des théories micro-économiques.

La logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) propose donc un nouveau cadre pour mieux appuyer les organisations dans leur migration vers une authentique approche relationnelle. Cette nouvelle logique offre un cadre tactique d'implémentation du marketing relationnel, sans falsifier les fondements théoriques du marketing relationnel (référence au tableau 1.2, chapitre 1). Elle vient plutôt corriger les dérives empiriques qui se reflètent aussi parfois dans des dérives théoriques. Une veille théorique interdisciplinaire illustre toutefois que plusieurs autres disciplines s'intéressent aux enjeux du marketing relationnel et ont développé un certain nombre de concepts qui seraient pertinents à intégrer dans l'exercice de conceptualisation. La prochaine section illustre la complémentarité des recherches en management, en stratégie et en marketing.

#### 0.1.4 Le marketing relationnel aire pluridisciplinaire

« Le marketing relationnel est un nouveau concept avec un sens très holistique. Il n'est ni une aire de marketing séparée, ni de stratégie séparée, mais de plus en plus, la perspective de marketing relationnel est requise pour survivre et prospérer dans les marchés d'aujourd'hui. De plus en plus de compagnies se retrouvent à faire juste cela, consciemment ou inconsciemment » (Aijo, 1996).

Tel que prédit par Aijo (1996), plusieurs nouveaux phénomènes empiriques ont émergé et ont été relevés aussi bien en marketing, tels que *la logique marketing à dominance service* (Vargo et Lusch, 2008), qu'en stratégie tels que la *coopétition* (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2), l'*innovation ouverte* (Chesbrough, 2003) ou la *stratégie ouverte* (Chesbrough et Appleyard, 2007). De tels comportements inédits de collaboration ont pour justification les opportunités économiques et stratégiques et constituent les nouveaux leviers de survie et de croissance face à l'hypercompétition (Rindova et Kotha, 2001) et à la forte vélocité (Eisenhardt, 1989). Les nouveaux comportements coopératifs et relationnels ont émergé et se sont cristallisés à travers ce que des chercheurs en management ont appelé « *des constellations de valeur* » (Normann et Ramirez, 2003), « *des réseaux ouverts* » (Gummesson, 2007) ou encore à travers la toute récente métaphore biologique des *écosystèmes* (Moore, 1996; Iansiti et Levien, 2004).

Les constellations de valeur et les réseaux ouverts reflètent avant tout des choix de relations de collaboration entre clients, fournisseurs, concurrents et autres partenaires. Cependant, aucune recherche n'a réuni ces différents concepts et n'a développé une compréhension intégrée de ces phénomènes pourtant tellement interreliés. La raison est simple : la logique marketing à dominance service et le marketing relationnel en général intéressent les chercheurs en marketing, alors que la coopétition et l'innovation ouverte, par exemple, sont plutôt explorés par les chercheurs en stratégie ou en management. La théorie des réseaux est parmi les rares

théories communes. Il serait avantageux d'intégrer les différentes théories cloisonnées en marketing ou dans d'autres disciplines pour mieux intégrer et expliquer les différents nouveaux concepts interdépendants d'innovation ouverte, coopération, réseaux ouverts, écosystème et marketing à dominance service. Cette intégration permettrait de développer 1) une compréhension plus complète de la réalité observée et 2) une théorie plus puissante qui ne sera ni une aire de marketing séparée ni une aire de stratégie séparée, mais bien une théorie ancrée exhaustive. En effet, la littérature en management et en stratégie a souvent examiné ces différents phénomènes relationnels de façon isolée les uns des autres et surtout, sans faire appel au paradigme relationnel. Pourtant, ces différents phénomènes empiriques traduisent une même réalité : la prolifération croissante des relations, des interactions et des réseaux d'affaires.

Le marketing relationnel, souvent appelé partenariat stratégique (Aijo, 1996), repose sur la triade : relations, interactions et réseaux (Gummesson, 2002). Le marketing relationnel a donc la capacité ontologique de chapeauter et d'expliquer ces nouveaux phénomènes relationnels complexes, mais aurait besoin d'un repositionnement épistémologique en faveur de dyades plus complexes de parties prenantes. La théorie de l'écosystème serait la théorie de marketing relationnel actualisée qui permettrait de saisir la réalité de coopération, d'innovation ouverte et de réseaux ouverts. Sa puissance réside en ce qu'elle constitue à la fois une technique de représentation des relations complexes de coopération, mais aussi une théorie pertinente d'explication du fonctionnement endogène de la constellation de valeur ou du réseau ouvert. Les changements organisationnels radicaux, proactifs ou réactifs, aboutissent à des structures complexes et solidaires de partenariats stratégiques et gagnent à être représentés et expliqués par la théorie des écosystèmes.

Nous proposons donc de faire une conversation théorique, disciplinaire et empirique pour dégager la logique d'écosystème. Cette logique d'écosystème serait la dernière perspective de marketing relationnel, qui se baserait sur une vision de

logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b), qui inclurait toutes les parties prenantes, particulièrement les coopétiteurs et stimulerait l'innovation ouverte pour élargir le processus de création de valeur au-delà des frontières clients. Les nouvelles formes organisationnelles, les communautés sociales, les constellations de valeur et les réseaux ont forcé l'adoption d'une philosophie d'ouverture et de cocréation de valeur (Chesbrough et Appleyard, 2007) où le compétiteur le plus agressif est considéré comme le meilleur partenaire (Deming, 1993). Ainsi, le marketing relationnel encourage la coopération saine et stipule que pour être un bon compétiteur, il faut être un coopérateur efficace (Morgan et Hunt, 1994), rompant avec les théories transactionnelles de Williamson (1975; 1985) et celles de Porter (1985). Le nouvel avantage concurrentiel réside désormais dans l'avantage collaboratif (Lado, Boyd et Hanlon, 1997), soit la capacité de fonctionner en mode coopératif ouvert avec l'ensemble des membres des communautés, écosystèmes et réseaux (Chesbrough et Appleyard, 2007; Webster, 1992). Une logique d'affaires collaborative à dominance service remplace désormais la logique transactionnelle ou à dominance produit (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). Les entreprises inscrites dans le marketing relationnel sont plus efficaces (Webster, 1992), créent plus de richesse, un plus grand bien-être social et stimulent plus de valeurs et de plaisir pour les différentes parties prenantes (Moore, 1996, p. 48).

En effet, le marketing relationnel prend toute son importance avec la globalisation, les turbulences sociales, économiques et écologiques (Gummesson, 2002; 2008) et vient enrichir la théorie des réseaux (Gummesson, 2007) et celle des parties prenantes (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005; Morgan et Hunt, 1994; Grönroos, 2000), en plus d'apporter une performance à plus long terme à l'entreprise lorsqu'elle s'inscrit à la fois dans une dynamique relationnelle et la logique dominante de service (Ferguson et Paulin, 2009). Il réussit à réconcilier les intérêts des différents acteurs et à rendre les réseaux d'acteurs plus efficaces. Les activités de recherche, de marketing et même de stratégie se retrouvent débattues bien loin des

frontières traditionnelles de la firme (Chesbrough et Appleyard, 2007; Iansiti et Levien, 2004, p. 215; Olleros, 2007) à l'intérieur de réseaux ouverts où différentes parties prenantes rencontrent leurs intérêts. Par ailleurs, les entreprises relationnelles exercent un impact direct sur la santé de leur écosystème et cet impact, sur la performance globale, a une rétroaction immédiate sur les performances individuelles des entreprises coopératives (Iansiti et Levien, 2004, p. 4). Ainsi, un effet boucle ou cercle vertueux découle de cette vision gagnant-gagnant. La logique de chaîne de valeur linéaire, d'intégration verticale, de réseaux fermés et d'innovation interne dans des laboratoires de recherche et développement même les plus orientés clients, n'est plus possible au XXI<sup>e</sup> siècle (Iansiti et Levien, 2004, p. 21). La logique est désormais plus circulaire, mais surtout ouverte et systémique (Tapscott et Williams, 2007).

## **0.2 Justification de l'étude**

### **0.2.1 Proposition épistémologique**

D'un point de vue épistémologique, pour que le marketing relationnel puisse prendre forme, il faut qu'il puisse être expliqué dans une démarche épistémologique originale, qui accepte la complexité de la réalité sans la dissoudre. Une fois ces postulats épistémologiques appliqués, le gestionnaire ou le chercheur deviennent outillés méthodologiquement pour trouver les moyens qui permettent justement d'accueillir les postulats théoriques de confiance et d'engagement nécessaires au marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994). Le positionnement de cette recherche est donc un positionnement de flexibilité et d'ouverture en faveur d'une réconciliation entre les paradigmes positivistes, interprétatifs et constructivistes.

La vérité appréhendée (réalité objective) nécessite un cheminement de construction de la connaissance (processus constructiviste) où il est difficile

d'échapper à l'interprétisme. Toutes les recherches, même les plus scientifiques, n'échappent pas, par exemple, au constructivisme, ne serait-ce que dans leur processus (Piaget, 1970) ou à l'interprétisme, ne serait-ce que dans l'analyse des résultats, même ceux jugés scientifiques (Gummesson, 2003). « *Le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995, p. 71-72). Plusieurs chercheurs ont déjà établi la pertinence et la cohérence d'une telle posture (Glaser et Strauss, 1967; Thiétart et al., 2003, p. 100; Huberman et Miles, 1991, p. 31; Yin, 1984, p. 103). En effet, selon Miles et Huberman (1991, p. 31), « *les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et stables* ». La perspective est donc positiviste post moderniste de réconciliation.

### **0.2.2 Proposition méthodologique**

D'un point de vue méthodologique, l'innovation est substantielle en termes d'approche basée sur l'ouverture, la flexibilité et la curiosité. La triangulation est multiple : théories, disciplines, sources, méthodes de collecte, d'analyse et stratégies de théorisations. Beaucoup de chercheurs en marketing ou en management ont déjà multiplié les méta-analyses, les recherches quantitatives, se sont concentrés soit sur le niveau micro, mezzo ou macro d'une relation. Par contre, il semble n'y avoir, jusqu'à présent, aucune recherche ayant entrepris à la fois une méthodologie dyadique, systémique, dynamique et processuelle sur deux ou trois niveaux écosystémiques en même temps et appliqué la théorie ancrée pour comprendre les questions relationnelles (Glaser et Strauss, 1967). Cette théorie ancrée nie les prémisses de proposition d'hypothèses à tester et recommande plutôt de laisser les conjectures émerger des données (Glaser et Strauss, 1967).

Les chercheurs adoptant cette méthodologie reconnaissent sa complexité (Gummesson, 2008), sa pertinence (Mintzberg, 1979) et son niveau de difficulté (Langley, 1999). Les résultats de la thèse ont été développés selon les postulats de la théorie ancrée : « *comparaison constante* » qui porte sur la collecte et l'analyse simultanées des données et sur l'« *échantillonnage théorique* » qui détermine quelles données futures à collecter par la théorie en cours de construction (Langley, 1999; Suddaby, 2006). De plus, les deux logiciels de cartographie cognitive Decision Explorer et de codification Atlas Ti ont été utilisés pour supporter les six stratégies de théorisation définies par Langley (1999). La méthodologie a donc répondu à l'objectif de saisir la réalité dans sa complexité (Gummesson, 2004) tridimensionnelle en vue d'atteindre la généralisabilité analytique (Yin, 1990, p. 44). La méthodologie est elle-même une symétrie de l'objet de la recherche : 1) dans la forme : les trois articles de la thèse ciblent les trois niveaux de l'écosystème d'affaires (Moore, 1996, p. 27) : cœur de métier, entreprise élargie et écosystème et 2) dans le fond : approche systémique et intégrative entre les articles.

### **0.2.3 Proposition théorique**

D'un point de vue théorique, malgré les 25 années de recherches en marketing relationnel et au-delà des débats épistémologiques sur les perspectives, le débat théorique se situe dans la compréhension et dans l'intégration du marketing relationnel comme philosophie d'affaires en cohérence systémique avec ses propres fondements ontologiques et en cohérence avec les contextes empirique et épistémologique. En effet, les problèmes théoriques actuels se situent dans les contradictions, les limites (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) et les ambiguïtés théoriques du marketing relationnel (Harker, 1999). Il devient donc difficile de faire émerger le champ relationnel sans préciser et peaufiner les postulats ontologiques, et ce, en lien avec le contexte empirique et les contributions théoriques des autres

disciplines. En lien avec la réalité, comme les processus relationnels sont des processus sociaux dynamiques et interdépendants, il semble difficile de développer des paradigmes ou de s'appuyer sur des théories asymétriques, statiques, ou linéaires. Or, une grande majorité des recherches en marketing et en management se positionnent dans une logique non dyadique et/ou statique. Il y a donc un intérêt profond à 1) développer une revue de littérature intégrative, combinant les recherches dyadiques ou systémiques pertinentes, dans diverses disciplines complémentaires; 2) enrichir le cadre théorique actuel par de nouvelles théorisations à partir de nouvelles études écosystémiques et 3) développer une théorie pertinente, intégrante et cohérente avec les postulats ontologiques et empiriques. Le cadre théorique développé a été ainsi mené en concordance avec les objectifs théoriques et les postulats épistémologiques de recherche et a inclus différents paradigmes appartenant à différentes disciplines (management, mathématiques, sociologie, micro-économie, marketing). Finalement, la thèse propose une nouvelle « *théorie de l'écosystème* » inspirée de l'écosystème biologique, reprenant les postulats de la LDS, intégrant la logique des réseaux, de la coopération, de l'innovation ouverte et développée à partir de la théorie ancrée.

#### **0.2.4 Proposition managériale**

D'un point de vue managérial, les contributions sont importantes et se situent à trois niveaux : 1) un niveau dyadique client interne/organisation; 2) un niveau dyadique client externe/organisation et enfin, 3) un niveau multidyadique entre divers partenaires et notamment les compétiteurs/coopérateurs (coopétiteurs, Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2). Cette thèse propose également un cadre pertinent et exhaustif de compréhension et de gestion des relations managériales selon tous les niveaux d'analyse écosystémique, en plus de soumettre des propositions normatives. Les résultats anticipés d'une meilleure analyse et compréhension de l'écosystème

permettraient aux gestionnaires : 1) de mieux réussir la migration vers une approche relationnelle dans une perspective dyadique organisationnelle interne; 2) d'accroître la part du portefeuille client dans une logique dyadique gagnant-gagnant profitable aux deux parties, l'organisation qui propose le service et le client qui expérimente la promesse; 3) de développer un modèle écosystémique d'une relation performante et 4) d'expliquer les relations entre facteurs structurels, industriels et rationalités des décideurs incluant les dimensions endogènes à ces facteurs.

Cette thèse intègre des contextes stratégiques différents (domaine bancaire commercial et technologies de l'information organisationnelles) et cible les terrains empiriques des plus riches et des plus pertinents pour chaque niveau d'écosystème (échantillonnage empirique de jugement).

### **0.2.5 Proposition de terrains empiriques**

Les secteurs choisis sont deux secteurs définis comme stratégiques par le gouvernement canadien, soit le secteur bancaire et le secteur des télécommunications ou des TIC (technologies de l'information et des communications). Alors que le secteur bancaire est reconnu pour avoir été innovateur grâce au marketing relationnel avec le client, le secteur des télécommunications est choisi pour son caractère innovateur grâce au marketing relationnel avec les concurrents et les complémentaires. Ces deux terrains empiriques offrent donc la richesse et la pertinence recherchées pour explorer la dynamique relationnelle selon une vision écosystémique graduelle. L'étude empirique est menée sur trois articles ciblant trois niveaux d'analyse : le cœur de métier, l'entreprise élargie et l'écosystème global. Le cœur de métier, le premier niveau dyadique intra-organisationnel, a pour parties prenantes, les clients internes et l'organisation. L'entreprise élargie décrit le deuxième niveau dyadique qui implique les clients organisationnels et leurs directeurs de compte respectifs. L'entreprise élargie et l'écosystème global représentent le

troisième niveau multidyadique plus complexe qui intègre toutes les catégories d'acteurs dans l'écosystème et en particulier, les compétiteurs.

D'un point de vue personnel, la contribution est dans l'accomplissement d'un travail d'envergure d'intégration épistémologique, méthodologique, empirique et théorique au profit d'un plus grand avancement des connaissances et d'un progrès managérial, dans une logique relationnelle où tout l'écosystème est gagnant.

### **0.3 Les objectifs de l'étude**

#### **0.3.1 Objectifs généraux**

L'objectif de cette thèse est d'évaluer l'intégration du paradigme relationnel au sein d'industries stratégiques selon les trois niveaux : cœur de métier, entreprise élargie et écosystémique. Cet objectif à trois volets a beaucoup contribué au choix de procéder à une thèse par articles. Les trois perspectives gagnaient à être explorées séparément dans trois recherches spécifiques.

Chaque recherche investiguant un des trois niveaux relationnels.

- (1) La première a visé le cœur de métier pour apprécier les processus organisationnels relationnels mis en place avec les clients internes (employés);
- (2) La deuxième recherche a ciblé l'évaluation du paradigme relationnel dans la dyade entreprise/clients organisationnels (PME);
- (3) Et enfin, la troisième recherche a focalisé sur la dynamique relationnelle coopérative animant les dyades complexes au niveau écosystémique.

Ce choix à trois niveaux est pertinent pour évaluer la cohérence du paradigme intra et inter niveaux et ainsi à répondre aux questions suivantes :

- (1) Quels sont les processus organisationnels et technologiques mis en place au profit de cette migration vers une culture relationnelle et quelle évaluation post implémentation peut être conclue? (Article 1);
- (2) Quelle réalité et quelle appréciation sont apportées par les clients organisationnels (PME) et leurs vis-à-vis et comment faire converger les intérêts dans une logique gagnant-gagnant pour l'organisation, le personnel et le client organisationnel (PME)? (Article 2);
- (3) Et enfin, comment se forment les relations coopétitives au sein d'un écosystème, pourquoi? Et quels sont les facteurs clés pour avoir un écosystème en santé? (Article 3).

Cette thèse explore donc la réalité relationnelle émergente à travers diverses dyades de parties prenantes et vise donc à dépasser la dyade d'échange traditionnelle de fournisseur/client ou acheteur/vendeur. En effet, la complexité de la réalité requiert une vision plus systémique de la recherche en marketing et en management et exige d'intégrer le concept de la « centralité balancée » (Gummesson, 2008). Gummesson (2007; 2008) définit la centralité comme un équilibre d'une vision élargie du marketing, de la part du chercheur et du gestionnaire, qui dépasse la focalisation traditionnelle sur la dyade fournisseur client et qui met en perspective toutes les parties prenantes directes et indirectes dans le processus de création de valeur.

### **0.3.2 Contribution générale : une nouvelle carte pour lire et comprendre les dernières évolutions**

Cette recherche a donc pour ambition d'apporter un nouvel éclairage sur l'évolution et le diagnostic du marketing relationnel, à la lumière des comportements et réalités émergentes, mais surtout dans le souci de conversation intra et inter paradigmes et théories qu'elle offre. Son originalité et son innovation résident dans

l'effort de faire appel à différents paradigmes traditionnels et émergents complémentaires ou identifiés comme opposés, jusque-là campés en stratégie, ou en marketing ou en sociologie, pour avoir une compréhension intégrale des réalités relationnelles. Le caractère exploratoire et longitudinal impose une méthodologie qualitative permettant de saisir la complexité, le contexte et la dynamique systémique des phénomènes sociaux observés (Gummesson, 2004).

La contribution est donc académique et managériale, théorique et empirique, conceptuelle et méthodologique. Le résultat est l'obtention d'une compréhension intégrée des nouveaux paradigmes émergents et une nouvelle théorisation du marketing relationnel à la lumière des pratiques courantes pour rencontrer les défis des nouvelles réalités dans des marchés globaux, complexes et dynamiques. La méthodologie par articles, par niveau d'analyse et par sous-objectifs de recherche a permis la flexibilité opératoire et la souplesse épistémologique nécessaires pour développer des cadres théoriques et conceptuels ciblés et ainsi dégager des recommandations normatives spécifiques pour la communauté des chercheurs et des décideurs. Alors que les deux premiers articles contribuent à une conceptualisation élargie en apportant une vision globale de l'interprétation des théories suite à une revue exhaustive de la littérature dans différentes disciplines, le troisième article identifie les limites théoriques et méthodologiques des écosystèmes d'innovation et propose un modèle théorique exhaustif sur la dynamique coopérative.

#### **0.4 Plan de thèse**

Cette thèse s'articule autour de huit chapitres. Le premier chapitre explique le fondement théorique du paradigme relationnel, son évolution, ses limites, élabore une revue de littérature interdisciplinaire actualisée sur les nouveaux paradigmes et les théories sous-jacentes pour proposer une nouvelle perspective écosystémique en lien avec les nouveaux cadres empiriques et théoriques; le deuxième chapitre justifie le

choix de la thèse par articles et décrit les thématiques spécifiques de chaque; le troisième chapitre explicite le positionnement épistémologique, la méthodologie qualitative, les méthodes de collecte et de traitement des données, la triangulation et les critères de qualité de la recherche et conclut avec les questions éthiques spécifiques au sujet de la thèse. Le quatrième chapitre présente les industries bancaires et de télécommunications ciblées en illustrant le relationnel à l'intérieur de ces industries. Les cinquième, sixième et septième chapitres illustrent respectivement les trois articles de la thèse. Finalement, le huitième et dernier, résume et discute les conclusions spécifiques de chaque papier, dégage des conclusions intégratives générales et propose des pistes d'actions et des perspectives de recherche.

## **CHAPITRE I**

### **PARADIGME RELATIONNEL**

Ce chapitre a pour objectifs : 1) d'introduire le cadre théorique de la thèse, soit le paradigme relationnel, en expliquant son émergence, sa justification, ses champs d'application, ses définitions et ses fondements théoriques; 2) d'identifier les limites théoriques de la littérature et 3) de proposer une nouvelle perspective du marketing relationnel à la lumière des changements empiriques récents.

Les nouveaux paradigmes de gestion regroupent un certain nombre de phénomènes, tels que les nouvelles technologies, la dérégulation, les nouveaux rôles des consommateurs, la focalisation sur le service, les méga-alliances, etc., et requiert une nouvelle façon de penser le marketing et le management (Gummesson, 2002). Dans le marché organisationnel du XXI<sup>e</sup> siècle, l'émergence d'efforts coopératifs et de partenariats relationnels constitue la nouvelle source d'avantage concurrentiel (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Il s'agit désormais d'adopter une approche relationnelle globale qui transcende la sphère entreprise/client (Gummesson, 2007). Cette philosophie d'affaires se traduit par le marketing relationnel avec les clients et les employés (Reichheld, 1996) et avec les différentes parties prenantes et notamment, les compétiteurs (Morgan et Hunt, 1994).

## 1.1 Le paradigme relationnel

Un paradigme dans sa plus simple définition correspond à notre vision du monde dans un domaine particulier, à savoir la façon dont nous observons, comprenons et expliquons le monde (Aijo, 1996). Cette première définition donnée par Thomas Kuhn a été, selon Tapscott et Caston (1993), modifiée comme suit : un paradigme est un arrangement pour comprendre la réalité, un cadre, une manière de penser et même un modèle général.

« Une transformation dans un paradigme marketing a lieu lorsque les praticiens dans un domaine donné ne sont pas satisfaits avec les variables explicatives ou leur étendue... je pense que nous assistons aujourd'hui à un mouvement bien loin d'une focalisation sur l'échange – dans le sens étroit de transaction – et que nous évoluons vers une logique d'établissement de relations de valeur et de réseaux marketing... » (Kotler, 1991) cité par Grönroos (1994).

Dans la même lignée d'idées, Sheth (1993) affirme que le marketing relationnel est un paradigme émergent en marketing. Cette tendance naturelle vers une orientation plus relationnelle du marketing découlerait de la croissance d'une économie se basant sur les services (aussi bien que l'industrie) et de la concurrence (Lehtinen, 1996).

La croissance observée dans le marché des acheteurs, la libéralisation de l'investissement et du commerce, la globalisation, les innovations technologiques, les développements en informatique et en télécommunications (la révolution de l'information), etc., ont conduit à la création d'un choix illimité pour le consommateur, un niveau plus élevé de compétition, (Rindova et Kotha, 2001) et un rythme de changement jamais vu auparavant (Aijo, 1996). Les entreprises doivent à la fois réduire leurs coûts, améliorer leur efficacité, élever le niveau de qualité et de service, tout en accélérant les innovations et le cycle d'innovation. Les stratégies mises en place pour répondre à ces objectifs ont été la flexibilité, la standardisation et la personnalisation.

Ces changements dans les stratégies d'affaires ont eu un grand impact sur le marketing : d'abord, le service est devenu l'avantage compétitif majeur et la clé de la différenciation dans la plupart des industries, notamment l'industrie bancaire où les produits sont assez homogènes (Zollinger Lamarque, 1999; Donnelly, Berry et Thompson, 1985). Ensuite, pour que les entreprises puissent devenir plus flexibles et plus innovatrices en développement de produits et en marketing, elles ont été forcées de devenir encore plus proches du client (Aijo, 1996) et plus coopératives avec leurs concurrents (Morgan et Hunt, 1994). Dans les industries du savoir, telles que les technologies de l'information et des communications (TIC), le marketing relationnel avec les compétiteurs a été la stratégie pour pouvoir continuer d'innover (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Cette nouvelle tendance de collaboration horizontale en vue de co-innover est appelée l'innovation ouverte. L'innovation ouverte est un nouveau paradigme en stratégie traduisant l'approche de partage des ressources pour la recherche et développement et la création de nouveaux marchés (Chesbrough, 2003). Ces changements nécessitent une relation étroite, souvent appelée partenariat stratégique, mais qui n'est autre que le marketing relationnel (Aijo, 1996). Le nouveau paradigme en marketing reposerait donc sur cette orientation vers l'ensemble des partenaires/clients/coopérateurs et a émergé d'abord dans les services.

Toutefois, cette émergence dans les services ne s'est pas traduite par le développement d'une véritable logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2008a; 2008b; Berry, 2002). En effet, le marketing relationnel a été opérationnalisé selon une logique à dominance produits (Vargo et Lusch, 2008b), selon une centralisation exagérée sur le client uniquement (Gummesson, 2007) et selon une logique d'efficacité (Paulin, 2009). Avant d'explorer cette perspective critique, la section qui suit présente d'abord le contexte de la naissance de ce paradigme dans les services et son évolution dans le temps.

### 1.1.1 Un paradigme émergent dans les services

Le concept de marketing relationnel a émergé dans le domaine du marketing des services et du marketing industriel (Grönroos, 1994). Depuis les années 90, plusieurs chercheurs ont prédit que le marketing relationnel serait la nouvelle approche dominante et le qualifient de changement de paradigme ingénieux (Kotler, 1991; Parvatiyar, Sheth et Whittington, 1992; Grönroos, 1994). En effet, certains changements subtils dans la pratique et la recherche marketing ont fondamentalement redéfini le marketing en proposant le besoin d'un nouveau paradigme de la fonction marketing au sein de l'entreprise (Webster, 1992; Kavali, Tzokas et Saren, 1999). Alors que l'approche de marketing transactionnelle repose sur une vision de marketing selon une perspective de simple échange acheteur vendeur (Kotler, 1994), plusieurs auteurs critiquent l'insuffisance du paradigme d'échange de l'approche traditionnelle pour expliquer la croissance du phénomène marketing de collaboration (Sheth et Parvatiyar, 1995; Gummesson, 1987; Grönroos, 1994; Sheth et al., 1988).

Au début des années 1970, le marketing des services a commencé à émerger comme un champ de marketing particulier avec des concepts et des modèles correspondant à ses propres caractéristiques (Grönroos, 1994). En Amérique du Nord, contrairement à l'Europe nordique, la recherche en marketing des services est restée prisonnière du paradigme du marketing mix. En 1982, Grönroos a introduit le concept de perception de la qualité du service et le concept de marketing interactif pour illustrer l'impact marketing de l'interaction du consommateur avec des systèmes, des ressources physiques ou avec le personnel d'un fournisseur de service donné durant son utilisation des processus existants. Grönroos (1990) développe différents concepts dans le marketing des services lesquels ont été inclus dans l'École nordique des services. Une des caractéristiques centrales du marketing des services dégagées par l'auteur est qu'il n'existe pas de séparation entre la production, la livraison et la consommation d'un service et l'interaction vendeur-acheteur doit être considérée

comme partie intégrante de la fonction marketing. Cette fonction ne peut se réaliser qu'à travers la relation avec le client, ce qui n'est pas le cas du marketing traditionnel.

Durant cette même période, le concept de « servuction » a été développé en France par Langeard et Eiglier (1987) pour décrire le système de ces interactions entre le client et les différents points de contact de l'entreprise. Le facteur de succès dégagé dans une stratégie efficace d'interactions avec le client est la prise en compte du marketing interne (Berry, 2002). Il existe plusieurs formes de marketing interne, mais le point commun entre toutes ces formes réside dans le postulat que le client est aussi à l'intérieur de l'organisation (personnel) et qu'il faut bien le servir (Dufour et Maisonnas, 1997). De plus, en marketing des services, la qualité des services offerts au « client externe » est déterminée et mesurée par les compétences et les attitudes du personnel (client interne). Il est donc important de promouvoir un marketing relationnel avec le personnel pour assurer un marketing relationnel efficace avec les clients externes.

Durant la dernière décennie, un intérêt croissant pour les relations de long terme avec le client appuie le concept d'économies de marché introduit par Heskett (1987) et qui stipule que les résultats financiers escomptés sont atteints non pas par les économies de réseau, mais plutôt par la compréhension des consommateurs, car c'est la compréhension des consommateurs qui permet les effets réseau. En effet, les relations qui s'inscrivent dans le long terme, à travers lesquelles les deux parties apprennent à se connaître et à mieux interagir ensemble, permettent de faire chuter les coûts de la relation aussi bien pour le client que pour le fournisseur de service (Grönroos, 1994). Les conditions préalables à l'émergence de ce concept sont évidentes dans le marketing des services : le client fait partie intégrante des processus de marketing et de livraison, ce qui requiert une relation étroite entre lui et le fournisseur du service (Aijo, 1996).

Berry et al. (1983) ont étudié les développements des facteurs dans le marketing des services qui ont permis l'essor du marketing relationnel. Ces facteurs combinent

l'impact des faibles taux de croissance et de la dérégulation qui ont amené les entreprises à entrer dans d'autres industries que celles de leur marché initial. La croissance de la concurrence a finalement forcé les entreprises à réfléchir en termes de rétention de la clientèle actuelle plutôt qu'en termes d'attraction d'une nouvelle (Berry et al., 1983). L'abandon de la logique d'acquisition de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de rétention a été le tremplin du marketing relationnel (Sheth, 2002). Durant cette même période, les entreprises japonaises ont capitalisé sur la qualité totale, car elles ont compris que la qualité permet de vendre plus et mieux, mais surtout permet de faire baisser les coûts (Webster, 1992). La poursuite de ces objectifs de qualité totale a requis un marketing relationnel étroit avec divers partenaires. Cette logique de partenariat à succès a ensuite inspiré diverses industries américaines telles que les industries de l'automobile, des télécommunications et de l'informatique (Webster, 1992).

En effet, cette réalité empirique de vision du long terme et d'abandon de la logique individuelle transactionnelle a été surtout décrite par les chercheurs de l'Europe du Nord d'où la « naissance » de l'École nordique des services. Une des plus importantes contributions de l'École nordique des services et un des rôles des auteurs nordiques ont été d'élargir la notion de marketing relationnel du marketing des services vers le marketing en général et vers, finalement, la définition du marketing relationnel comme un nouveau paradigme marketing (Aijo, 1996).

### **1.1.2 Définitions du marketing relationnel**

La première définition du marketing relationnel dans la littérature stipule qu'il consiste à attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients (Berry, 1983). Historiquement, Berry a été le premier à introduire le terme « marketing relationnel » dans un contexte de marketing des services, mais la pratique du relationnel est bien

vieille et a toujours existé depuis les premières civilisations commerciales (Grönroos, 1994).

Tel que le stipule la première définition de Berry, le marketing relationnel a souvent été prisonnier des pratiques marketing centrées client (Payne, Ballantyne et Christopher 2005; Gummesson, 2007). Pourtant, le marketing relationnel touche les nano et les mégarelations (Gummesson, 2004). Les mégarelations concernent les relations dans la haute direction et au niveau sociétal ou écosystémique (niveau institutionnel et stratégique) et les nanorelations couvrent les relations internes.

**Tableau 1.1**  
Définitions du marketing relationnel

Dates	Définition	Auteur(s)
1983	Le marketing relationnel est l'attraction, le maintien et la mise en valeur des relations clients dans les organisations multiservices.	Berry (p. 25)
1985	Marketing orienté vers une relation forte et durable avec les clients individuels.	Jackson (p. 2)
1989	Formation de relations acheteur-vendeur à long terme, à travers la création de liens sociaux et structurels entre les entreprises.	Turnbull et Wilson
1990	Établir, maintenir et mettre en valeur les relations avec les clients et les autres partenaires, dans une logique de profit, de manière à ce que les objectifs des parties impliquées se rencontrent. Cela est atteint par un échange mutuel et la réalisation des promesses.	Grönroos (p. 138)
1991	Le marketing relationnel concerne l'attraction, le développement et la rétention des relations développées avec les clients.	Berry et Parasuraman (p. 133)
1992	Le but d'une vente relationnelle est de gagner la position de fournisseur préféré, en développant la confiance dans les comptes clés, sur une certaine période donnée.	Doyle et Roth (p. 59)
1992	Le marketing relationnel est un effort intégré pour identifier, maintenir et construire un réseau avec les consommateurs individuels et pour renforcer continuellement le réseau dans le bénéfice mutuel des deux parties, à travers des contacts interactifs, individualisés et à valeur ajoutée sur une longue période de temps.	Shani et Chalasani (p. 34)

Tableau 1.1 (suite)

Dates	Définition	Auteur(s)
1993	Le marketing relationnel peut être vu comme une problématique marketing avec des responsabilités asymétriques et une certaine implication organisationnelle et managériale, ayant pour résultat un processus d'interaction dans lequel la personne en contact joue un rôle clé sur le long terme.	Perrien, Filiatrault et Ricard (p. 3-4)
1993	Le marketing relationnel réfère à toutes les activités de marché directement orientées vers l'établissement, le développement et le maintien d'échanges relationnels réussis.	Morgan et Hunt (p. 22)
1994	Le marketing relationnel est un processus continu par lequel l'entreprise élabore une alliance à long terme avec les clients, autant potentiels qu'actuels et par lequel elle collabore pour l'atteinte de buts spécifiques communs avec ces derniers.	Evans et Laskin (p. 440)
1994	Le marketing relationnel est vu comme un ensemble de relations, de réseaux et d'interactions. Il met l'emphase sur une relation interactive et la rentabilité à long terme.	Gummesson (p. 5)
1994	Le marketing relationnel se définit comme la compréhension, l'explication et le management de la relation de collaboration d'affaires en cours entre fournisseurs et client. Il s'agit d'une école émergente de la pensée marketing.	Sheth
1994	Le marketing relationnel, c'est identifier, établir, maintenir, solidifier et quand cela s'avère nécessaire, rompre la relation avec les clients et les autres parties concernées, de façon à ce que les objectifs des deux parties concernées se rencontrent.	Grönroos (p. 1)
1994	Le marketing relationnel peut se définir comme un processus marketing asymétrique et personnalisé, s'échelonnant à long terme avec des bénéfices bilatéraux et, reposant sur une connaissance profonde des caractéristiques et des besoins des consommateurs	Perrien et Ricard (p. 21-22)
1995	Le marketing relationnel correspond au développement et maintien de relations proches, à long terme, mutuellement bénéfiques et satisfaisantes, entre individus et organisations. Ces relations sont basées sur la confiance et la collaboration	Wilson
1995	Le marketing relationnel est vu comme une orientation stratégique adoptée par les organisations acheteuses et vendeuses, qui représente un engagement à une collaboration à long terme mutuellement bénéfique.	Morris, Brunyee et Page (p. 361)

Tableau 1.1 (suite)

Dates	Définition	Auteur(s)
1997	Le champ du marketing relationnel se propose de fournir aux entreprises les moyens et les voies à suivre pour qu'elles puissent créer et gérer un environnement dédié à la création de valeur mutuelle.	Gruen (p. 38)
1999	Le marketing relationnel est la création proactive, le développement et le maintien de relations avec les clients. Il existe sept catégories conceptuelles fondamentales qui définissent le marketing relationnel : naissance, développement, maintien, long terme, interaction, résultat et contenu émotionnel	Harker
1999	Le marketing relationnel comprend la compréhension, le maintien et le développement de relations fortes avec les clients et les autres parties prenantes. Il est orienté vers le long terme. Son but est de délivrer une valeur à long terme aux clients et la mesure de son succès est la satisfaction du client à long terme.	Kotler et Armstrong (p. 50)
2000	Cadre émergent destiné à créer, développer et maintenir des échanges de valeur entre les parties impliquées, par lesquels les relations d'échange évoluent, afin d'arriver à des liens continus et stables dans la chaîne de fournisseurs.	Ballantyne
2000	Stratégie orientée vers le client rentable et désireux de s'engager dans une relation, qui est destinée à maintenir et à améliorer cette relation et est associée à une relation d'échange, à des interactions continues et personnalisées, permettant la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client.	Benamour
2003	Le marketing relationnel a pour but de bâtir, développer et maintenir des relations de longue durée mutuellement bénéfiques entre l'entreprise et le client. L'analyse se focalise sur un client individualisé et met l'accent sur le pilotage de relations durables entre un client et un fournisseur fidèles.	Cova et al. (p. 11)
2003	Le marketing relationnel consiste à établir des relations durables avec des clients (ou des groupes de clients), sélectionnées en fonction de leur contribution potentielle au succès de l'entreprise. L'objectif est de conquérir et de fidéliser ces clients grâce à une relation gagnant/gagnant.	Ivens et Mayrhofer (p. 40)
2004	Orientation stratégique destinée à établir, maintenir et développer des relations de long terme avec ses clients dans le but d'augmenter les bénéfices mutuels et basée sur un certain nombre de normes venant accroître la confiance entre les parties.	Graf (p. 38)

Tableau 1.1 (suite)

Dates	Définition	Auteur(s)
2004	Le marketing relationnel diffère de l'approche transactionnelle du marketing en ce sens que « le client individuel devient la priorité, que l'emphase est mise sur les interactions et que les clients sont de plus en plus intégrés dans les activités de création de valeur des fournisseurs » (Diller, 1994, p. 2).  La prise en compte des échanges entre entreprises dans une perspective long terme.	Ivens et Pardo (p. 5)
2006	Le marketing relationnel a pour objectif de construire des relations à long terme mutuellement satisfaisantes avec les clients, les fournisseurs et les distributeurs dans l'espoir de gagner et de maintenir leurs préférences et les affaires à long terme.	Kinard et Capella (p. 360)
2007	Ensemble des approches marketing se concentrant sur la relation entre une entreprise, ses clients et ses différentes parties prenantes	Bonnemaizon, Cova et Louyot (p. 50)
2007	Cette approche se concentre sur la valeur de vie de client plutôt que sur la valeur d'une transaction unique afin d'obtenir une part du client plutôt qu'une part de marché.  Une orientation relationnelle implique que le marketing se concentre sur la rétention des clients en maintenant et renforçant les relations gagnantes/gagnantes dans le temps. Cette approche implique que les relations sont plus amenées à se développer dans des situations où les clients sont en contact plus fréquemment avec le fournisseur de service.	Ward et Dagger (p. 282)

Source : Durif (2008), p. 111-113

Malgré l'apparente diversité des définitions présentées dans le tableau 1.1, un certain consensus sur la définition du marketing relationnel peut être observé autour des dimensions clés suivantes : une relation étroite, dans le long terme entre divers participants (réseau ouvert) dans un processus d'échange de valeur (processus marketing global) (Aijo, 1996). Grönroos (1994) définit le processus d'échange comme « *un échange mutuel et une satisfaction des promesses* ». Le regroupement autour de dimensions clés est présenté dans la section suivante.

### 1.1.3 Dimensions du marketing relationnel

Les définitions du marketing relationnel utilisent comme critères principaux des facteurs comme la durée et l'intimité de la relation, le nombre de participants et l'envergure des processus mis en place pour la coopération (Aijo, 1996). À partir de 26 définitions différentes sur le marketing relationnel, Harker (1999) regroupe les concepts clés en sept catégories de base explicités dans le tableau 1.2. Les définitions qui n'englobent pas ces sept dimensions sont jugées incomplètes ou peu holistiques. Ainsi, certains auteurs (Berry, 1983; Christopher et al., 1991) mettent l'accent sur un aspect particulier du marketing relationnel plutôt que d'adopter une vision plus générale du marketing relationnel. Ces auteurs vont respectivement privilégier les dimensions suivantes : le commencement des relations marketing, la rétention du client et les bénéfices potentiels d'une stratégie relationnelle. Malgré le fait que leurs définitions soient valables, elles ne sont pas retenues comme définitions générales du marketing relationnel (Harker, 1999). Plusieurs auteurs ont réussi à regrouper six construits (Bennett, 1996; Grönroos, 1990, 1994, 1997; Ravald et Grönroos, 1996; O'Malley et al., 1997). Le seul point commun entre toutes ces définitions est qu'elles incluent à l'unanimité les trois dimensions suivantes : l'interaction, le maintien et le contenu émotionnel. En se fiant aux critères de Harker (1999), la définition du marketing relationnel donnée par Grönroos (1994, 1995) est générale et complète :

« Le marketing relationnel est l'identification et l'établissement, le maintien et le renforcement et lorsque nécessaire la finalisation de relations avec les clients et autres partenaires, à profit, afin que les objectifs de toutes les parties impliquées soient rencontrés, par le biais d'échanges mutuels et de satisfaction des promesses ».

**Tableau 1.2**  
Les sept catégories conceptuelles du marketing relationnel (Harker, 1999)

Le construit primaire	Autres construits utilisés
Création	Attirer, établir, obtenir
Développement	Amélioration, renforcer, améliorer
Maintien	Supporter, stabiliser, garder
Interactif	Échange, mutuel, coopération
Long terme	Durable, permanent, fidélisant
Contenu émotionnel	Engagement, confiance, promesses
Résultat	Rentable, récompensant, efficience

Suite à la définition du marketing relationnel et de ses dimensions clés, il serait pertinent de s'interroger sur la prolifération de nouveaux paradigmes tels que le CRM, le many-to-many marketing, le partenariat stratégique, les alliances stratégiques, les réseaux, l'innovation ouverte ou encore la coopération et expliquer leur relation avec le marketing relationnel. La section suivante s'attarde sur la comparaison des fondements de ces paradigmes afin d'apprécier les différences et/ou les similitudes avec le marketing relationnel. Autrement dit, la question est de savoir si les nouveaux paradigmes en stratégie, en management et en marketing traduisent de nouvelles réalités empiriques et présentent de nouveaux fondements théoriques en quelque relation avec le marketing relationnel ou s'il s'agit de diversité d'ordre purement sémantique.

## 1.2 Nouveaux paradigmes : rhétorique ou dialectique?

Pour apprécier la convergence ou la divergence des nouveaux paradigmes avec le marketing relationnel, rappelons d'abord les dimensions clés de ce dernier : *création, développement, maintien, interaction, long terme, contenu émotionnel et résultat*. Il faut également spécifier que le marketing relationnel a émergé dans une logique de dyade fournisseur client, dans le secteur du marketing des services.

### 1.2.1 Diversité terminologique

Une première observation du contexte d'émergence des nouveaux paradigmes fait miroiter le besoin des chercheurs de transposer le fondement théorique du marketing relationnel à un niveau plus macroscopique que la dyade traditionnelle fournisseur client. La perspective dyadique traditionnelle avec le client a incité les chercheurs à développer d'autres concepts pour représenter le marketing relationnel appliqué aux autres parties prenantes, telles que les agences gouvernementales, les universités, les actionnaires, les fournisseurs des fournisseurs, les concurrents, etc. Ainsi, certains chercheurs en management et en stratégie privilégient le terme « *partenariat stratégique* », qui lui-même est souvent utilisé sous les termes « *réseaux* » ou « *alliances stratégiques* » pour parler de paradigme relationnel.

Alors que les alliances stratégiques traduisent des ententes et des collaborations individuelles entre partenaires (Webster, 1992), les réseaux sont les structures complexes résultant des différentes alliances stratégiques et autres formes organisationnelles de collaboration (Webster, 1992). Les alliances stratégiques illustrent donc un phénomène marketing important de partage d'objectifs et de ressources entre les parties dans une vision de long terme afin d'accroître la position concurrentielle. Cette logique est définitivement une logique de marketing relationnel, car elle réunit les dimensions clés du marketing relationnel : les ententes individuelles reflètent les aspects création, développement et maintien; la collaboration correspond à l'interaction; le long terme est proposé dans la définition même; le contenu émotionnel et les résultats sont sous-jacents aux concepts respectifs de promesse de mise en commun des ressources et du développement de meilleurs positionnements concurrentiels pour les deux parties. Les réseaux qui sont le résultat de ces alliances sont donc par extension des réseaux fonctionnant selon un marketing relationnel. Ainsi, les réseaux et les alliances stratégiques traduisent le paradigme relationnel.

Une autre ambiguïté doit être relevée entre les concepts de coopération et d'alliances stratégiques. Les alliances stratégiques peuvent être considérées comme des formes de coopération, dans la mesure où la coopération est la coopération dans la compétition pour développer un avantage concurrentiel (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Il s'agit donc d'un même processus de partenariat stratégique, basé sur la collaboration dans le long terme, l'interaction, avec un contenu émotionnel et des résultats attendus pour toutes les parties impliquées. La logique d'alliances stratégiques, de réseaux ouverts ou de coopération nécessitent le partage des ressources stratégiques. Or, le partage des ressources stratégiques en vue de créer de nouveaux marchés est aussi appelé « *innovation ouverte* » (Chesbrough, 2003). Ainsi, différents termes cohabiteraient, mais appartiennent finalement au champ du marketing relationnel. Donc, les nouveaux paradigmes en stratégie et en management, sont profondément rattachés au marketing relationnel, dans la mesure où les fondements théoriques sont les mêmes.

Dans une autre perspective focalisant uniquement sur le champ du marketing, le paradigme marketing relationnel n'a pas échappé au phénomène de la mode sémantique qui exige de remplacer les concepts traditionnels par de nouveaux dès que de petits changements empiriques se dessinent. Ainsi, avec l'essor des nouvelles technologies de l'information, le marketing relationnel a été popularisé sous le terme marketing individuel avant de se cristalliser sous le terme de CRM (Customer Relationship Management) (Gummeson, 2004). Le terme CRM a d'ailleurs été classé comme le terme d'affaires le plus euphorique du millénaire (Storbacka et Lehtinen, 2000). D'autres termes ont dérivé tels que e-crm (Eggert et Fassot, 2001) et h-crm (Gummeson, 2001) mettant l'accent respectivement sur les technologies de l'information et la dimension humaine interne. Le CRM, réduit à une définition purement technologique permet à l'entreprise de se doter justement des moyens nécessaires pour être en contact permanent avec ses clients quelque soit l'interface utilisée. Dans cette logique, le CRM est un outil stratégique pour la mise en place du

marketing relationnel. Toutefois, la plupart des auteurs aujourd'hui parlent de stratégie CRM accompagnant la technologie CRM, car avant de considérer la technologie CRM, l'entreprise doit créer une stratégie d'acquisition et de rétention des clients (Rigby et Reichheld, 2002), ce qui nous amène à la deuxième perspective.

La deuxième perspective d'ordre stratégique définit le CRM comme étant l'établissement, le développement, la maintenance et l'optimisation de relations mutuelles de valeur entre les clients et les entreprises (Buttle, 2001). C'est une philosophie d'affaires ou une stratégie orientée client (Forsyth, 2001; Smith 2001) ou encore comme une nouvelle approche ou philosophie d'affaires permettant l'établissement, le maintien et le développement d'échanges relationnels à succès (Reinartz et Kumar, 2003). Alors que le marketing relationnel se base sur l'interaction au sein des réseaux de relations, le CRM est l'ensemble des valeurs et stratégies du marketing relationnel, avec une emphase particulière sur les relations avec le client, sous la forme d'application pratique (Gummesson, 2002).

La définition la plus détaillée est celle donnée par Christopher, Payne et Ballantyne (2002) :

« Le CRM est une approche stratégique pour améliorer la valeur des actionnaires à travers le développement de relations appropriées avec les clients et les segments de clients clés. Le CRM réunit le potentiel des technologies de l'information et les stratégies du marketing relationnel pour offrir des relations profitables à long terme. Le CRM offre des opportunités importantes pour utiliser les données et les informations pour à la fois comprendre les clients et aussi pour mieux implanter les stratégies relationnelles. Ceci requiert une intégration intra fonctionnelle des personnes, des opérations et des compétences marketing à travers les applications et les technologies de l'information ».

La seule distinction significative entre CRM et marketing relationnel d'après la revue de littérature est la capacité du CRM de relier et de centraliser différentes sources d'informations et de développer des stratégies individuelles en fonction de ces données. La prolifération de divers canaux de marketing et de communication utilisés constitue d'ailleurs la deuxième raison de l'essor du CRM, après l'objectif de

rétenion de la clientèle (Zikmund, McLeod et Gilbert, 2002; Sheth, 2002; Mitussis et O'Malley, 2004). Les définitions du marketing relationnel utilisent comme critères principaux des facteurs tels que : la durée et l'intimité de la relation, le nombre de participants et l'envergure des processus mis en place pour la coopération (Aijo, 1996). Il est donc possible de conclure que le CRM est, finalement, une nouvelle variante du marketing relationnel (Sheth, 2002) puisqu'il intègre des concepts clés du marketing relationnel tels que « personnalisation », « rétention des clients », « développement et maintien de la relation avec le client », « perspective long terme de cette relation » et « recherche d'avantages mutuels ». Selon Gummesson (2002), le CRM inclut les composantes clés du marketing relationnel d'aujourd'hui : relations, réseaux et interaction, avec une attention particulière sur l'interaction client/fournisseur.

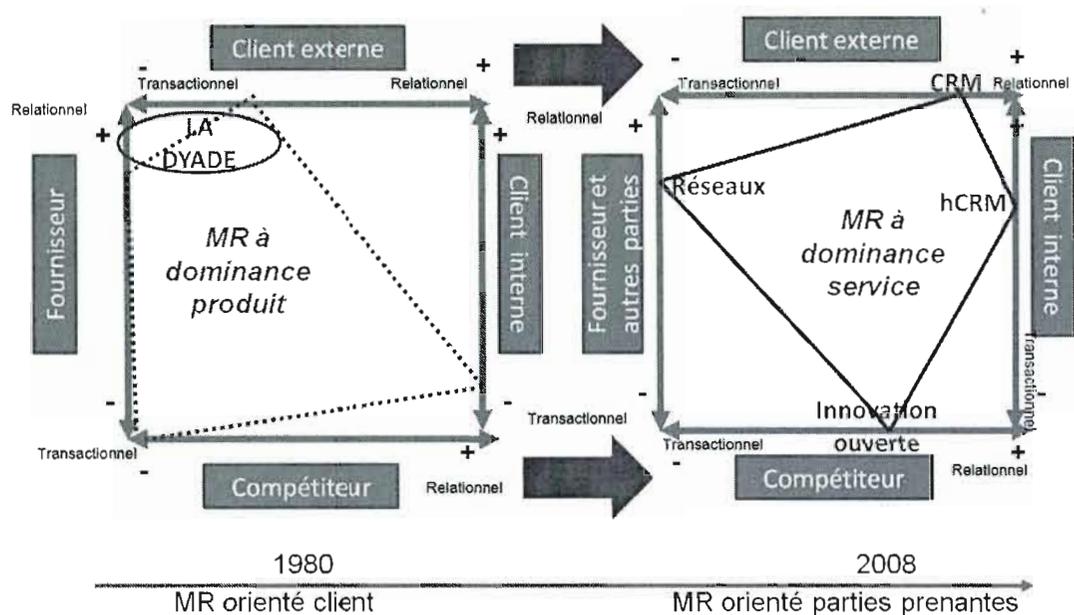
En parallèle avec la popularité du CRM, d'autres concepts ont émergé. Certains auteurs ont choisi de renommer le marketing relationnel comme « *Orientation relationnelle* » (Aijo, 1996), « *many-to-many marketing* » (Gummesson, 2006), « *marketing relationnel total* » (Gummesson, 2002), pour illustrer la nouvelle dynamique de partenariat avec l'ensemble des parties prenantes et pas uniquement le client, et qui donne lieu à diverses formes de coopération nécessaires au processus de cocréation de valeur (Gummesson, 2007). Cette prolifération de concepts illustre le besoin des chercheurs d'adapter les paradigmes aux réalités changeantes. Une lecture critique permet toutefois de dépasser les questions terminologiques, au profit d'une vision convergente du marketing relationnel à laquelle se grefferaient les termes en vogue.

Le marketing relationnel a évolué d'une vision centrée autour de la dyade traditionnelle fournisseur/client, dans une logique de marketing relationnel à dominance produit (Vargo et Lusch, 2008; Ferguson et Paulin, 2009), vers une centralité plus équilibrée (Gummesson, 2008) et un marketing à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b; Ferguson et Paulin, 2009). Cette vision est

schématisée dans la figure 1.1. Les deux modèles illustrent le marketing relationnel des années 80 et celui d'aujourd'hui et se démarquent par un changement d'emphase. Dans le premier modèle, la dyade stratégique est celle qui relie le client et le fournisseur. Le deuxième modèle est plus équilibré avec une focalisation diluée entre les clients externes (CRM), les clients internes (HCRM), les concurrents (innovation ouverte) et les fournisseurs et autres parties prenantes (réseaux). Cette nouvelle perspective du marketing relationnel répond aux changements empiriques et permet de prendre en compte les intérêts de toutes les parties impliquées. Alors que pendant les années 90 et début 2000, la focalisation sur le client, à travers le CRM, était la tendance empirique, les années 2000 marquent une intégration plus globale de toutes parties prenantes dans le processus de création de valeur.

Il existe toutefois des nuances et des différences autour des relations entre les diverses dimensions du marketing relationnel (Aijo, 1996). Alors que Grönroos (1994) inclut le concept de réseau dans le marketing relationnel, Morgan et Hunt (1994), définissent le marketing relationnel comme partie intégrante du « paradigme de réseau ». Comme les définitions du marketing relationnel et de la théorie des réseaux ne sont pas homogènes et claires dans la littérature (Mattsson, 1997), l'ambiguïté est toute aussi présente sur la distinction entre les concepts marketing relationnel et théorie des réseaux (Healy et al.2001).

**Figure 1.1**  
Évolution du marketing relationnel depuis 1980



Avec l'essor des nouvelles technologies facilitant l'expansion des réseaux et du marketing relationnel, il est difficile d'avoir une ontologie nette. Dans cet exercice de lecture du terrain, différents auteurs adoptent différents positionnements. Certains pensent que le marketing relationnel inclut la dimension réseau (Grönroos, 1994) et d'autres l'intègrent dans ce dernier (Morgan et Hunt, 1994). Les prochains paragraphes vont donc clarifier cette ambiguïté.

### 1.2.2 Perspective de marketing relationnel, néo-relationnel et théorie des réseaux

La distinction entre marketing relationnel et néo-relationnel est que l'unité d'analyse est toujours dyadique, mais la dyade ne s'applique plus uniquement à la relation acheteur-vendeur, elle inclut d'autres intervenants (Gummesson, 1993; Morgan et Hunt, 1994; Grönroos, 1997). Il existe donc plusieurs dyades dans une situation d'échange entre l'entreprise et ces partenaires (partenaires internes,

partenaires fournisseurs, partenaires latéraux et partenaires acheteurs) (Morgan et Hunt, 1994; Grönroos, 1997).

La dyade (acheteur-vendeur) représente les premières relations. La dyade a été identifiée et définie par le groupe suédois IMP (*Industrial/International Marketing and Purchasing Group*) et quelques chercheurs nord-américains. L'ensemble de ces chercheurs se basent sur une vision entre acheteur et vendeur et utilisent souvent la métaphore de mariage entre deux partenaires (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Par la suite, le groupe IMP, Johanson et Mattson (1984), Thorelli (1986), Håkansson et Snehota (1995) et d'autres ont étendu la dyade acheteur-vendeur du marketing relationnel à des structures plus complexes de réseaux d'échanges incluant d'autres acteurs (la vision des réseaux). Ainsi, la théorie des réseaux se développe autour d'un modèle qui incorpore des dyades acheteur-vendeur et des triades acteurs-activités-ressources. Les réseaux sont donc des entités dynamiques illustrant l'interdépendance et la proximité des frontières entre les acteurs, les activités et les ressources échangées entre les partenaires (Håkansson et Johanson, 1992; Håkansson et Snehota, 1995). Cette théorie des réseaux a été beaucoup popularisée par les chercheurs anglo-saxons pour expliquer les relations entre les firmes et le management stratégique (p. ex. Christopher et al., 1991; Wilson et Moller, 1995) et des chercheurs de l'école nordique (Gummesson et al., 1997; Gummesson, 2007).

Webster (1992) élargit cette vision en incorporant le marketing relationnel comme une composante d'un continuum stratégique marketing dont le point de départ est la perspective transactionnelle et l'intégration verticale est le point final (vision néo-relationnelle). Selon Webster (1992), la première étape est la dyade, la répétition de transactions entre l'acheteur et le vendeur constitue la deuxième étape dans le continuum, suivie par le relationnel à long terme qui se caractérise par le contrôle et la quatrième étape réside dans le partenariat réel où la confiance remplace l'adversité et où les prix sont négociés et non plus fixés par le marché. Ainsi, Webster (1992) distingue l'étape de mise en commun des ressources pour atteindre des

objectifs stratégiques communs à travers les alliances stratégiques et les « joint-ventures ». Finalement, plus les relations, les partenariats et les alliances deviennent complexes, plus les organisations vont recourir aux réseaux d'entreprises qui constituent la structure corporative adéquate au développement de leurs échanges. En parallèle, Grönroos (1994) considère un continuum basé sur les étapes du passage d'un marketing de coût transactionnel vers un marketing relationnel. Cette approche est reprise par Macneil (1980; 2000) avec une perspective de juriste. Cette dernière va avoir trois contributions : 1) une contribution juridique par le dépassement de la vision traditionnelle des contrats légaux au profit d'une compréhension intégrant des éléments relationnels formels et informels aux contrats sociaux; 2) une contribution marketing à travers une nouvelle compréhension de l'approche relationnelle et de la gestion de la relation à travers le continuum relationnel-transactionnel; 3) une contribution socio-économique par l'inclusion des valeurs sociales évolutionnistes dans tout type de contrat et dans tout type d'échange social.

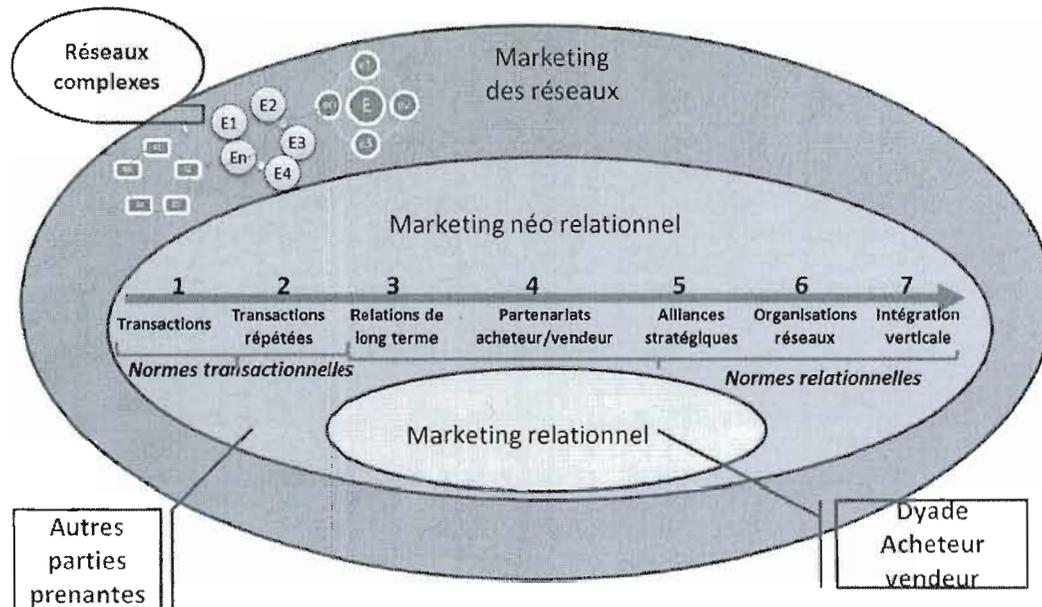
En effet, les travaux de Macneil offrent un nouveau cadre de recherche qui va enrichir et favoriser la théorie des échanges sociaux (Durif, 2008; Feguson et Paulin, 2009). Puisque l'échange purement discret est considéré comme l'exception, toutes les transactions ont donc une dimension relationnelle (Birk, Ivens et Paulsen, 2007). Macneil (1980; 2000) propose donc une vision de contrat social riche qui dépasse la dyade traditionnelle acheteur-vendeur et qui améliore la performance de la relation. Il décrit les échanges à partir de deux perspectives : transactionnelle/relationnelle ou encore économique/sociale. Des normes transactionnelles et relationnelles permettent de régir la relation à l'intérieur de ce continuum. Macneil (1978; 1980) considère que les *transactions* se traduisent par l'ignorance et l'insignifiance des identités des parties prenantes, le manque de communication et l'intérêt purement économique. Par opposition, les normes transactionnelles comprennent la réciprocité, la mise en œuvre du plan, la réalisation des promesses, les normes cohésives et la création et la restriction du pouvoir. *L'échange relationnel* se base donc sur des normes à la fois

économiques et sociales permettant de s'engager dans un dialogue à plus long terme et en incorporant d'autres éléments que l'échange pour des raisons uniquement économiques (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Les normes relationnelles se définissent par l'intégrité du rôle, la solidarité contractuelle, l'harmonisation des conflits relationnels, l'harmonisation avec la matrice sociale et les normes supracontractuelles. Malgré la complexité des normes, leur ambiguïté et la difficulté d'opérationnalisation (Durif, 2008), plusieurs chercheurs (Durif, 2008; Durif et Perrien, 2008; Durif, Paulin et Bergeron, 2008; Ferguson et Paulin, 2009) les ont étudiées selon des perspectives conceptuelles ou méta-analytiques, mais peu d'études ont eu des perspectives dyadiques systémiques.

Le modèle (Figure 1.2) propose une intégration de ces différentes perspectives (Healy et al., 2001; Webster, 1992; Macneil, 1980). Ainsi, Healy et al. (2001) proposent l'incorporation de trois niveaux : la dyade (acheteur-vendeur), le marketing relationnel et partenaires de la chaîne de valeur et la structure de réseaux de plus de trois acteurs. La flèche indique de 1 « transaction » à 7 « intégration verticale » l'évolution d'une transaction vers une transaction répétée (étapes 1 et 2) vers des normes relationnelles jusqu'à une relation établie (étape 3 jusqu'à 7). Finalement, l'utilisation des facteurs discriminants (le nombre d'acteurs dans la relation d'échange et le contexte relationnel) a permis de distinguer entre ces trois positions théoriques : perspective relationnelle, perspective néo-relationnelle et perspective réseaux.

**Figure 1.2**

Proposition d'un modèle intégrateur pour une stratégie des réseaux relationnels équilibrés (adaptation des modèles de Healy et al., 1999; Webster, 1992 et Macneil, 1980)



Ainsi, le marketing relationnel a été analysé dans la littérature selon trois perspectives : marketing relationnel, marketing néo-relationnel et marketing des réseaux. La perspective marketing relationnel correspondant à la dyade acheteur-vendeur, la néo-relationnelle aux autres parties prenantes et celle des réseaux aux relations plus complexes. Cette classification pertinente a toutefois le désavantage de limiter l'appellation marketing relationnel à la première dyade, tout en reconnaissant son application à d'autres niveaux.

### 1.2.3 Critique épistémologique et ontologique et perspective proposée

Nous proposons donc de garder l'idée de catégorisation des relations selon des dimensions de contexte de la relation, mais en maintenant le marketing relationnel comme philosophie d'affaires pour les différents contextes et sans ainsi recourir à de

nouvelles appellations. Plutôt que de changer le nom du paradigme pour spécifier son champ empirique, nous allons distinguer les trois niveaux d'applications différents et qui sont : le niveau cœur de métier, le niveau de l'entreprise élargie et le niveau écosystémique (Moore, 1996, p. 27).

En effet, tel que représenté dans la figure 1.3, le contexte relationnel de l'entreprise comprend trois niveaux : 1) un cœur de métier (compétences motrices, fournisseurs et distribution); 2) l'entreprise élargie (les fournisseurs des fournisseurs, les clients directs et leurs clients, les corps de standards et les fournisseurs des produits et services complémentaires) et 3) l'écosystème global (les acteurs périphériques tels que les agences gouvernementales, les parties intéressées, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et de services, les processus d'affaires et autres arrangements organisationnels). Ces trois niveaux définissent l'écosystème d'affaires et fonctionnent en mode relationnel pour que l'écosystème puisse performer.

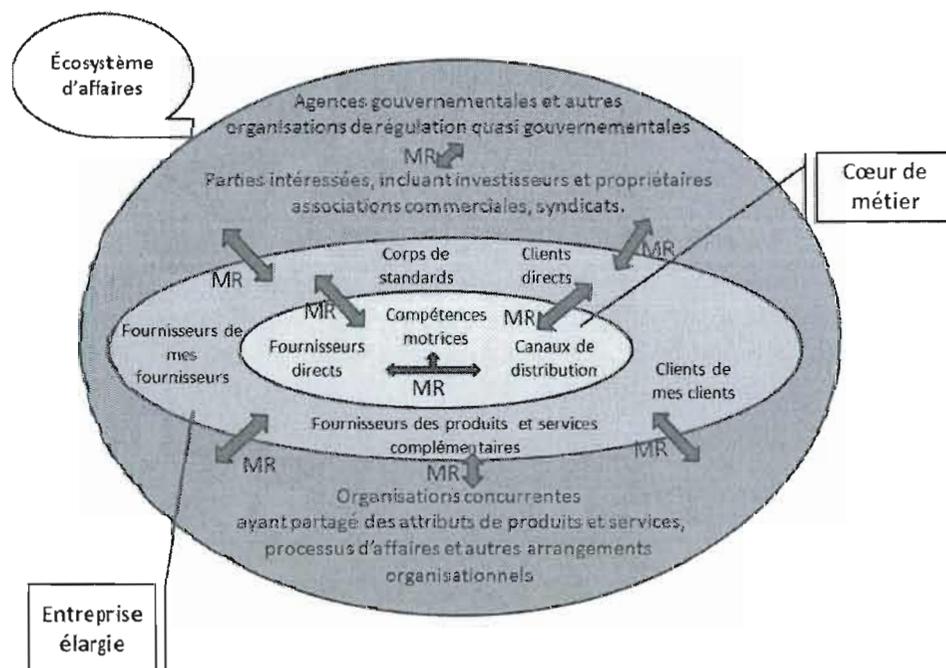
Un écosystème comprend ainsi toutes les compagnies, les organisations ou les groupes de personnes qui influencent directement ou indirectement une compagnie. Les fournisseurs, distributeurs, créanciers, fournisseurs de technologie, agences de régulation, fabricants de produits complémentaires, partenaires, sous-traitants, concurrents et clients forment l'ensemble des membres d'un écosystème (Moore, 1996; Iansiti et Levien, 2004). Les auteurs en marketing ont multiplié les concepts pour illustrer ce nouveau niveau ou champ d'application du marketing relationnel, mais n'ont pas utilisé la métaphore de l'écosystème pour le représenter.

« Le total marketing relationnel inclut non seulement la dyade fournisseur-client,..., mais aussi les fournisseurs des fournisseurs, les concurrents et les intermédiaires;...de plus, ces relations se placent à un niveau supérieur aux relations de marché, impliquant les autorités publiques, les médias et les autres entités de la société qui exercent une influence sur le comportement du marché » Gummesson (2002).

Sans le dire de façon explicite, Gummesson (2002) parle d'intégrer le marketing relationnel au niveau de l'écosystème, dans la mesure où il inclut les acteurs périphériques. « *Ma définition du marketing relationnel est plus large en étant systémique et en percevant le marketing relationnel dans un management intégral et un contexte social* » (Gummesson, 1999, p. 24).

L'écosystème est donc une extension de la théorie des réseaux. Gummesson (2008) explique que la puissance de la théorie des réseaux réside dans sa double fonction : elle est une technique de représentation et une théorie explicative de phénomènes relationnels. Or, l'écosystème se définit comme la structure regroupant les réseaux existants dans une ou plusieurs industries données, ainsi que leur mode de fonctionnement. La métaphore biologique mérite donc d'être proposée comme la vision alternative. Elle permet d'intégrer la complexité et surtout de s'aligner avec les changements socio-économiques, écologiques et politiques en cours qui redéfinissent le monde des affaires et le marketing relationnel.

**Figure 1.3**  
L'écosystème d'affaires (adapté de Moore, 1996, p. 27)



Ainsi, le choix de la perspective écosystémique exige de ne pas focaliser sur quelques éléments de l'échange, mais d'adopter une vision écosystémique. Cette vision permet de saisir la réalité relationnelle dans toute sa complexité, sans avoir à la simplifier ni à la réduire en variables isolées de leurs contextes. La vision écosystémique intégrerait les éléments écosystémiques (l'économie, la politique, la société, la nature, la technologie), les éléments reliés aux industries (caractéristiques concurrentielles, innovation, marchés) aux éléments organisationnels (organisations, individus, rationalités, relations) dans une dimension temporelle qui reflète l'évolution des processus sociaux. Comme les processus sociaux ne sont pas figés dans le temps et ne sont pas déconnectés de leur système, il nous semble difficile de les expliquer dans une logique asymétrique, statique et linéaire. La revue de littérature qui se positionne dans une logique non dyadique et non systémique ne sera donc pas pertinente dans la poursuite de cet objectif de recherche.

En effet, malgré les 25 années de recherches en marketing relationnel et au-delà des débats épistémologiques sur les perspectives, le vrai débat se situe dans la compréhension et dans l'intégration du marketing relationnel comme philosophie d'affaires. Est-elle irréaliste? Idéaliste? Pourquoi est-ce qu'en 2008-2009, les entreprises tardent à l'adopter comme philosophie d'affaires avec l'ensemble de leur écosystème? Comment assurer une proposition de valeur viable pour l'ensemble de l'écosystème?

Pour que le marketing relationnel puisse se réaliser pleinement, il faut qu'il puisse être expliqué dans une démarche épistémologique qui accepte la complexité de la réalité sans la dissoudre et qui repose donc sur une méthodologie qualitative. Une fois ces postulats épistémologiques et méthodologiques appliqués, le gestionnaire ou le chercheur deviennent outillés pour trouver les moyens qui permettent justement d'accueillir les postulats théoriques de confiance et d'engagement du marketing relationnel. L'écosystème, par ses postulats ontologiques, est une forme capable de faire performer le marketing relationnel. Elle est une structure et une philosophie que

les organisations gagnent à s'approprier. Or, tant que les structures d'échange mises en place n'offrent pas les propriétés d'ouverture, de collaboration, de confiance, d'engagement et d'échange social, le marketing relationnel ne pourra pas se matérialiser. Allaire et Firsirotu (2003) insistent sur l'importance de la cohérence entre la culture, la structure et les individus dans l'organisation. La culture relationnelle a besoin d'être en harmonie avec le cadre mental des individus et avec le design organisationnel. La philosophie relationnelle doit se refléter dans la structure de chaque acteur socio-économique dans l'écosystème. La perspective d'écosystème a le potentiel d'être : 1) une culture; 2) un cadre mental et 3) un design organisationnel propices au marketing relationnel.

Faute de pouvoir trouver un ancrage synchronique entre la philosophie prônée et son opérationnalisation empirique, les paradigmes se falsifient continuellement. Depuis 2004, la logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) dénonce les pratiques marketing ancrées dans la logique industrielle de production et qui ont transformé le concept de « *servuction du client* » (Langeard et Eiglier, 1987) en *servitude du client* (Paulin, 2009). Le culte de l'efficacité (Gross Stein, 2001) réduit l'être humain à un actif à rentabiliser (Paulin, 2009). Qu'il soit client ou employé, l'homme est considéré comme une source de coûts à optimiser et de revenus à maximiser. Finalement, le marketing relationnel tel qu'appliqué est resté prisonnier de l'héritage culturel transactionnel et des théories micro-économiques. La logique à dominance service propose donc un nouveau cadre pour mieux appuyer les organisations dans leur migration vers une authentique approche relationnelle. Nous pensons que cette nouvelle logique offre un nouveau cadre tactique d'implémentation du marketing relationnel (tableau 1.3), mais elle ne falsifie pas les fondements théoriques du marketing relationnel. Elle vient plutôt corriger les dérives empiriques qui se reflètent aussi parfois dans des dérives théoriques. Pourtant, plusieurs exemples illustrent la viabilité d'une approche service et prouvent qu'elle se réalise

pleinement lorsqu'une organisation fonctionne en écosystème interne et en symbiose avec son écosystème global.

L'étude de cas du fournisseur de progiciels CRM PeopleSoft (Ben Letaifa, 2004) illustre que le succès de ce fournisseur repose sur sa capacité à inclure le client externe et le client interne dans son processus de création, de développement et d'innovation des solutions d'affaires. Sa philosophie d'ouverture, sa vision de convergence des objectifs, son partage des ressources et un vrai partenariat gagnant-gagnant entre clients et fournisseurs grâce au CRM lui avaient accordé le meilleur indice de satisfaction de toute l'industrie. En effet, comme le modèle d'affaires de PeopleSoft se base sur une véritable relation, son système de facturation des clients est en fonction de la valeur ajoutée qu'il livre à ses clients et non pas en termes de coûts de la technologie. De plus, PeopleSoft est lié par un contrat à vie à ses clients (logique non transactionnelle) et est payé annuellement sous forme de royalties sur les ventes additionnelles, soit en pourcentage des ventes additionnelles réalisées grâce à ses applications implantées (partage des risques et des bénéfices). Une telle stratégie relationnelle de partage de risque avec le client aligne les objectifs de PeopleSoft aux objectifs de ses clients et ne crée pas de climat d'adversité. Bien au contraire, cette stratégie relationnelle sur le long terme (contrat à vie), basée sur les bénéfices mutuels (partage des bénéfices et des risques) et supportée par des applications technologiques permettant une interaction permanente et efficace (communication continue) établit un climat de confiance et d'engagement réciproques. La philosophie de la LDS repose sur l'engagement à la collaboration et du développement des processus (Lusch, Vargo et O'Brien, 2007) et sur cette réciprocité de service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a). Ainsi, une logique à dominance service est non seulement possible, mais aussi elle est génératrice d'une plus grande valeur ajoutée. Les principes de cette logique sont résumés dans le tableau 1.3.

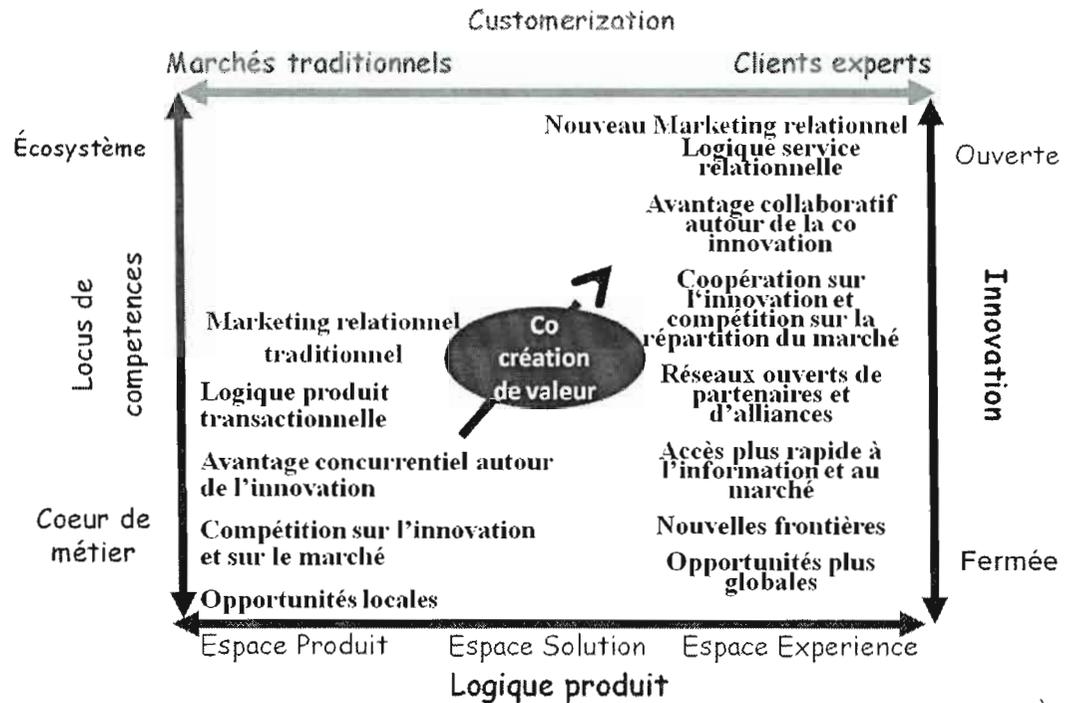
**Tableau 1.3**  
Principes de la logique dominante de service (adapté de Vargo et Lusch 2004)

Le service est à la base de tous les échanges (directement ou indirectement à travers les biens).
L'échange est par définition relationnel et orienté vers le client.
Le client et l'entreprise créent de la valeur à travers la réciprocité des services.
L'entreprise fait une proposition de la valeur, mais c'est le client qui l'actualise.
La valeur est déterminée uniquement par le client à travers son expérience de service.
Les personnes et le savoir sont des investissements susceptibles de s'accroître, plutôt que des dépenses à exploiter, utiliser ou consommer.

Cette idée d'expérience client a été beaucoup développée par des chercheurs en management à travers l'innovation ouverte qui élargit le locus de compétences de l'entreprise au-delà de son cercle de fournisseurs directs, pour inclure les clients, mais aussi les concurrents. Dans l'industrie des TIC, le renforcement du client ou « customerization » (Wind et Rangaswamy, 2000) s'est traduit d'abord par l'inclusion du client dans le processus de cocréation complexe et ensuite, par la co-innovation avec le concurrent pour un meilleur service client. La dynamique est même écosystémique rétroactive dans le sens où le client devient d'abord le producteur de contenu et impose ensuite la coopération entre divers fournisseurs. La logique de dominance service est de plus en plus présente dans les entreprises dont les innovations passent par l'appropriation de la technologie par le « consommateur » qui endosse désormais le rôle de « producteur promoteur ». Olleros (2007; 2008a; 2008b) illustre divers exemples d'entreprises en TIC, mais aussi en industries et en services qui ont énormément appris et innové en offrant à leurs clients l'opportunité de cocréer à travers le processus d'innovation ouverte non contractuelle.

Cette nouvelle vision du marketing représente le passage d'un relationnel fondé sur un espace produit, dont l'innovation est fermée au cercle du cœur de métier de l'entreprise et qui livre une proposition de valeur aux clients dans une relation asymétrique, à un relationnel multidirectionnel qui est fondé sur l'espace expérience pour le client expert, dont le rôle est actif dans le processus d'innovation ouverte à l'ensemble de l'écosystème (Figure 1.4).

**Figure 1.4**  
Évolution ontologique de la logique relationnelle



En effet, au-delà du client, le marketing à dominance service doit intégrer l'ensemble des parties prenantes y compris les concurrents. Cette logique de service devrait être écosystémique pour générer un plus grand bien-être global, mais aussi éliminer les déséquilibres créés par les relations asymétriques, destructrices de valeur. On passe d'une focalisation sur la maximisation du bien-être du consommateur (théorie micro-économique), à la focalisation de la maximisation du bien-être du producteur (théorie de Porter), à une focalisation équilibrée du bien-être général de l'écosystème.

### **1.3 Le relationnel dans l'écosystème d'innovation**

La perspective des réseaux ouverts est privilégiée comme toile de fond aux relations dyadiques. Cette perspective est appelée « écosystémique ». Gummesson (2008) suggère d'intégrer une vision systémique qui permet de s'assurer que les intérêts de tout le réseau d'acteurs soient rencontrés. Cette perspective se justifie par la globalisation des marchés, la dérégulation progressive des industries et l'application des nouvelles technologies de l'information et de la communication (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005). Cette logique de poursuite de tous les intérêts relève de la théorie des parties prenantes. Comme il n'existe pas de définition claire de cette théorie ou même du concept de « partie prenante », (Polonsky et al., 2003, p. 351), deux perspectives émergent (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005). La première stipule l'amélioration de la performance corporative et la deuxième, la maximisation du bien-être social et la minimisation des dangers issus du processus d'échange. Ces deux perspectives de la théorie des parties prenantes sont opposées et a priori irréconciliables. Toutefois, grâce au marketing relationnel qui permet une vision gagnant-gagnant des parties engagées, les deux perspectives peuvent être simultanément rencontrées (Payne, Ballantyne et Christopher, 2005). Le marketing relationnel a, de par sa définition, la capacité d'adopter une approche équilibrée du concept partie prenante ou « client ». Les prochains paragraphes vont permettre d'expliquer les limites des perspectives de théorisation du relationnel et de décrire la perspective choisie d'approche équilibrée.

#### **1.3.1 Théories pour saisir la complexité**

Avec la montée de la focalisation sur le service, plusieurs chercheurs ont ressenti le besoin de reconsidérer la vision marketing traditionnelle (Vargo et Lusch, 2004). Certains proposent d'intégrer une vision plus globale, plus stratégique, en

migrant d'une vision trop focalisée sur le client, à une vision plus équilibrée, couvrant le spectre élargi de l'ensemble du réseau de valeur et s'inscrivant dans la perspective systémique de la théorie des réseaux (Gummesson, 2007). Cette perspective élargit le concept de « *client* » aux différentes parties prenantes d'un réseau. Elle fait appel à un marketing many-to-many qui se définit comme « *la description, l'analyse et l'utilisation des propriétés de réseau du marketing* » (Gummesson, 2006, p. 349).

Aujourd'hui, tout service est le résultat d'une cocréation impliquant diverses parties prenantes dans un réseau d'activités, incluant les employés, les intermédiaires, les concurrents et toute la société, niant ainsi la conception simpliste du marketing traditionnel (Gummesson, 2007). L'entreprise est rattachée à au moins un réseau qui lui-même fonctionne dans un écosystème donné. Un réseau est défini comme un ensemble de nœuds, pouvant être des personnes ou des organisations et les relations et les interactions entre ces derniers (Gummesson, 2007). Les réseaux sont aussi définis comme « *des structures organisationnelles complexes qui résultent des multiples alliances stratégiques combinées avec d'autres formes d'organisation, incluant les divisions, les succursales et les revendeurs à haute valeur ajoutée* » (Webster, 1992).

Ces grandes structures fonctionnent en systèmes interdépendants d'acteurs en constante interaction (Brown et Eisenhardt, 1997), qui ne peuvent être en situation de statu quo ou d'équilibre et oscillent entre ordre et désordre (Brown et Eisenhardt, 1997), car le statu quo est synonyme de mort et d'éviction de l'écosystème (Moore, 1996, p. 233). Cette position charnière en plein chaos permet aux acteurs de se renouveler constamment et de créer des changements majeurs (Kelly, 1994; Kaufmann, 1995). Cette nouvelle réalité complexe a besoin d'être capturée avec une théorie appropriée. La théorie de la complexité (Brown et Eisenhardt, 1997; Gummesson, 2006) englobe les phénomènes dynamiques contrairement aux théories traditionnelles des coûts de transaction, de la théorie d'agence ou de l'écologie des populations qui sont statiques (Brown et Eisenhardt, 1997). La théorie des réseaux

fait partie de la théorie de la complexité dans la mesure où elle admet l'existence de plusieurs variables en interaction et d'un nombre indéfini de situations singulières et qu'elle reconnaît que le changement est constant et que les processus sont dynamiques et non linéaires (Gummesson, 2007). La théorie des réseaux ou la théorie de l'écosystème apporte donc un précieux éclairage dans la mesure où elle saisit la complexité de la réalité et qu'elle offre une vision systémique et riche de la réalité (Gummesson, 2007). Les relations peuvent donc être saisies dans leur contexte, dans leur complexité et en tant que processus évolutif.

### **1.3.2 Insuffisances et limites théoriques de la revue de littérature**

Le relationnel avec le concurrent ou la coopétition, qui résulte du choix de l'innovation ouverte incluant le concurrent, serait le dernier pas entrepris en marketing relationnel, mais a été très peu exploré dans la littérature marketing. Les chercheurs en management ont été plus intéressés par ce phénomène et ont parlé de la « *mort de la compétition* » (Moore, 1996), pour illustrer non pas la mort de la compétition dans un sens absolu, mais plutôt la fin de la compétition traditionnelle au profit de la coopétition (coopération et compétition). Il s'agit donc d'un nouveau marketing relationnel avec le concurrent. En fait, la firme dans le monde réseauté d'aujourd'hui doit avoir un ou des écosystèmes avec des collaborateurs pour un produit ou service et elle sera en concurrence avec d'autres écosystèmes pour ce produit ou service. De plus, cette même firme aura d'autres écosystèmes pour d'autres produits donc d'autres collaborateurs qui peuvent être des concurrents dans d'autres marchés et encore, cet écosystème sera en concurrence avec d'autres écosystèmes pour ces autres produits. Imaginons la complexité d'une entreprise comme GE à multiples produits et services et donc les nombreux écosystèmes auxquels elle appartient. Ce sont ces coûts de complexité qui parfois amènent le dirigeant à vendre des actifs de la firme pour se concentrer sur un nombre limité

d'écosystèmes plus performants. Le modèle J.Welsh de GE est en partie périmé à cause de ces interrelations qui étaient moins nombreuses à son époque. Dans les écosystèmes performants, les firmes sont appelées à coopérer avec les concurrents.

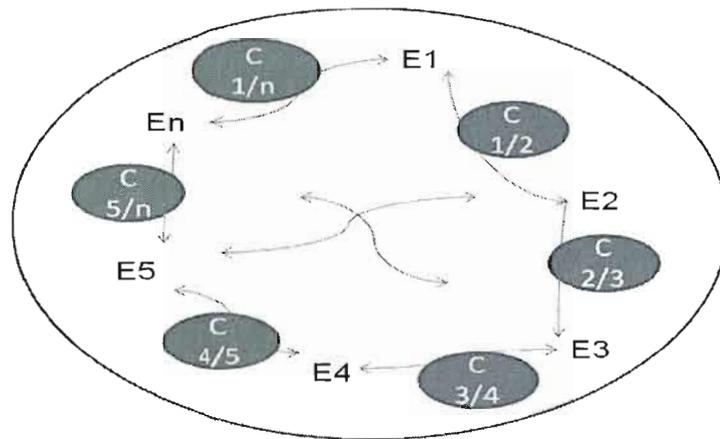
Tel qu'expliqué par Chesbrough et Appleyard, (2007), de nouvelles lectures sont nécessaires pour décrire les manœuvres coopératives entre compétiteurs dans le contexte de l'innovation ouverte. L'écosystème d'innovation qui regroupe des compétiteurs partenaires appelle de nouveaux paradigmes de stratégie et de management. Certains parlent d'écostratégie (Iansiti et Levien, 2004), d'autres de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996). L'écostratégie et la coopération sont deux paradigmes qui décrivent une logique coopérative stratégique similaire : la coopération dans une situation de compétition. La principale distinction entre l'écostratégie et la coopération réside dans le niveau d'application de ces deux stratégies. Alors que l'écostratégie fait référence à une stratégie écosystémique et donc macroscopique globale qui se base sur l'équilibre des forces, la coopération met l'accent sur les relations microscopiques entre compétiteurs. L'écostratégie serait donc la résultante de diverses relations dyadiques coopératives et non coopératives au sein d'un écosystème.

L'écostratégie (écologie et stratégie) met l'accent sur l'équilibre des forces. L'équilibre tel que défini par le détenteur de prix Nobel John Nash, est atteint lorsque tous les joueurs dans un marché donné, pensent agir de façon optimale et jugent que les autres joueurs prennent à leur tour les meilleures décisions possibles (Chakravorti, 2004). Cet état d'équilibre général est le résultat des comportements particuliers des membres de l'écosystème. L'écostratégie est donc la stratégie macroscopique de l'écosystème, somme des stratégies déployées par les acteurs dans différentes situations. Les multiples situations de coopération et de non-coopération dans l'écosystème aboutiraient à un équilibre d'écostratégie. Tel qu'illustré dans la figure 1.5, les relations coopératives sont nombreuses au sein d'un écosystème (de  $C1/2$  à  $C n-1/n$ ) et relient les entreprises (de  $E1$  à  $En$ ). L'ensemble des relations forme

l'écostratégie. L'écosystème ressemble donc à un tissu organique qui vit des interactions entre ses trois niveaux (cœur de métier, entreprise élargie et écosystème) et qui évolue en fonction de la dynamique entre ses membres. Tant que les coopérateurs respectent les normes éthiques de leur écosystème, les relations gagnant-gagnant perdureront. Même si les coûts de complexité et les défis de management sont énormes, ces réseaux devraient opérer comme un grand et incontournable écosystème où les opportunistes seraient éjectés. Cette stratégie globale dans l'écosystème est désignée par le terme écostratégie, qui désigne l'écologie comme stratégie (Iansiti et Levien, 2004).

**Figure 1.5**  
Écostratégie et coopération : deux niveaux d'application

**Eco stratégie= somme des relations dans un écosystème**



### 1.3.3 Les théories supportant la coopération :

Plusieurs lentilles théoriques sont utilisées dans l'explication de la coopération. Pour les chercheurs qui décryptent la coopération, selon une lentille privilégiant la théorie des jeux ou la théorie des coûts de transaction, la coopération est une situation paradoxale où les auteurs adoptent des rationalités égoïstes et essaient de maximiser leurs fonctions d'utilité en prenant en compte les réactions des concurrents. La théorie des jeux coopératifs est toutefois limitée dans le cadre de cette thèse, car elle suppose que les acteurs sont obligés de respecter leurs engagements une fois conclus (Tazdait, Pereau et Caparros, 2004, p. 36). La théorie des jeux non coopératifs est privilégiée dans la mesure où elle suppose le libre choix des individus et renseigne donc sur les moyens de garantir la coopération. Pour les chercheurs qui empruntent la théorie des réseaux sociaux, le paradigme relationnel et/ou la RBV, la coopération est moins paradoxale qu'elle ne le paraît et génère divers bénéfices sociaux. La section suivante va analyser les différentes perspectives.

Le caractère paradoxal (Pellegrin et Fenneteau, 2007; Baumard, 2007; Pellegrin-Boucher, 2006) d'un point de vue sémantique et structurel est démystifié par certains auteurs qui considèrent que la coopération et la compétition ne sont pas en opposition (Lado, Boyd et Haldon 1997; Dagnino, Le Roy et Yami, 2007), mais des comportements qui peuvent parfaitement s'arrimer. Pour certains, il y a interdépendance entre compétition et coopération, puisque la coopération dans un cadre compétitif est capitale pour atteindre une meilleure performance, générer un plus grand développement de compétences et de connaissances et créer un avantage compétitif supérieur (Lado, Boyd et Haldon 1997; Blanchot et Fort, 2007).

Deming (1993) considère même que le meilleur partenaire dans une alliance stratégique est un concurrent agressif. Ce partenariat produirait des énergies nouvelles en créant des synergies complémentaires. La coopération devient un moyen pour

atteindre l'objectif compétitif, particulièrement dans la théorie des alliances et des réseaux sociaux. Les apports de l'avantage collaboratif (RBV, réseaux sociaux et théorie des jeux) et du relationnel permettent de comprendre le processus de mise en commun des ressources entre compétiteurs. Ces théories focalisent sur des déterminants tels que : la confiance et l'engagement. La théorie de Morgan et Hunt (1994), propose que ces deux éléments permettent à l'approche relationnelle de se développer, car ils agissent directement sur le niveau de collaboration entre les partenaires et favorisent la poursuite des échanges à long terme. Par ailleurs, ces auteurs avancent que l'engagement et la confiance accroissent l'efficacité et la productivité de l'échange, et ce, quel que soit le type d'échange et donc même coopératif.

Cette perspective est aussi partagée par Kozak et Cohen (1997), qui attribuent le développement de l'approche relationnelle à la combinaison des deux composantes : engagement et confiance. Quant à Dwyer, Schurr et Oh (1987), ils considèrent que la confiance influence la création de la relation, alors que l'engagement a trait à la continuité de l'échange dans le temps.

Pour certains, l'engagement qui sous-tend la coopération n'est pas indéfini et la compétition peut être profitable si elle s'inscrit dans une action d'engagement à portée collective (Blanchot et Fort, 2007). Les acteurs qui poursuivent des intérêts particuliers (compétitifs) dans le cadre d'une action collective n'entravent pas le principe de coopération. L'égoïsme permettrait même de générer des comportements coopératifs. Smith (1759) dans la théorie des sentiments moraux, explique que l'estime de soi est une caractéristique fondamentale de l'homme, qui va donc chercher à démontrer de la sympathie aux autres et même de l'altruisme pour être admiré. L'homme a donc besoin de coopérer pour répondre à ses besoins individuels psychogènes. Par contre, si l'égoïsme conduit à des comportements de domination ou d'opportunisme, il devient en conflit avec le concept de coopération. L'opportunisme étant défini comme « *une recherche d'intérêt personnel qui comporte la notion de*

*tromperie* » (Williamson, 1994, p. 70). L'opportunisme est associé à une appréhension de l'incertitude et à comment un acteur réagit face à l'incertitude (Ferguson et Paulin, 2009).

Pour les auteurs qui privilégient uniquement la théorie des jeux, la dichotomie entre compétition et coopération est plus importante. Le jeu est défini comme une situation où les parties (« *les joueurs* ») sont amenées à prendre des décisions, parmi un certain nombre d'actions possibles et selon des normes prédéfinies (les « *règles du jeu* »), le résultat de ces choix formant l'issue du jeu, attribue un gain, positif ou négatif pour chacune des parties impliquées (Guerrien, 1995, p. 5). Selon Brandenburger et Nalebuff (1996), la coopération insiste sur la conjonction complexe de la compétition et de la coopération en même temps et inclut ainsi certains comportements opportunistes gagnant-perdant avec des comportements gagnant-gagnant et perdant-gagnant. Cette perspective focalise sur l'opposition entre le paradigme relationnel qui pousse vers la coopération et le paradigme compétitif qui encourage les comportements opportunistes. On parle donc de comportements bipolaires qui n'aident pas la conceptualisation (Bobko, 1985; Lado, Boyd et Haldon, 1997).

Parmi les contributions théoriques les plus pertinentes pour comprendre la dynamique relationnelle coopérative, on retrouve celle développée par Lado, Boyd et Hanlon (1997). Ils combinent trois perspectives : la théorie des jeux pour comprendre les comportements individuels, la RBV pour expliquer la rationalité stratégique en amont des interdépendances des compétences endogènes et la perspective socio-économique ou théories des réseaux afin de saisir l'impact des relations interfirmes et les bénéfices sociaux qui en résultent (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Les auteurs proposent de parler d'avantage collaboratif, permettant de prendre en considération toute la composante de relations d'interdépendance dans les réseaux, plutôt que de parler d'avantage concurrentiel opposant une firme à son environnement (Lado, Boyd et Hanlon, 1997; Contractor et Lorange, 1988; Hamel, Doz et Prahalad, 1989; Jarillo,

1988). Le nouveau paradigme d'avantage collaboratif propose une vision plus relationnelle du réseau où les entreprises, pour réussir, se doivent de combiner des manœuvres compétitives et coopératives de façon simultanée, mais non paradoxale (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). La contribution de cette théorie réside dans la proposition d'interdépendances entre le comportement coopétitif, les compétences organisationnelles et la performance globale. Cependant, ce modèle est limité pour les raisons suivantes : 1) c'est un modèle qui résout la complexité en l'annulant; 2) il n'explique pas le pourquoi des stratégies comportementales et 3) il n'est pas supporté par des études empiriques.

En effet, ce modèle dissout le paradoxe de la coopétition en l'annulant : la compétition et la coopération ne se matérialiseraient pas par des comportements bipolaires. Cette supposition semble en contradiction avec certaines réalités empiriques qui émergent. Les propositions émises permettent de saisir les avantages de se comporter en coopétiteurs collaboratifs, mais aucune étude empirique ne vient endosser la typologie des comportements suggérée dans les relations dyadiques. Les stratégies comportementales sont en fait répertoriées en fonction du niveau de compétition (élevé versus faible) et du niveau de coopération (élevé versus faible), supposant une logique de positionnement statique dans le temps.

Une étude empirique dans une dynamique processuelle et évolutive gagne donc à être entreprise pour comprendre la formation des comportements dans leur complexité, relever les mécanismes d'évolution dans le temps et dégager des conceptualisations et des théorisations valides et perspicaces.

## CHAPITRE II

### THÉMATIQUES DES TROIS ARTICLES DE LA THÈSE

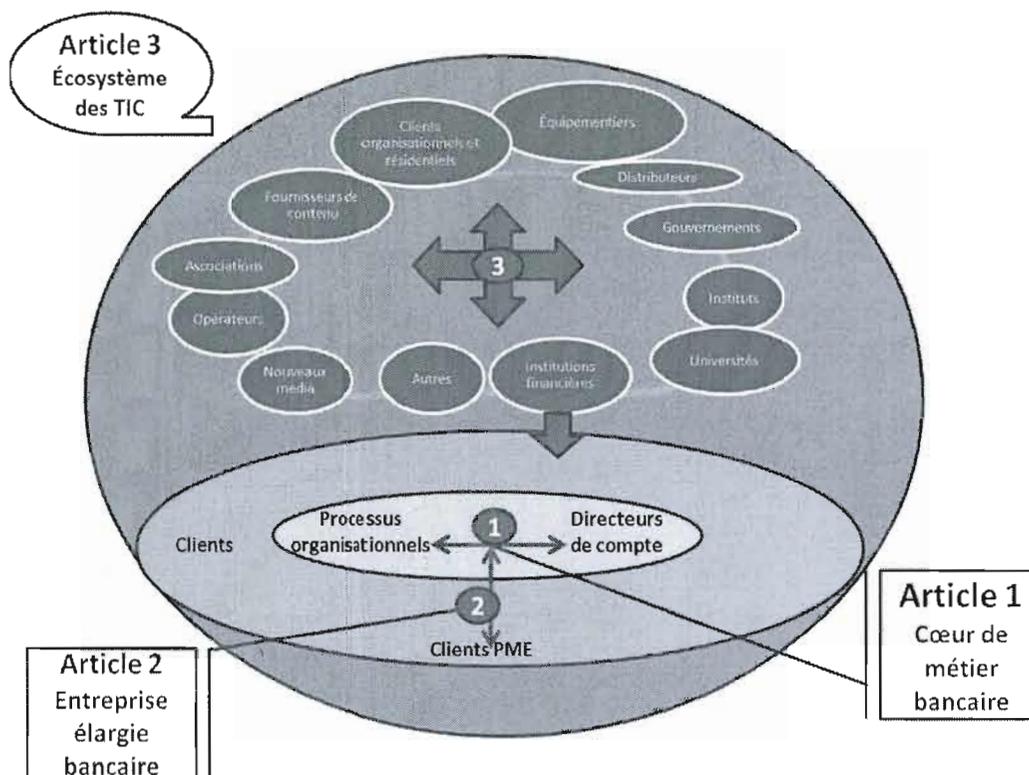
Ce chapitre vise à expliquer dans une première partie le choix de la thèse par articles et à justifier ensuite dans trois parties successives les trois problématiques spécifiques de la thèse.

#### 2.1 Le choix de la thèse par articles

Un des objectifs de cette thèse est d'évaluer l'intégration du paradigme relationnel au sein d'industries stratégiques en tenant compte des trois niveaux relationnels suivants : cœur de métier, entreprise élargie et écosystémique. Cet objectif à trois volets a beaucoup contribué au choix de procéder à une thèse par articles. Les trois perspectives gagnaient à être explorées séparément dans trois recherches spécifiques. Chaque recherche investiguant un des trois niveaux relationnels. La première recherche touchait le cœur de métier pour apprécier les processus organisationnels relationnels mis en place avec les clients internes (employés); la deuxième recherche a ciblé l'évaluation du paradigme relationnel dans la dyade entreprise/clients et enfin, la troisième recherche a focalisé sur la dynamique relationnelle coopérative animant les dyades complexes au niveau écosystémique. Ce choix à trois niveaux est pertinent et nécessaire pour évaluer la cohérence du paradigme au sein de chaque niveau et entre les niveaux (Figure 2.1).

**Figure 2.1**

Schéma synthèse des trois niveaux relationnels étudiés : cœur du métier, entreprise élargie et écosystème



Par ailleurs, la grande actualité et donc le peu de littérature sur l'évaluation de la dynamique relationnelle et les fortes implications académiques et managériales ont déterminé la démarche en trois recherches empiriques ciblées en sélectionnant, pour chaque niveau d'analyse, le terrain le plus pertinent et le plus riche. En effet, pour les niveaux micro (cœur de métier) et mezzo (entreprise élargie), les services bancaires commerciaux sont reconnus depuis une vingtaine d'années comme pionniers dans l'adoption du paradigme relationnel, d'où l'intérêt d'en capturer les premiers résultats post implémentation. Le premier article de la thèse permet d'évaluer l'opérationnalisation des stratégies relationnelles établies avec les clients internes (les directeurs de comptes) en la comparant à la perspective corporative. Le deuxième article apprécie le niveau entreprise élargie en interrogeant les clients externes (les

petites et moyennes entreprises) et leurs directeurs de comptes respectifs sur leurs perceptions de leurs relations commerciales et personnelles.

Pour le troisième niveau d'évaluation écosystémique, le terrain bancaire est moins propice à l'analyse. Cependant, les banques font partie de tout écosystème d'innovation. Le terrain des télécommunications ou des technologies de l'information et de la communication (TIC) a été choisi en raison de son profil innovateur et turbulent. L'écosystème d'innovation de ce secteur connaît un certain dynamisme grâce à la diversité et l'interdépendance des acteurs le composant, le cycle de vie court des technologies et au caractère coopétitif original des relations dyadiques qui l'animent. Donc, l'écosystème des TIC a été exploré pour comprendre la dynamique coopétitive au sein des relations complexes.

Les trois articles répondent donc à une démarche à trois niveaux : un premier niveau micro qui focalise sur l'évaluation des stratégies relationnelles mises en place au sein de l'organisation, en l'occurrence la dyade interne : banque/directeurs de comptes (Article 1); suivie d'une perspective mezzo, évaluation des stratégies relationnelles dans une dynamique entreprise élargie : diagnostic de la dyade banque/clients (Article 2) et finalement, une perspective macro sur l'évaluation des stratégies relationnelles au sein de l'écosystème : dyades au sein de l'écosystème d'innovation des télécommunications (Article 3).

## **2.2 La perspective micro ou cœur de métier**

La perspective microscopique vise à évaluer les stratégies relationnelles implémentées selon deux perspectives comparées : le discours corporatif et la perception des directeurs de comptes. Contrairement à d'autres industries, l'industrie bancaire commerciale se distingue par l'existence d'une dyade exclusive entre le directeur de compte et le client (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). La relation qui

est établie avec la banque est en fait tributaire de la relation avec le directeur de compte, ce qui explique le choix de focaliser sur les directeurs de compte, plutôt que d'autres catégories de répondants bancaires.

Le papier tente de répondre aux questions suivantes : comment les banques ont-elles opérationnalisé l'approche relationnelle en termes de procédures internes et façons de faire quotidiennes? Quelle évaluation est faite de la stratégie relationnelle ciblée versus la réalité vécue par les planificateurs? Et finalement, quel diagnostic et quelles pistes de recherche est-il possible de dégager suite à ces expériences pionnières?

Malgré la reconnaissance de l'importance de l'intégration de l'approche relationnelle, plusieurs chercheurs ont démontré la difficulté d'implémenter une stratégie efficace (Day, 2000; Perrien, Filiatrault et Ricard, 1992). L'étude a été menée en 2004 dans des succursales canadiennes pionnières et a permis de faire une analyse comparée entre les objectifs escomptés par la banque, les processus mis en place pour atteindre ces objectifs et la réalité interne telle que perçue et vécue par le personnel impacté par les changements apportés.

Ce premier papier a une contribution académique, mais aussi managériale, dans la mesure où il évalue une expérience pionnière en relationnel, dégage les facteurs critiques au succès de l'intégration d'une approche orientée client et permet aux chercheurs et aux gestionnaires d'identifier les insuffisances organisationnelles actuelles et les ajustements organisationnels requis. En effet, une orientation relationnelle requiert d'abord que l'entreprise fasse une réorganisation de sa structure, culture, processus et métriques (Shah et al., 2006). Le papier identifie donc les faiblesses internes et les défis à relever à partir d'expériences modèles. Ces expériences sont considérées comme modèles, car l'institution financière choisie est reconnue comme une institution très innovante et a été parmi les premières à migrer vers une approche relationnelle.

### **2.3 La perspective mezzo ou entreprise élargie**

Cette perspective analyse la dynamique relationnelle entre la banque et ses clients. Cette recherche s'est déclinée en deux phases : une phase d'exploration auprès des directeurs de compte et une phase d'exploration auprès des clients. La comparaison des deux perspectives permet d'identifier les décalages de perception qui existent entre les directeurs de compte et les clients, mais surtout d'expliquer les vrais facteurs qui motivent les clients à se rapprocher de leur banque principale et d'accroître leur portefeuille client. Le « share-of-wallet » ou encore la part du portefeuille client détenu par une banque est l'indicateur du succès d'une approche relationnelle, car il est aussi l'objectif financier en amont de l'implémentation d'une telle approche. Cette analyse dyadique a le pouvoir de trianguler entre les perceptions et de définir de façon précise les vrais déterminants et les freins à l'accroissement du share-of-wallet. Un cadre conceptuel est développé à la fin de l'article permettant aux chercheurs et aux gestionnaires de comprendre les facteurs individuels et organisationnels agissant comme levier ou frein à la réalisation des stratégies relationnelles et donc à l'atteinte d'un plus important SOW. La contribution est donc théorique et managériale.

### **2.4 La perspective macro ou écosystémique**

La perspective macroscopique permet d'explorer la dynamique relationnelle à l'intérieur de dyades plus complexes, comprenant les concurrents et les acteurs périphériques au-delà du cœur du métier et de l'entreprise élargie. Cette perspective écosystémique a été menée sur le terrain des télécommunications québécois en 2008. La grappe des télécommunications montréalaise étudiée présente divers comportements coopétitifs qui nécessitent un nouvel éclairage théorique. Dans les environnements caractérisés par l'hypercompétition, les paradigmes classiques de

durabilité de l'avantage concurrentiel et de stabilité de la forme organisationnelle ont une applicabilité marginale (Rindova et Kotha, 2001). Pour plusieurs chercheurs, la coopération ne peut s'expliquer ni par les théories de la compétition, ni par celles de la coopération (Dagnino, LeRoy et Yami, 2007). La particularité première de cette nouvelle logique est qu'elle force les compagnies à partager l'accès et/ou l'utilisation d'actifs stratégiques avec des firmes concurrentes (Baumard, 2007). Cette mise en commun des ressources dans l'objectif de co-innover ne peut être appréhendée par les théories traditionnelles coopératives ou compétitives.

L'article 3 explore donc le terrain des télécommunications afin de dégager une compréhension nette et précise du phénomène de la coopération. Tel qu'expliqué dans la méthodologie de l'article, la théorie ancrée sera mobilisée pour développer une conversation itérative entre théories et données et dégager des résultats fiables et valides. Le papier aura donc trois niveaux de contribution : 1) une contribution conceptuelle en explicitant le processus de coopération; 2) une contribution théorique en identifiant la théorie pertinente pour saisir et expliquer le terrain dans sa complexité et 3) une contribution empirique en identifiant les facteurs critiques au bon fonctionnement d'un écosystème d'innovation.

## CHAPITRE III

### CONSIDÉRATIONS MÉTHODOLOGIQUES

Ce chapitre a pour objectif de rendre explicites : 1) le positionnement épistémologique de la recherche; 2) le choix de la méthodologie qualitative et 3) les considérations éthiques relatives aux études empiriques.

#### 3.1 Positionnement épistémologique

« As change sweeps through industries, organisations, and workgroups, we are seeing a surge of interest among organizational researchers in process theory and dynamic phenomena...One group of researchers has chosen to address these dynamics by formulating a priori process theories and testing them using coarse-grained longitudinal time series and event-history methods. Another camp has chosen rather to plunge itself deeply into the process themselves, collecting fine-grained qualitative data –often but not always in real time– and attempting to extract theory from the ground up. » (Langley, 1999)

Le positionnement du deuxième camp de chercheurs aspire à découvrir la vérité par l'exploration. Il se justifie par le besoin d'examiner de façon directe les objets étudiés pour en extraire une compréhension et une explication fortes (Mintzberg, 1979). Tout comme Langley (1999), Mintzberg (1979) ou Gummesson (2004), nous nous identifions à ce camp de chercheurs qui aime relever le défi de comprendre la réalité dans sa complexité et élaborer des théorisations à partir de données qualitatives ô combien denses (Langley, 1999).

Les méthodes et les théories ont une relation de dépendance mutuelle (Langley, 1999). Les choix implicites ou explicites du chercheur ne sont jamais neutres. La vision du monde ou le paradigme auquel souscrit le chercheur vont orienter sa démarche et vont le guider dans son processus de sélection des méthodes adéquates. De plus en plus d'auteurs s'entendent aujourd'hui pour rallier les différents paradigmes et la dichotomie traditionnelle entre divers courants est de moins en moins pertinente.

Il est cependant important d'afficher le positionnement choisi pour permettre aux chercheurs de décoder la recherche entreprise selon les lentilles appropriées. Malgré l'opposition classique des positionnements objectif/subjectif ou positiviste/constructiviste, aucune recherche ne peut se camper dans une perspective de façon radicale en niant les autres. Toutes les recherches, même les plus scientifiques, n'échappent pas, par exemple, au constructivisme, ne serait-ce que dans leur processus (Piaget, 1970) ou à l'interprétisme ne serait-ce que dans l'analyse des résultats, même ceux jugés 100 % scientifiques (Gummesson, 2003). « *Le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde.* » (Le Moigne, 1995, p. 71-72)

Le positionnement de la thèse est constructiviste dans la démarche et positiviste en termes de réalité approchée, inscrivant la thèse dans la tendance post moderniste de réconciliation entre les paradigmes. Selon Yin (1994) et selon Landry (1995), lorsque le chercheur élabore son objet de recherche à partir de l'identification d'insuffisances ou d'incohérences dans les théories rendant compte de la réalité et que les résultats de sa recherche visent à résoudre ou à combler ces insuffisances ou incohérences afin d'améliorer notre connaissance sur la structure sous-jacente à la réalité, le chercheur se situe dans une perspective positiviste. Tel qu'explicité dans la revue de littérature, l'objet de la recherche a été peu exploré et la perspective est donc positiviste.

Par ailleurs, comme l'objectif de la thèse est l'exploration de phénomènes peu décrits par la littérature, le positionnement positiviste s'accompagne d'une démarche d'investigation qualitative inductive. Plusieurs chercheurs ont déjà établi la pertinence et la cohérence d'une telle posture (Glaser et Strauss, 1967; Thiétart et al, 2003, p. 100; Miles et Huberman, 1991, p. 31; Yin, 1984, p. 103). En effet, selon Huberman et Miles (1991, p. 31) : « *Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et stables.* »

Dans le cadre de recherches sur des sujets peu connus, l'exploration nécessite l'investigation du terrain empirique. L'induction se justifie par le besoin de puiser dans le terrain les éléments et les liens nécessaires à la conceptualisation. L'abstraction se fait donc en essayant de donner du sens aux données observées afin de faire émerger progressivement une logique théorique (Thiétart et al., 2003, p. 175).

## **3.2 Méthodologie**

Cette section va expliquer le choix global de l'approche qualitative comme méthode d'investigation. Les outils méthodologiques de chaque article sont aussi présentés à l'intérieur des articles.

### **3.2.1 Le choix du qualitatif**

Une des grandes préoccupations en méthodologie de recherche en sciences sociales est le débat sur l'adéquation des méthodes utilisées (Morgan et Smircich, 1980). Les méthodes dérivant des sciences naturelles sont de plus en plus insatisfaisantes en recherche sociale. L'empirisme abstrait des années 1960 et 1970 qui privilégiait des méthodes quantitatives a été transformé en un autre empirisme

prônant les méthodes qualitatives. Le danger est que le choix de la méthode ne se base pas sur des hypothèses claires sur la nature de la connaissance, des méthodes appropriées pour poursuivre les objectifs de connaissance ciblés, ainsi que sur la nature du phénomène observé, mais que les méthodes deviennent des fins en soi et que le chercheur ne distingue plus de relation entre la théorie et la méthode.

Le choix de la méthodologie qualitative a été un choix dicté par l'objectif de la recherche (comprendre et expliquer), le type de recherche (exploratoire) et par l'objet de la recherche (phénomènes complexes et peu connus). Le physicien Barabasi (2002) affirme que « *Rien n'arrive en isolation* ». La vision systémique est nécessaire pour saisir les phénomènes sans les dénaturer. Gummesson (2006) donne l'exemple de l'information; quelle que soit l'information, elle devient mal comprise, déformée, incomplète ou impertinente dès qu'elle sort de son contexte. La puissance de la recherche qualitative réside dans sa capacité à expliquer les objets dans leur environnement et en relation avec leur environnement social. Dans le cadre de cette thèse qui s'inscrit en sciences de la gestion, ce sont les relations personnelles et organisationnelles dyadiques qui sont les unités d'analyse. Les processus sociaux interrogés ne peuvent être isolés et observés de façon expérimentale.

« Ce dont on a besoin aujourd'hui, ce n'est pas la réduction de la complexité, mais la condensation : rendre chaque concept, modèle et théorie progressivement plus dense avec la connaissance. Avec les stratégies de la théorie ancrée, nous cherchons des variables et des concepts qui absorbent le cœur d'un phénomène — sans défigurer sa nature. Dans les disciplines du management, ceci est l'objet de la recherche qualitative. » Gummesson (2006)

Lorsque les chercheurs en sciences sociales et en sciences de la gestion modèrent les suppositions ontologiques sur la structure concrète du monde et sur le rôle répondant passif de l'être humain, les méthodes dominantes deviennent insatisfaisantes et inappropriées. Pour peu qu'un scientifique admette que l'être humain puisse avoir un rôle à jouer et que le monde social est une forme de processus ouvert, toute méthode qui enferme le sujet de l'étude dans un espace de laboratoire ou

simplement se satisfait dans la production de photographies instantanées limitées empiriquement de phénomènes isolés à des repères fixes dans le temps ne rend pas complètement justice à la nature du sujet (Morgan et Smircich, 1980). Les méthodes quantitatives ont une autre forme de pertinence. Elles permettent la généralisabilité statistique par exemple, tandis que les méthodes qualitatives permettent la généralisabilité analytique (Yin, 1990, p. 44).

Le choix de la généralisabilité désirée dépend du problème posé. Selon les termes de Coombs, (1974), cité par Brabet, 1988 : « *Le problème du psychologue social, pour le dire carrément, consiste à se demander s'il sait ce qu'il cherche ou s'il cherche à savoir* ». En effet, la recherche quantitative est pertinente pour tester des hypothèses et valider ou infirmer des résultats existants sur un large échantillonnage. Sa principale richesse réside dans la généralisabilité statistique de phénomènes connus et sa principale faiblesse est l'incapacité de saisir des phénomènes complexes. Le chercheur a l'opportunité de s'attaquer à de grands échantillons, mais se trouve dans l'obligation de simplifier la réalité observée en l'isolant de son contexte et de sa complexité. Cette approche est donc préconisée dans une phase de validation de phénomènes bien établis, explorés, connus, expliqués et décrits. Ainsi, dans le cadre de recherches sur des phénomènes émergents ou sur des questions managériales peu explorées, la recherche qualitative permet d'observer et d'interroger la réalité dans sa complexité, d'inclure le contexte et de dégager des compréhensions profondes des objets choisis (Gummesson, 2006).

Le critère de flexibilité détermine aussi en grande partie le choix de l'approche. En effet, dans l'approche qualitative, la question de recherche peut être modifiée à mi-chemin pour que les résultats puissent avoir une plus grande validité interne (Stake, 1995). En recherche quantitative, plus rigide, le changement de problématique de recherche serait une démarche fort coûteuse. Alors que l'approche qualitative offre au chercheur une plus grande latitude dans la collecte des données, l'approche quantitative implique un calendrier rigide. En utilisant les méthodes qualitatives, la

frontière entre ce qui est recherche académique et ce qui est conseil en management devient confuse, offrant encore plus d'opportunités de connaissances à découvrir, car le chercheur aura le rôle de consultant par le biais de ces enquêtes poussées sur l'organisation et le comportement organisationnel (Gummesson, 199, p. 2). Ainsi, grâce à la méthodologie qualitative, cette thèse permet à la fois aux gestionnaires et décideurs des pistes d'action concrètes dans un contexte de crise financière et de crise relationnelle, mais offre aussi aux académiciens une nouvelle théorie de l'écosystème en symbiose avec les impératifs empiriques, théoriques et épistémologiques actuels.

Afin de réussir le pari théorique et empirique des objectifs visés, la méthodologie de recherche choisie se fonde sur plusieurs études de cas ciblées. D'après les écrits de Yin (1994), l'étude de cas constitue la méthode de recherche appropriée lorsque :

- les questions de recherche portent sur le « pourquoi » et le « comment » d'un phénomène;
- l'investigateur a peu ou pas de contrôle sur les événements;

L'étude étant exploratoire et portant sur la compréhension du comment et du pourquoi de phénomènes peu décrits, l'étude de cas est la méthode appropriée pour dégager les résultats valides. L'objet de l'étude est en rapport avec un phénomène contemporain dans un contexte réel. Rappelons que les méthodologies d'études de cas connaissent une acceptation grandissante dans la communauté scientifique, car elles permettent d'élaborer des théories bien fondées (Eisenhardt, 1989; Pitcher, 2000). Les trois articles se basent donc sur différentes études de cas.

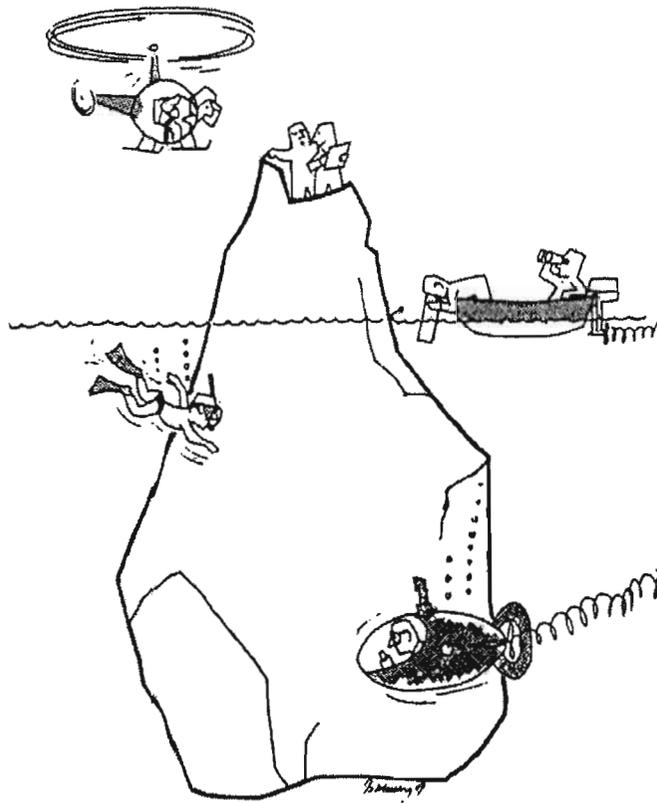
### **3.2.2 Les méthodes de collecte choisies**

Gummesson (2003, p. 32) utilise la métaphore de l'iceberg pour illustrer le fait que se contenter d'une approche particulière ou de techniques précises en rejetant les

autres perspectives alternatives peut nuire au processus de recherche et aux objectifs de découverte. L'ambition du chercheur de découvrir la réalité se mesure par son niveau d'implication sur le terrain et s'il se contente d'observer le bout émergeant de l'iceberg, il va rater sa plus importante dimension qui est cachée sous l'eau. Un iceberg est connu pour ne faire émerger à la surface de l'eau que 10 à 15 % de toute sa masse. Si les chercheurs sont à l'aise avec ce pourcentage, alors ils se contenteront d'observation externe de l'objet étudié (la vision de l'hélicoptère sur la figure 3.1). S'ils s'engagent plus avec des questionnaires et des entrevues personnelles avec les sujets, ils poseront alors le pied sur l'iceberg (Figure 3.1). Mais s'ils ciblent les 85 ou 90 % qui se cachent sous l'eau, alors ils vont devoir mobiliser encore plus de ressources et s'investiront plus dans leur processus de recherche. Ce souci de capturer le maximum d'informations a conduit à la triangulation entre plusieurs théories, méthodes de collecte et d'analyse de données. Les méthodes de collecte utilisées sont : les entrevues en profondeur, la méthode des experts, l'analyse de documents internes, la revue de littérature intégrative, l'observation non participative de comités, l'observation participative à des réunions et l'assistance à des séminaires spécialisés privés.

**Figure 3.1**

La métaphore de l'iceberg, illustration de Bengt Mellberg (Gummesson, 1991, p. 31)



### 3.2.2.1 Les entrevues en profondeur non directives

Les entrevues non directives deviennent de plus en plus populaires, car elles offrent beaucoup plus de souplesse (Daunais, 1992, p. 291). L'approche de guide d'entrevue (Patton, 2002, p. 349) a donc été privilégiée dans les trois articles. Pour le premier article, les entrevues ont été menées avec les directeurs de compte (en juin 2004) et le guide d'entrevue était plutôt élaboré, vu la complexité du cadre conceptuel préliminaire. Le guide d'entrevue (annexé) a toutefois permis de ne pas omettre aucun thème ni aucune question lors de l'entrevue. Toutefois, la flexibilité et la

souplesse ont été adoptées pour amener des échanges sociaux relationnels. Concernant le deuxième article, la première étude empirique (décembre 2005) a porté sur les perceptions des directeurs de comptes gérant un total de 660 clients commerciaux dans une seule et même institution bancaire canadienne. Le choix de clients appartenant à une seule et même institution bancaire permet d'obtenir des résultats pertinents et valides, car la diversité des environnements bancaires (différences stratégiques, culturelles et opérationnelles) ne permet pas le croisement ou la comparaison des réponses. L'originalité dans la méthodologie réside toutefois dans le choix d'effecteur des entrevues en profondeur, mais par Internet pour rejoindre le maximum de répondants. La rapidité, la praticité et la simplicité de l'outil Internet ont été un facilitateur à la collaboration des répondants.

Cette étude de cas a ainsi permis de dégager la vision interne de 11 directeurs de comptes gérant 660 comptes commerciaux, dans un délai relativement court. La stratégie de collecte de données qualitatives repose sur le critère de saturation des informations. En effet, aucun seuil maximum ou minimum de répondants ne peut être préétabli pour confirmer la validité de l'étude. Le nombre optimal de répondants était atteint dès lors que les informations commencent à être redondantes. La saturation des données a donc été le critère pour fixer le nombre de répondants nécessaire. Une entrevue en ligne a été administrée avec six questions ouvertes : 1) les meilleurs moyens pour obtenir de la croissance rentable; 2) les meilleurs moyens pour atteindre cet objectif d'accroissement de la part du portefeuille au profit de leur banque; 3) quels sont les points forts sur lesquels leur banque peut se baser pour améliorer la part du portefeuille des clients commerciaux; 4) les points faibles de leur banque en matière d'accroissement de la part du portefeuille des clients commerciaux; 5) les raisons pour lesquelles leurs clients ne seraient pas enclins à consolider leurs activités financières (et donc leur « part de portefeuille ») et 6) les raisons pour lesquelles leurs clients seraient enclins à consolider leurs activités financières (et donc leur « part de portefeuille »). Les questions ont été posées de façon à ne permettre aucune

modification de réponse suite au passage aux questions suivantes. De plus, chaque question était déroulée sur écran au fur et à mesure que la réponse à la question précédente était finalisée. Ceci empêche de donner des pistes de réponses dans les questions qui suivent. Les résultats sont donc authentiques.

Durant la même étape exploratoire (juin 2006), une deuxième étude empirique a visé à connaître la perception de quelques clients sur ce que serait pour eux l'institution financière idéale et sur les facteurs qui pourraient les motiver à consolider leurs actifs avec leur institution financière principale.

Ces entrevues exploratoires ont donc permis de valider le cadre conceptuel sur les déterminants et les freins perçus par les clients à l'accroissement de leur portefeuille d'actifs avec leur institution financière principale. Une dizaine d'entrevues ont été conduites en face à face.

Pour l'article 3, les entrevues ont été toutes effectuées en face à face et ont été personnalisées en fonction du profil du répondant. Lorsque les répondants s'avèrent plus experts avec d'autres thèmes que ceux planifiés, nous migrons vers une logique d'entrevue de conversation informelle (Patton, 2002, p. 349). Ainsi, une directrice en approvisionnement s'est avérée moins impliquée dans les relations coopératives et plus experte dans la gestion des problèmes soulevés par les produits de coopérateurs. Nous avons fait abstraction de la « check list » de questions et improvisé des questions pertinentes par rapport à son expérience.

Voici quelques particularités des entrevues des projets :

- Dimension politique ou stratégique de l'objet de la recherche : relations stratégiques, d'où l'importance de procéder de façon graduelle dans les entrevues et amener les thèmes de façon progressive et implicite, décoder la prédisposition du répondant et juger de la pertinence de poser certaines questions ou pas, attendre des momentum de discussion et être à l'affût de nouveaux éléments, tels que les vécus et les perceptions.

- Désir de non-contamination théorique des répondants avec la revue de littérature ou les intuitions. Ceci requiert d'être clair dans les questions tout en explicitant le moins de concepts et de relations pour faire ressurgir « les vrais déterminants » sans les provoquer ou les influencer.
- Connaissance de certains répondants (anciens collègues de travail) donc facilité d'entrer en contact et d'établissement du lien de confiance. La connaissance des personnalités de certains répondants, la volonté de recueillir des outputs précis et une certaine habilité de communication et en dynamique psychologique et interactionnelle en groupe permettent de pallier aux risques associés à interviewer des personnes qu'on connaît (Daunais, 1992, p. 279).
- Le guide d'entrevue sert de « check list » et non de guide structurant l'échange. L'approche est plutôt instinctive et naturelle : connaissance de l'objectif de recherche et approche plus socialisante, proactive et ad hoc. « *L'entrevue de recherche conduite d'une manière totalement non directive n'exige pas de préparation particulière : il suffit d'adresser au sujet une question générale et ouverte portant sur le thème prévu.* » (Daunais, 1992, p. 277).

### **3.2.2.2 La méthode des experts**

La méthode des experts est une méthode complémentaire pour saisir les problèmes les plus significatifs et mieux les comprendre (Florès, 2005). Elle est très appliquée depuis les années 60 par plusieurs chercheurs en marketing tels que Walser-Luchesi et Morel (2001), Florès (2005), ou Durif (2008). Elle permet ainsi de développer une connaissance aiguisée des sujets abordés en interrogeant des experts reconnus (Walser-Luchesi et Morel, 2001). Cette méthode a donc été sollicitée pour

les trois articles. Les deux premiers ont requis d'interroger des experts en relationnel bancaire, alors que le troisième a nécessité de faire appel à différents experts en théorie des jeux, en sciences juridiques, en sociologie, en relationnel, en méthodes qualitatives, en innovation et en technologies de l'information.

### **3.2.2.3 L'analyse des documents internes**

L'analyse des documents internes permet de mieux comprendre les discours corporatifs, les politiques internes et les stratégies et tactiques relationnelles ciblées. Les trois articles ont requis d'analyser le contenu de divers documents internes. La plupart d'ailleurs ont été soumis moyennant des engagements de non-divulgence, ce qui empêche de les annexer. Pour les deux premiers articles, les documents comprennent : des balises relationnelles internes, des fiches techniques, des analyses de profil client, des outils de gestion CRM, des grilles d'évaluation de service client, des grilles d'évaluation salariale, des notes internes, des communiqués, etc.

Ces différents documents ont permis d'évaluer la cohérence entre le discours corporatif et les processus communicationnels et d'affaires internes, mais aussi de mieux comprendre la stratégie relationnelle interne et la perception du personnel.

Pour l'article 3, plus de 35 documents internes ont été analysés dans l'industrie des TIC. Ces documents sont des documents : stratégiques, juridiques, économiques, organisationnels, communicationnels, promotionnels, marketing, relatifs aux achats, concurrentiels, financiers et même politiques. La richesse et la densité informationnelle de ces sources primaires ont permis une meilleure immersion dans le contexte et une compréhension plus proche des enjeux relationnels à différents niveaux écosystémiques.

#### 3.2.2.4 La revue de littérature intégrative

La revue de littérature intégrative permet au chercheur de développer des compréhensions intégrées de diverses recherches et d'enrichir ainsi la littérature avec des modèles intégrateurs (Durif, 2008, p. 58; Torraco, 2008). Ainsi, plusieurs techniques de recherche ont été utilisées pour développer une revue exhaustive :

- Recherche par mots clés sur le catalogue de la bibliothèque de l'UQAM, Badadug et la base de données ABI Inform : recherche 1) des articles et des livres les plus récents dont la bibliographie guide vers d'autres références donc, il y a un effet boule de neige des articles récents sur d'autres articles pertinents passés et ainsi de suite; 2) recherche par noms d'auteurs reconnus dans les disciplines explorées (Marketing relationnel, coopération, etc.)
- Recherche sur Google de séminaires, appels à communications, colloques ou conférences qui portent sur les mots clés : ceci a amené à trouver une vingtaine d'articles pertinents : éditions spéciales sur le CRM, colloque de l'AIMS 2004 sur la coopération, spécial revue de gestion 97 sur la coopération et spécial appel sur les écosystèmes d'innovation à Montréal : journée de l'ADRIQ avril 2008-05-15, etc.
- Recherche en naviguant sur les sites des départements des universités pour visualiser les intérêts de recherche des professeurs, ce qui a permis plusieurs contacts sur le sujet du relationnel et de la coopération. Plusieurs ont été interviewés dans la collecte de données (entrevues ou méthode des experts) et la plupart ont été proactifs pour partager leurs recherches et recommander diverses publications.
- Recherche dans des sites, forums et blogues spécialisés, par exemple le site : <http://www.ecosystemedaffaires.net/travaux.htm> qui contient plusieurs articles pertinents.

- Ainsi, ces recherches bibliographiques ont été menées pendant tout l'exercice de rédaction de la thèse dans la mesure où le terrain empirique amenait toujours de nouvelles relations, questions dont la complexité nécessitait de nouveaux éclairages théoriques. La méthode de la théorie ancrée a ainsi dicté une attitude de dialogue permanent entre le terrain et la littérature (particulièrement pour l'article 3). La collecte et l'analyse se faisaient en même temps, ce qui était assez exigeant.

### **3.2.2.5 L'observation non participante**

L'observation non participante du chercheur offre l'opportunité de garder une certaine distance de l'objet observé et permettre donc une neutralité dans l'exercice d'observation (Langley, 2008). L'observation non participante permet de capturer le verbal et le non-verbal, les processus explicites et implicites, l'environnement, les interactions, les faits, les gestes. Cependant, elle favorise toujours les esprits prédisposés à observer (Pasteur et Emerson cités par Patton, 2004). Ainsi, un observateur doit se préparer, en s'outillant à l'avance avec des grilles d'observations ou des exercices de réflexion sur les dimensions à observer. Patton (2004) dresse toute une liste de recommandations au chercheur qui ont permis de mener à bien cet exercice lors des réunions observées :

- Être très descriptif dans ses notes et privilégier la profondeur et la richesse.
- Rester ouvert et alerte à tout ce qui se passe.
- Utiliser le verbatim exact au maximum possible.
- Garder en tête que les perspectives émises sont sélectives.
- Être stratégique et se dire que l'observateur est aussi observé.
- Être discret et concentré tout le long de l'exercice.

- Séparer la description de l'interprétation, du jugement.
- Être réfléchi et inclure le maximum de réflexions.

Ces différentes tactiques ont été utilisées lors de divers événements : un comité de direction et quatre tables rondes pendant lesquels divers participants échangeaient sur le thème de la co-innovation et du partenariat dans une perspective écosystémique. Cette immersion a permis de vivre les événements en temps réel et de saisir la richesse des réalités factuelles, perceptuelles, émotionnelles et politiques.

### **3.2.2.6 L'observation participante**

L'observation participante permet de découvrir des dimensions auxquelles personne n'a déjà prêté attention dans le milieu observé (Patton, 2004) dans la mesure où le chercheur a un regard externe. Le danger de cette observation participante est le développement d'émotions avec l'objet ou le sujet de la recherche et le risque de perdre son objectivité et sa neutralité. Autant l'immersion permet d'être encore plus proche de l'objet observé, autant elle risque de compromettre la mission de départ. Dans le cadre de la recherche, les observations participantes ont été effectuées après l'analyse et ont donc permis la validation des résultats et le partage des connaissances développées, sans biaiser l'analyse. Les deux observations participantes ont porté sur des réunions de comités de pilotage de la co-innovation.

### **3.2.3 Les méthodes de traitement des données**

Le premier problème pendant la collecte des données qualitatives est le risque « d'asphyxie par les données » (Eisenhardt, 1989). L'excès d'information peut éloigner le chercheur de son axe de recherche et le noyer dans des questions secondaires. C'est pourquoi nous avons déterminé pour les articles 1 et 2, de façon

précise, le champ de la recherche, l'application empirique en fonction du cadre conceptuel établi. La démarche pragmatique de Miles et Huberman (1994) a été adoptée. Elle repose sur le postulat qu'une analyse comprend trois flux continus d'activités :

- Réduire les données : sélectionner, simplifier et transformer des données brutes pour en identifier les composantes essentielles (le logiciel Decision Explorer a permis d'identifier plusieurs relations présentées dans les résultats);
- Présenter les données sous forme de matrices ou de figures, pour aider à la compréhension du problème (voir figures et tableaux dans les résultats);
- Élaborer et vérifier des conclusions.

Au-delà de la démarche pragmatique de Miles et Huberman (1994), l'article 3 et les différents résultats et chapitres intégrateurs de la thèse ont été construits par le biais de la méthode de la théorie ancrée.

### **3.2.3.1 La méthode de la théorie ancrée**

Les résultats de la thèse ont été développés selon les postulats de la théorie ancrée : « *comparaison constante* » qui porte sur la collecte et l'analyse simultanées des données et sur l'« *échantillonnage théorique* » qui détermine quelles données futures à collecter par la théorie en cours de construction (Langley, 1999; Suddaby, 2006). Cette théorie ancrée nie ainsi les prémisses de proposition d'hypothèses à tester et recommande plutôt de laisser les conjectures émerger des données (Glaser et Strauss, 1967). C'est donc un processus organique de génération de théorie qui n'isole pas le processus de collecte de celui de l'analyse des données (Suddaby, 2006). Certains logiciels ont été utilisés soit pour la cartographie cognitive (Decision Explorer) ou pour la codification (Atlas Ti). Pour l'article 3, l'absence volontaire de

cadre conceptuel et la démarche positiviste de théorie ancrée selon Glaser et Strauss (1967) ont amené un grand nombre de difficultés et de remises en question continues de la recherche et des résultats de la recherche. Toutefois, l'encadrement de plusieurs experts, les lectures méthodologiques et la détermination ont permis de relever divers défis pendant les huit mois de collecte et d'analyse simultanées. Les objectifs étant la pertinence, la parcimonie, la validité et la généralisabilité analytique, les sources sont internes (chercheurs et professionnels) et externes (chercheurs et experts).

(1) *Les professionnels* (40 ayant travaillé dans une vingtaine d'entreprises) : certains sont actuellement impliqués dans des relations coopétitives de par leurs fonctions passées et présentes et d'autres, récemment retraités, cumulent plus de 30 ans d'expérience dans le domaine. Les répondants sollicités sont des cadres supérieurs, directeurs associés, vice-présidents et présidents ayant plus de 20 années d'expérience dans l'écosystème des télécommunications et ayant eu diverses responsabilités dans divers postes reliés directement à la gestion d'une relation coopétitive (gestion des alliances, marketing corporatif, gestion de produits, aspect légal/négociation, approvisionnement, achats, ventes et développement de grappes industrielles). De plus, la plupart de ces cadres ont eu des postes de décisions dans diverses entreprises appartenant à l'écosystème observé. Ainsi, ils apportent diverses compréhensions des relations grâce à leur connaissance des différentes visions propres aux différentes compagnies pour lesquelles ils ont travaillé. Ces compagnies sont des opérateurs de télécommunications, des fournisseurs de contenus, des fournisseurs équipementiers, des câblodistributeurs, des agences de recherche marketing, des fournisseurs de services et produits informatiques et des instituts publics, privés et publics privés. Certaines entités sont locales, d'autres nationales et internationales. La taille (nombre d'employés et chiffre d'affaires) est très variable; certaines sont publiques ou parapubliques, d'autres privées.

(2) *Les chercheurs* : les chercheurs approchés et ayant accepté de participer ont des intérêts de recherche directs sur le sujet. Ils sont au nombre de 7; certains sont des

experts juridiques (dimension légale des relations de coopération : contrats, limites, question de la propriété intellectuelle et des recours juridiques), d'autres des stratèges ou économistes spécialisés en innovation et gestion de l'innovation, en anthropologie et culture québécoise, en théorie des jeux et en stratégie relationnelle. Ces chercheurs aux compétences complémentaires vont ainsi contribuer au développement d'une compréhension intégrée du phénomène observé.

Par la suite, les entrevues effectuées ont été validées. Ce cadre méthodologique qui se base sur les préceptes de la théorie ancrée a permis de générer trois niveaux de résultats présentés dans l'article 3. Ainsi, les différentes constructions ont été illustrées et aucune perspective n'a été négligée pour accroître le niveau de crédibilité des outputs (Lincoln et Guba, 1985, p. 296). Toutes les données sont pertinentes et tous les détails ont la même importance au départ.

Par ailleurs, l'attitude neutre et alerte a été cruciale dans l'étape de la collecte. Comme la théorie ancrée suppose une interaction entre la collecte et l'analyse des données et impose le retour à la théorie après chaque observation, la collecte des données se fait dans une perspective d'abstraction immédiate. Pour les entrevues en profondeur et l'observation, la règle de retranscription en 24 h est respectée. L'objet étant la relation dont la formation se fait dans le temps (processus longitudinal avec différentes phases), les entrevues permettent de modéliser l'évolution des relations passées (a posteriori : appel à la mémoire courte), mais aussi les relations actuelles (a priori : diagnostic présent selon les données actuelles). Ces entrevues ont été menées sur une période de 7 mois et espacées de quelques jours les unes des autres permettant de prendre du recul après chaque entrevue et de faire l'exercice de symbolisation des outputs dégagés (retranscription du verbatim et retour à la théorie et comparaison). Ces entrevues portent sur le passé, le présent et le futur : expériences passées (rétrospection), actuelles en cours (introspection) et prédiction de l'évolution (prospexion).

Lors de la collecte de données primaires, les répondants ont été interrogés sur : les faits (informations objectives impartiales : qui, fait quoi, quand, où), les schèmes (constructions cognitives personnelles et organisationnelles : comment, pourquoi?) et les émotions (individuelles et organisationnelles dans ces relations). Les données fournies comprennent : des liens de causalité, des descriptions, des interprétations, des intuitions, des « vérités de terrain » et des histoires (issues du « story telling » sur les expériences marquantes).

Les trois types de codage de la théorie ancrée sont utilisés. Le codage ouvert ou *in vivo* a permis d'explorer chaque document et chaque entrevue, de définir des catégories clés et de les nommer selon les définitions fournies par le retour à la littérature. Par la suite, les dimensions et le continuum de variation de ces concepts sont précisés (durée, intensité, etc.). Ce codage a été utilisé comme procédé d'abstraction du processus de formation des relations coopératives dans le temps. Le codage axial a ensuite précisé les catégories identifiées en déterminant les conséquences, explications et contextes des étapes. Enfin, le codage sélectif a permis d'atteindre les objectifs de conceptualisation en dépassant la description. Il s'agit d'intégration ou d'élaboration théorique (Strauss et Corbin, 1990). Ce codage permet de tisser des liens entre les catégories et les théories. Finalement, durant les différentes phases de la recherche, différentes dimensions seront testées, telles qu'illustrées dans le tableau 3.1.

Le choix de la théorie ancrée est un choix qui comporte beaucoup de risques et de coûts : le processus est long, complexe et imprévisible, la lumière vient à des moments inattendus, le chercheur part à la conquête de l'inconnu, il doit se munir de beaucoup de patience, être minutieux, curieux, faire une autocritique constante et il doit finalement réussir à canaliser l'angoisse de la théorisation. La passion pour le sujet a facilité l'adoption de la théorie ancrée. Cette démarche s'imposait face à un phénomène peu exploré, des théories insuffisantes et un terrain riche et complexe.

**Tableau 3.1**  
Phases, tactiques et dimensions

Phases	Tactiques	Dimensions/tests
Design de recherche	<p>Pertinence : deux cas puissants avec des entreprises charnières, des relations complexes et deux scénarios différents : échec versus succès.</p> <p>Exhaustivité : tous les détails recueillis dans la collecte sont importants, la limite de la collecte est définie par l'atteinte de l'objectif de saturation.</p> <p>Généralisabilité analytique (Yin, 1994, p. 37) : deux cas majeurs étudiés. Les relations observées génèrent une généralisation théorique (et non statistique) et impliquent des entreprises de cultures locales, nationales, nord-américaines et européennes permettant de générer des résultats plus solides.</p>	<p>Validité externe</p> <p>Applicabilité</p>
Collecte de données	<p>Multiplés sources de preuves (Yin, 1994, p. 36) : Triangulation : intrasources et intersources : questionner un même type de sources (plusieurs répondants d'un même département/entreprise) et questionner différentes sources (plusieurs départements/entreprises).</p> <p>Établir une chaîne de preuves (Yin, 1994, p. 36) : laisser le terrain révéler sa richesse et procéder en détective curieux.</p> <p>Désir d'objectivité, de non-contamination théorique des répondants avec ma revue de littérature ou mes intuitions. Besoin d'être claire dans mes questions tout en explicitant le moins de concepts et de relations pour faire ressurgir « les vrais déterminants » sans les provoquer ou les influencer.</p> <p>Tester les hypothèses contraires pour les infirmer : le relationnel/la rivalité pour les falsifier et mieux affirmer les hypothèses exclusives à la coopération.</p>	<p>Validité du construit</p> <p>Fiabilité</p> <p>Neutralité</p>
Analyse de données	<p>Atteindre la saturation de chaque source de données.</p> <p>Analyse en boucle avec la collecte : lorsque des points de vue s'opposent (Yin, 1994, p. 36), requestionner les répondants pour mieux nuancer et contextualiser l'opposition apparente.</p>	<p>Validité interne/vérité</p>
Rédaction	<p>Validation par les répondants des résultats préliminaires (Yin, 1994, p. 36).</p> <p>Validation théorique.</p>	<p>Validité du construit</p> <p>Consistance</p>

### 3.2.3.2 Les stratégies de théorisation

En ce qui concerne le processus de théorisation, Langley (1999) distingue sept stratégies de théorisation. Nous avons privilégié l'intégration de toutes ces stratégies : la stratégie narrative, la stratégie de quantification, la théorie ancrée, la stratégie graphique, les lectures alternatives, la stratégie comparée et la stratégie de décomposition temporelle, mais à des étapes et à des fins différentes. Ainsi, la stratégie de décomposition temporelle a été pertinente pour comprendre les processus inhérents aux : phases d'implémentation de stratégies relationnelles (article 1), phases d'évolution de la relation directeur de compte/client (article 2) et phases de formation d'une relation coopérative (article 3). La stratégie de quantification a servi à interpréter les résultats des entrevues en classant les catégories de réponse pour les trois articles et apprécier la pondération des facteurs significatifs des moins pertinents. La stratégie graphique a servi à modéliser des liens de causalité (cartographie cognitive : articles 1, 2 et 3), à représenter l'évolution des relations coopératives (article 3) ainsi qu'à développer des modèles intégrateurs (article 1, 2 et 3). La stratégie de la théorie ancrée a été la pierre angulaire de l'article 3 et des conclusions intégratives de la thèse. Elle a d'ailleurs en quelque sorte dicté la stratégie de lectures alternatives, particulièrement pour l'article 3, qui a requis de faire appel à plusieurs théories et paradigmes pour développer une revue de littérature pluridisciplinaire et une théorie écosystémique pertinente. Finalement, la dernière stratégie de théorisation utilisée est la théorie comparée, de par même la vision dyadique des articles (toujours deux parties interrogées), mais aussi l'application de multi cas (Yin, 1994) plutôt qu'un cas unique dans les trois articles. Ainsi, le premier article comprend 10 cas, le deuxième 21 cas et le troisième plus de 50. La gradation du nombre se justifie par l'intensification de la complexité à mesure que l'on passe du niveau cœur de métier au niveau entreprise élargie au niveau écosystémique.

### 3.2.4 Objectifs de triangulation et critères de qualité

Les objectifs de la recherche étant la parcimonie, la pertinence et l'exhaustivité, la triangulation des méthodes, des techniques de collecte et d'analyse et des sources de données a été précieusement suivie dans les trois papiers. Le souci positiviste de recherche de vérité, de validité et de fiabilité a alimenté cette démarche. Pour la triangulation entre les théories, aussi bien les paradigmes en management que ceux du marketing, de l'économie et de la sociologie ont été interrogés pour comprendre les dynamiques relationnelles observées (Tableau 3.2).

**Tableau 3.2**  
Synthèse de la triangulation des sources, des méthodes de collecte et d'analyse et des théories utilisées pour les trois articles

Triangulation		Stratégies utilisées	Nombre
Sources	Article 1	Chercheurs et professeurs	5
		Directeurs de compte	10
		Données internes	+19
		Données externes	+50
	Article 2	Chercheurs et professeurs	3
		Directeurs de compte	11
		Clients	10
		Données internes	+15
		Données externes	+40
	Article 3	Chercheurs et professeurs	7
		Décideurs publics et privés	40
		Données internes	+35
		Données externes	+100
		Observation non participante	5
		Observation participante	2
Méthodes de collecte	A 1, 2 & 3	Entrevues en profondeur	78
		Méthode des experts	15
	A 1, 2 & 3	Analyse de documents	+100
	A 1, 2 & 3	Revue de littérature	+200
	A 3	Observation non participative	5
	A3	Observation participative	2
	A3	Colloque privé	2

**Tableau 3.2 (suite)**

Triangulation		Stratégies utilisées	Nombre
Méthodes d'analyse	A 1, 2 & 3	Théorie ancrée	
	A 1, 2 & 3	La stratégie narrative	
	A 1, 2 & 3	La stratégie de quantification	
	A 2 & 3	La décomposition temporelle	
	A 1 & 3	Théorisation graphique	
	A 1, 2 & 3	Cartographie cognitive	
	A 3	Les lectures alternatives	
	A 1, 2 & 3	Stratégie comparée	
Théories	A 1, 2 & 3	Théorie du marketing relationnelle	
	A 3	Théorie de l'échange social	
	A 1, 2 & 3	Théorie de la compétition	
	A 1, 2 & 3	Théorie des réseaux	
	A 3	Théorie de la complexité	
	A 3	Théorie des sentiments moraux	
	A 3	Théorie de l'avantage collaboratif	
	A 3	Théorie des parties prenantes	
	A 3	Théorie de l'écologie des populations	
	A 3	Théorie des jeux	
	A 3	Théorie de la coopération	
	A 1, 2 & 3	Théorie de l'avantage concurrentiel	
	A 1, 2 & 3	Théorie des ressources (RBV)	
	A 3	Théorie des coûts de transaction	
	A 3	Paradigme de l'innovation ouverte	
	A 3	Théorie des réseaux sociaux	
A 3	Théories de la rationalité limitée et de l'émotivité limitée		

En sciences sociales, quatre tests communément reconnus par la communauté des chercheurs permettent d'apprécier la qualité d'une recherche empirique, à savoir la validité du construit, la validité interne, la validité externe et la fiabilité (Patton, 2002, p. 34). La diversité des sources (primaires et secondaires), la perspective dyadique de chaque relation et la triangulation inter et intra sources, la validation systématique avec les experts et le retour dynamique à la théorie permettent d'assurer les trois validités et d'élever le niveau de fiabilité des résultats. Ainsi, dans le souci de crédibilité (Lincoln et Guba, 1985, p. 301), l'engagement prolongé, l'observation persistante et la triangulation ont été utilisés. La triangulation comprend la pluralité des sources, des techniques de collecte et d'analyse et des théories. Les théories empruntées sont les théories de la compétition et les théories de la coopération. Les

techniques incluent les entrevues en profondeur, l'analyse de documents internes, l'analyse de publications externes (articles, thèses, mémoires, rapports et avis), l'observation participante et non participante et l'assistance à des colloques privés à la toute fin de la collecte pour une dernière validation des conjectures, ainsi que la méthode des experts auprès de sept chercheurs spécialisés dans la théorie des jeux, le relationnel, la gestion de l'innovation, la consultation juridique reliée aux contrats de coopération et l'anthropologie.

Par souci de recherche de vérité et en même temps par souci de saisir tous les signaux faibles inattendus qui risquent d'être révélateurs et riches, aussi bien les résultats redondants que ceux marginaux et singuliers ont été illustrés. Ainsi, les données analysées retracent les points de convergence, mais aussi les points de divergence les plus révélateurs. Comme le design de recherche est émergent et l'approche naturaliste, d'autres questions viennent se rajouter pour instaurer la valeur de vérité, l'applicabilité, la cohérence et la neutralité (Lincoln et Guba, 1985, p. 290). Pour cela, l'authenticité et la justesse sont requises dans une recherche naturaliste, car elles dictent une conduite balancée et neutre au chercheur en le forçant à ne privilégier aucune perspective en particulier, mais à agir en rapporteur honnête de tout ce qui émerge comme visions, perspectives, voix et préoccupations à partir du terrain (Guba et Lincoln, 1985, p. 245-251).

### **3.3 Enjeux éthiques**

L'approche adoptée prescrit un ensemble d'attitudes vis-à-vis de l'objet de recherche (séparation), qui stipulerait que le chercheur est le mieux placé pour juger les lignes de conduite de ce qui constitue l'éthique en sciences sociales (Lincoln, 1990). Dans le cadre de cette thèse, la sensibilité du sujet : comprendre les relations dyadiques, oblige à discuter avec chaque répondant qui sera interviewé, et ce, de façon individuelle, sur les points suivants :

- la position externe et la neutralité (nous ne sommes pas mandatés par qui que ce soit);
- l'objectif académique de la recherche universitaire;
- le droit de chaque interviewé sollicité de refuser l'entrevue ou de ne pas répondre à certaines questions;
- la nécessité de son consentement sur la divulgation des informations recueillies;
- l'anonymat des informations recueillies;
- la primordialité de son accord sur le support à utiliser pendant les entrevues (enregistreuse versus prise de notes);
- le respect des réponses fournies (aucun jugement des réponses données : pas de mauvaises ou bonnes réponses);
- signature d'un engagement de confidentialité regroupant ces sous-thèmes.

Ainsi, il est important d'établir une relation de confiance réciproque et de respect pour pouvoir obtenir une entrevue de qualité. En effet, lorsqu'on gagne la confiance, on a le privilège et le fardeau d'apprendre des choses problématiques au meilleur des cas et qui risquent de s'avérer dangereuses (Glesne, 1992). Le dilemme serait de décider quoi faire de ces informations, une fois recueillies...si le point relevé touche notre étude, nous sommes mieux de l'explorer en respectant l'anonymat (Glesne, 1992). Le problème de cette confidentialité se pose au moment de la phase d'écriture du processus d'enquête qualitative qu'on veut mener (description de l'échantillon et des personnes interrogées). Dans le cadre de ce papier, les noms des compagnies ont été remplacés par des lettres, les répondants ont été codifiés selon leur profil et certaines informations ont été volontairement occultées. Une certaine censure a été forcée pour éviter le risque d'identification. Le verbatim des entrevues n'a donc pas pu être annexé pour protéger les répondants. Vu que l'échantillonnage

est québécois, que les industries de télécommunications et bancaires sont des oligopoles, il serait facile d'identifier les organisations à partir des propos et descriptions des répondants et même de reconnaître ces derniers. De plus, les verbatim portent sur des perceptions personnelles, vécus, relations interpersonnelles et interorganisationnelles et modifier le contenu sensible revenait à modifier l'ensemble des entrevues, ce qui annule toute pertinence de publication. Quelques extraits ont tout de même été illustrés moyennant diverses censures.

## CHAPITRE IV

### **L'APPLICATION DE LA STRATÉGIE RELATIONNELLE : COMPARAISON DE L'INDUSTRIE BANCAIRE COMMERCIALE ET DE L'INDUSTRIE DES TÉLÉCOMMUNICATIONS**

Ce chapitre a deux objectifs : (1) décrire le contexte canadien de chaque industrie et (2) expliciter les dynamiques relationnelles respectives telles qu'identifiées par la littérature et le terrain.

L'industrie bancaire tout comme l'industrie des télécommunications sont assujetties à la réglementation fédérale canadienne et sont toutes les deux identifiées comme deux domaines d'activité prioritaires dans le programme de compétitivité des politiques gouvernementales (le Groupe d'études sur les politiques en matière de concurrence, 2008). En effet, ces deux secteurs ont été recensés par ce groupe de travail comme stratégiques pour le développement économique et comme nécessitant une certaine déréglementation pour gagner en innovation et en compétitivité.

Ces deux secteurs ont été longtemps protégés par le gouvernement fédéral, mais les oligopoles artificiels tendent à disparaître dans un contexte d'ouverture mondial, nord-américain et, récemment, canadien. Ces changements réglementaires et concurrentiels ont un impact direct sur la nature des relations dans les écosystèmes de ces industries.

## 4.1 Le secteur bancaire canadien

### 4.1.1 Présentation du secteur bancaire canadien

Le secteur bancaire comprend 20 banques canadiennes, 24 filiales de banques étrangères et 22 succursales de banques étrangères offrant des services complets, ainsi que sept succursales de prêts de banques étrangères exerçant des activités au Canada (ABC (Association des banquiers canadiens), 2008). Au total, ces institutions gèrent près de 2,7 billions de dollars d'actifs selon le Bureau du surintendant des institutions financières (BSIF), au 30 juin 2008. Le BSIF est un organisme fédéral qui a pour responsabilité de régir et d'encadrer les lois sur les institutions financières fédérales et les régimes de retraite. Le surintendant est le seul à détenir les pouvoirs décisionnels, relève directement du ministre des Finances et son rôle est défini comme suit « *s'efforcer de protéger les droits et intérêts des déposants, des souscripteurs et des créanciers des institutions financières, en tenant dûment compte de la nécessité pour celles-ci d'exercer une concurrence efficace et de prendre des risques raisonnables* ». En ce qui a trait aux banques, le BSIF veille à protéger les intérêts des déposants.

Selon l'ABC, en 2007, le secteur bancaire a généré 40 milliards de dollars et a donc contribué à 3,3 % du produit intérieur brut (PIB). Par ailleurs, les banques canadiennes comptent plus de 257 000 employés au Canada et plus de 71 000 employés dans d'autres pays. Ce nombre s'est accru d'environ 16,1 % durant la dernière décennie. Ceci dit, malgré les chiffres présentés, on décompte six grandes banques au Canada (Groupe d'études sur les politiques en matière de concurrence, 2008) qui se retrouvent donc dans une situation d'oligopole. En effet, le reste des banques sont soit trop petites, soit offrent des produits spécialisés. Ainsi, une succursale étrangère comme BNP Paribas se spécialise dans le marché des grandes entreprises uniquement et une succursale comme American Express se concentre sur

la gestion des cartes de crédit American Express sur le territoire canadien. Le marché canadien est donc maintenu de façon artificielle en oligopole par le gouvernement fédéral qui refuse de laisser fusionner les banques locales. Ceci dit, la taille des banques canadiennes est relativement petite si on les compare aux banques sur le marché mondial. Ainsi, selon le Groupe d'études sur les politiques en matière de concurrence (2008), la question de la taille des banques canadiennes et de la concurrence peut poser problème.

« En matière de taille, des institutions plus grandes pourraient permettre au Canada et aux entreprises et institutions financières ayant leur siège social au pays de soutenir plus efficacement la concurrence sur les marchés internationaux. Tel que l'indique l'Association des banquiers canadiens dans son mémoire, la moyenne de l'actif des cinq plus grandes banques canadiennes en 1985 correspondait à 38 % de la moyenne de l'actif des 10 plus grandes banques au monde. Aujourd'hui, ce ratio n'est plus que de 19,5 %. Les grandes banques du Canada sont relativement petites en regard des normes mondiales : la Banque royale du Canada, la plus grande au Canada, occupe le 30<sup>e</sup> rang mondial parmi les grandes banques, selon le Fortune 500. »

Les résultats du groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence révèlent aussi que les institutions financières canadiennes sont peu compétitives à l'étranger, car elles font face à une très forte concurrence d'institutions qui sont bien plus importantes. Plusieurs intervenants tels que l'ABC (2008), l'ancien gouverneur de la Banque du Canada, M. David Dodge (2007) et le groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence (2008) soulignent l'urgence d'assouplir le cadre réglementaire et d'autoriser les banques canadiennes à croître. Alors que dans le monde entier le mouvement de fusions/acquisitions permet de doter divers pays d'institutions plus efficaces et plus puissantes, le Canada a depuis 1998 annoncé la stratégie de l'interdiction *de facto* de fusions entre grandes institutions financières canadiennes (décision du ministre des Finances Paul Martin en 1998), ce qui les rend moins compétitives et qui freine le rythme de l'innovation.

Par ailleurs, un tel environnement financier conservateur a souvent été accusé de « *prêter de l'argent aux entreprises qui n'en ont pas besoin* ». Toutefois, suite à la

crise financière qui a commencé aux États-Unis à la fin de 2008 et qui s'est rapidement exportée en Europe et en Asie, le Canada a été relativement épargné. Donc, un système financier moins libéral peut présenter certains avantages en temps de crise financière mondiale. Toutefois, la dernière crise n'est pas habituelle dans le sens où elle a émergé dans le marché financier pour s'exporter sur le marché réel américain. Si ce dernier est affecté, il risque d'influencer le marché canadien et particulièrement les PME. En fait, la très grande majorité des entreprises canadiennes sont des PME. Le profil de cette clientèle importante est présenté dans la section suivante.

#### **4.1.2 La clientèle de la PME**

Selon Industrie Canada (2008), la PME peut être définie selon plusieurs critères sociodémographiques (chiffre d'affaires, nombre d'employés, etc.) et les définitions varient selon les institutions. Ainsi, l'Association des banquiers canadiens reconnaît comme PME toute entreprise qui bénéficie d'une autorisation de prêt inférieure à 250 000 \$. Pour Exportation et développement Canada, un petit exportateur ou un « exportateur émergent » est une entreprise dont les ventes à l'exportation sont inférieures à 1 million de dollars. Pour Industrie Canada, est considérée comme PME toute entreprise dans le secteur industriel ayant moins de 100 employés ou toute entreprise de services de moins de 50 employés. La définition des PME que nous retenons dans le cadre de cette thèse est celle appliquée par les directeurs de comptes bancaires, soit : les entreprises ayant un chiffre d'affaires entre 500 000 et 2 millions de dollars.

Au Canada, les PME représentent plus de 99 % de toutes les entreprises, emploient 48 % de toute la main-d'oeuvre du secteur privé et génèrent plus de 30 % de tous les nouveaux emplois (Groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence, 2008). Par ailleurs, 22 % du produit intérieur brut serait attribué aux

entreprises ayant moins de 50 employés (BDC, 2008) et la plupart des PME canadiennes ont moins de 4 employés (Industrie Canada, 2008). Selon le rapport du Groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence (2008), la PME canadienne a une faible espérance de vie : seulement 54 % des entreprises ayant moins de 99 employés survivent durant 2 ans et près de 20 % seulement sont en activité durant 10 ans. Ces statistiques sont aussi valables au Québec, où 96 % des entreprises sont de taille petite ou moyenne malgré l'augmentation du nombre d'entrepreneurs de 48 000 en 2007, soit la plus importante augmentation en 20 ans et seulement 20 % de ces entreprises maintiendront le cap des 10 ans. Selon un dossier spécial sur le bilan de santé des PME québécoises (Baril, 2008), les PME au Québec sont surtout dans le secteur des services (65,1 % en 2005 contre 60 % en 2000), grugeant de plus en plus la part du secteur manufacturier traditionnel (19 % en 2005 contre 23,6 % en 2000). Selon la même recherche, les PME québécoises sont en train de réduire leur dépendance aux marchés américains en baissant leurs exportations de 83 % en 2003 à 75 % en 2007. Ces PME sont d'importants moteurs de la création d'emplois et de la croissance économique, mais en plus elles contribuent fortement à la productivité puisqu'elles ont dépassé à ce chapitre les grandes entreprises au cours des 10 dernières années (RBC Groupe financier, 2006).

Par ailleurs, malgré l'importance des PME et l'urgence de leurs besoins, il semble y avoir peu d'initiatives politiques sur le plan fédéral pour leur développement, à part la déclaration de 1994 « *Pour l'essor de la petite entreprise* » (Groupe d'études sur les politiques en matière de la concurrence, 2008). D'après Statistique Canada, à la fin de 2006, les banques avaient autorisé 83 milliards de dollars en financement par emprunt à 1,2 million de PME au Canada. La moitié des PME du Canada obtiennent du financement par emprunt auprès des institutions financières. Bien que les banques fournissent 54 % de ce financement, les coopératives de crédit, les caisses populaires, les sociétés de financement, les compagnies d'assurances et les fonds de capital de risque ou d'investissement jouent

également un rôle important dans le financement des PME (L'ABC, 2008). Selon l'ABC (2008), les PME utilisent d'autres sources de financement, telles que :

- crédit fournisseur (51,9 %);
- épargne personnelle (56,9 %);
- cartes de crédit personnelles (50,0 %);
- bénéfices non répartis (53,7 %);
- cartes de crédit commerciales (48,4 %);
- marges de crédit personnelles (45,2 %);
- crédit-bail (30,4 %);
- prêts personnels (33,2 %);
- prêts d'employés, d'amis et de parents (24,2 %);
- organismes de crédit gouvernementaux (20,9 %);
- capital de risque (15,1 %).

Ainsi, les PME sont aussi capitales pour l'économie canadienne que québécoise. Il serait donc nécessaire pour le développement social et économique que les différents acteurs influençant leur processus de développement et particulièrement les institutions financières contribuent de façon proactive à leur croissance. Avec la concurrence entre les fournisseurs de services financiers, les institutions ont dû innover pour acquérir et retenir leur clientèle commerciale. Cette stratégie d'innovation passe par le marketing relationnel, tel qu'expliqué dans la section suivante.

#### **4.1.3 L'innovation bancaire par le marketing relationnel avec les PME**

Au niveau du secteur bancaire, il est difficile d'implanter une stratégie de différenciation au niveau des services offerts. Les produits sont très similaires, la tarification est assez homogène et les rendements dégagent peu de différences (Zollinger et Lamarque, 1999). Dans une telle industrie, la stratégie relationnelle est capitale dans la création d'un avantage concurrentiel. De plus, une tendance lourde dangereuse pour les institutions financières : la multibancarisation impose de développer une stratégie de rétention basée sur le relationnel. Les banques doivent à la fois réduire leurs coûts, améliorer leur efficacité, élever le niveau de qualité du service, tout en accélérant les innovations et le cycle d'innovation. Pour que les institutions financières puissent devenir plus flexibles et plus innovatrices en développement de produits et en marketing, elles sont forcées de se rapprocher du client (Aijo, 1996). Cette approche nécessite une relation étroite, souvent appelée partenariat stratégique, mais qui n'est autre que le marketing relationnel.

Webster (1995) parle de transformation d'une focalisation sur le transactionnel vers une focalisation sur le relationnel. La croissance de la concurrence a obligé les banques à réfléchir en termes de rétention de la clientèle actuelle plutôt qu'en termes d'attraction d'une nouvelle (Berry, 1983). Finalement, l'abandon de la logique d'acquisition de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de rétention a été le tremplin du marketing relationnel (Sheth, 2002), mais surtout précurseur de l'émergence de l'importance de connaître et de maximiser le « share-of-wallet » ou encore la part du portefeuille client comme mesure métrique de la relation client/banque.

Le marketing relationnel a été évoqué comme une stratégie pertinente pour les banques afin de pouvoir réaliser une croissance dans un environnement dynamique et volatile (Berry, 1999), et ce, pour trois raisons essentielles : (1) l'évolution législative qui force les banques à revoir leurs stratégies marketing et à focaliser sur les relations

à plus long terme; (2) le changement du comportement des consommateurs et (3) l'équilibre des revenus (Perrien, Filiatrault, Ricard, 1992).

La question que se pose la plupart des banquiers est de savoir quels sont les processus à mettre en place pour augmenter leur part du portefeuille client (share-of-wallet). Pourquoi est-ce que les clients continuent de diversifier leurs actifs malgré toutes les stratégies relationnelles implantées? Sur un plan conceptuel, il s'agit d'identifier les déterminants de la part du portefeuille dans une stratégie de rétention de la clientèle.

#### **4.1.4 Share-of-wallet : émergence dans le paradigme du marketing relationnel**

Le relationnel est perçu dans le secteur bancaire commercial (services bancaires aux entreprises) comme un moteur de croissance par les ventes croisées (maximisation de la part du portefeuille), tout en permettant de faire face à l'élargissement des jeux concurrentiels (Moriarty, Kimball et Gay, 1983). Plusieurs chercheurs s'entendent pour définir l'approche relationnelle comme la stratégie efficace pour se différencier (Donnelly, Berry et Thompson, 1985; Dibbert, 1986). En effet, par une approche relationnelle, la banque accède à une masse considérable d'informations émanant des clients sur leurs plans d'affaires et leurs besoins spécifiques en matière de services financiers afin de mieux orienter leurs efforts d'accroissement d'actifs (Moriarty, Kimball et Gay, 1983).

#### **4.1.5 Définitions, déterminants et impact du share-of-wallet**

Malgré la popularité croissante du concept de share-of-wallet et son utilisation aussi bien par les académiciens que les praticiens, le terme a été très peu défini et mesuré (Zeithaml, 2000). Parmi les rares définitions dans la littérature, celle d'Evans

et al. (2003) suggère que : « *Le share-of-wallet fournit l'information sur la proportion de la part actuelle d'affaires (en dollars) allouée par un client à une entreprise* ».

Une définition ci-dessous est proposée pour mieux appréhender la notion systémique du share-of-wallet et tient compte du facteur temps, de sa continuité et du type de facteurs influençant cette continuité :

La part du portefeuille client dite share-of-wallet (SOW) est la proportion d'actifs ou d'affaires investie par un client chez un fournisseur donné (en pourcentage de la totalité d'affaires ou d'actifs investis par le client dans une industrie donnée), durant une période déterminée. Cette proportion est susceptible d'être modifiée à travers le temps pour des facteurs personnels et/ou situationnels.

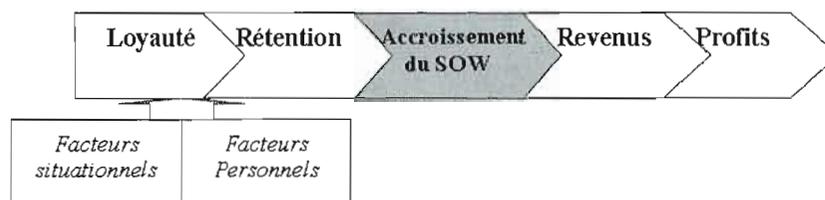
Les facteurs situationnels sont les facteurs sur lesquels le client ne peut pas agir, mais qui contribuent à l'accroissement de la part du portefeuille par un comportement de loyauté dite partielle (Binks et Ennew, 1996). Ces facteurs comprennent les coûts de substitution, le peu de différences perçues entre les banques, les contraintes locales de choix, l'habitude ou l'inertie. Les loyaux partiels, peuvent à long terme réduire leur part de portefeuille ou même la rendre nulle si les facteurs situationnels changent. En Grande Bretagne, par exemple, malgré le niveau élevé d'insatisfaction et le problème de la qualité du service, les PME ont un taux de rétention élevé. Ceci s'explique par la loyauté partielle due à l'inertie, les coûts de substitution élevés et la perception qu'il existe peu de différences entre les banques (Binks et Ennew, 1996). En fait, il ne s'agit pas de loyauté « volontaire », mais d'une obligation de fidélité économique par manque de substitution valable.

Les facteurs personnels, par contre, expliquent l'accroissement de la part du portefeuille client à travers une fidélité totale du client aussi bien au niveau de l'attitude que du comportement. Il s'agit dans ce cas d'un choix motivé suite à une expérience satisfaisante, une relation émotionnelle ou une préférence due à l'image d'une institution (branding et besoin psychogène d'appartenance et d'estime).

Parmi les quelques recherches ayant exprimé des métriques du share-of-wallet, nous pouvons citer l'étude de De Wulf, Odekerken-Schröder et Iacobucci (2001) et celle d'Evans et al. (2003). La première a utilisé des questionnaires de mesure de la satisfaction pour évaluer le share-of-wallet. Ainsi, cette recherche assimile la mesure du share-of-wallet à la mesure de l'intention de répéter l'achat. La seconde étude (Evans et al., 2003), semble être plus fidèle au concept de part de portefeuille (définition ci-dessus), soit le pourcentage du volume total d'affaires du client pendant une période de 12 mois. Un des problèmes toutefois qui peut se poser est l'incapacité ou la difficulté à collecter des données sur le share-of-wallet pour mesurer le pourcentage détenu par un fournisseur donné, ce qui conduit certains chercheurs à mesurer la répétition d'achat, données souvent plus faciles à collecter.

Cependant, le share-of-wallet reflète plus les taux de rétention de la clientèle qu'il ne mesure la répétition d'achat ou le maintien continu d'une relation d'affaires entre un client et une entreprise (Evans et al., 2003; Reichheld, 1996). La rétention entraîne plus de revenus et plus de parts de marché et donc plus de profits (Rust et al., 1995). La chaîne de profit dans les services (Heskett et al., 1994) propose que la rétention augmente les revenus et par conséquent, les profits. Selon Reinartz et Kumar (2003), la rétention du client ne signifie pas que les clients loyaux coûtent moins chers, payant plus pour un même ensemble de produits ou flattant leur fournisseur et suggère donc que le premier pas de la rétention à la rentabilité est l'accroissement du SOW. Le share-of-wallet est donc le pont entre la rétention et la rentabilité (Figure 4.1).

**Figure 4.1**  
Rôle du share-of-wallet dans la chaîne de profits de la banque



Selon une logique de coûts, il a été démontré qu'il est plus avantageux de vendre des services supplémentaires à des clients existants (accroître leur share-of-wallet) que de dépenser dans la recherche de nouveaux clients (Yaegel, 1990). Le relationnel appliqué au secteur bancaire va donc stimuler l'accroissement des revenus en maximisant le profit total de la relation avec le client à travers le temps au lieu de rechercher le maximum de profit par service ou transaction (Bahia, 2000). D'autres études ont permis de conclure que la réduction du taux de défection de la clientèle de 5 % génère une augmentation de 85 % des profits bancaires (Reichheld et Sasser, 1990). Cette chaîne virtuelle établie pose toutefois un grand problème pour les institutions financières. Les banques ont en effet beaucoup investi dans le marketing relationnel pour augmenter la loyauté et la rétention des clients, sans pour autant obtenir un accroissement proportionnel du share-of-wallet. Après une décennie d'investissements en stratégies relationnelles et applications CRM, les résultats tardent à venir.

Le premier article de la thèse va donc évaluer les investissements mis en place et dresser un portrait des forces et faiblesses des changements internes selon une perspective cœur de métier (référence à la figure 1.3 du chapitre 1). Le deuxième article élargit la compréhension sur les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client selon la perspective entreprise élargie (les déterminants et freins perçus par les clients) et discute le positionnement bancaire adopté pour soumettre des propositions normatives en vue de maximiser la part du portefeuille client. Le

troisième article enfin (la perspective écosystémique), investit une industrie reconnue pour ses relations coopératives complexes: les TIC. La section suivante décrit ce secteur ainsi que les spécificités du marketing relationnel dans cette industrie.

#### **4.2 L'industrie des télécommunications ou des TIC (technologies de l'information et des communications)**

Il est difficile aujourd'hui de décrire une industrie. Les industries sont tellement devenues interreliées et interdépendantes qu'on ne peut plus les isoler en fonction de compétences distinctives, de marchés séparés ou de produits spécifiques. La triple convergence des industries, des marchés et des produits (Ben Letaifa et Rabeau, 2005) a créé des constellations de valeur (Normann et Ramirez, 2003). Les industries traditionnelles de l'informatique, du divertissement, des équipements, des médias, des télécommunications et de la communication mobile font désormais partie d'une même constellation. Un iPhone est aujourd'hui un localisateur GPS, un agenda électronique, un mini-ordinateur, un point d'accès Internet, un appareil photo et une source illimitée d'applications de musique, de jeux et de divertissement en général. La convergence a tout simplement éliminé les barrières entre les industries du savoir et de la haute technologie et a surtout incité les entreprises à s'engager dans un processus de co-innovation et de coproduction avec une réelle volonté de collaborer (Normann et Ramirez, 2003). Les « industries » ou « secteurs d'activité » sont en train de disparaître au profit de constellations complexes d'acteurs qui coproduisent à travers de nouvelles relations coopératives. L'industrie des TIC est donc une constellation qui regroupe diverses industries traditionnelles, principalement les télécommunications, les médias, l'informatique, les réseaux, les équipementiers, les applications logicielles et les fournisseurs de contenu, pour former un seul et grand écosystème : l'écosystème des TIC.

#### **4.2.1 Rétrospective historique : réduction des barrières à l'entrée et des barrières à l'innovation**

Il y a une vingtaine d'années, les entreprises de télécommunications ne faisaient que « transporter » un contenu développé par des entreprises de contenu. Les entreprises de télévision par câble étaient spécialisées dans la diffusion de programmes et n'offraient pas de services de télécommunications. Les communications sans fil étaient à un stade embryonnaire. L'industrie informatique était complémentaire et non concurrente. La séparation entre métiers, compétences et produits était nette. Chaque industrie innovait selon son marché et les barrières à l'entrée et à l'innovation étaient élevées. Quatre ruptures majeures ont amené la transformation de l'industrie : 1) la rupture technique (Internet, fibre optique, numérisation); 2) concurrentielle (entrées de nouveaux acteurs dans toutes les couches et les services, y compris les clients); 3) politique (déréglementation et dégroupage, volonté d'inclure plus de joueurs) et 4) la « customerization » (appropriation de la technologie par les clients experts) (Miller et al., 2006).

En effet, la première rupture technique a eu lieu à partir des années 90. Une forte convergence entre les télécommunications, l'informatique et l'électronique, l'émergence d'Internet, conjuguée avec le développement des applications multimédia et des standards, ont transformé le processus d'innovation (Brown et Eisenhardt, 1997). L'ouverture de la concurrence conjuguée avec Internet et d'autres technologies de l'information et des communications a entraîné une « commoditisation » de la bande passante à l'échelle mondiale. La bande passante devient ainsi un intrant tout comme l'électricité ou l'eau potable. L'accélération du mouvement de cette commoditisation se reflète d'ailleurs par la prolifération de services de voix sur la technologie Internet Protocol (VoIP). Une première convergence se matérialise par la multiplication de divers réseaux intégrés et un mouvement de fusions-acquisitions sans précédent entre les transporteurs et les entreprises de contenu (Aol/TimeWarner, Québecor/Vidéotron, BCE/CTV,

Vivendi/Universal, etc.). Toutefois, la limite de l'intégration des systèmes verticaux fermés se vérifie avec la multitude d'échecs et de faillites. Les économies d'envergure et les synergies recherchées ne se sont pas matérialisées. Plusieurs faillites (Worldcom, Global Crossing, Level 3, AT&T Canada, etc.), mais aussi un mouvement de consolidation (achat de l'icône AT&T par SBC par exemple) illustrent l'excès d'offre de bande passante qui a empêché les effets de réseau.

En termes de rupture concurrentielle, la première menace à laquelle les ex-titulaires ont dû faire face a été la concurrence de la téléphonie mobile. En effet, le marché mondial de téléphonie fixe de 1 billion de dollars est fragilisé par un réseau de 2 milliards d'utilisateurs cellulaires (dépassé le nombre de lignes fixes) (Sultan et Rohm, 2005). De plus, les opérateurs de téléphonie mobile offrent des services à plus haute valeur ajoutée et bénéficient d'une plus grande popularité chez les consommateurs. Ainsi, 40 % des utilisateurs de téléphone portable utilisent davantage les services de messagerie, de jeux et de contenu que ceux de la voix (Sultan et Rohm, 2005). Par ailleurs, la popularité des téléphones portables est toujours en croissance alors que les lignes téléphoniques fixes ont depuis longtemps connu une certaine saturation. De même, la fidélité des clients est plus importante aux fournisseurs de cellulaires qu'aux fournisseurs de lignes. L'utilisation plus fréquente des cellulaires et les remarquables innovations apportées chaque année au téléphone cellulaire expliquent cette croissance soutenue. En effet, les cellulaires en permanente évolution concurrencent même les PC. Aujourd'hui, en Europe par exemple, l'utilisation des cellulaires pour l'envoi de messages SMS est plus forte que l'utilisation des ordinateurs pour l'envoi d'emails. Le taux de pénétration du sans-fil dans certains marchés (Norvège, Suède et Grande Bretagne) dépasse le 100 % (Sultan et Rohm, 2005). Ainsi, les industries de l'informatique, du mobile et des télécommunications se trouvent en concurrence directe.

Suite à la menace toujours présente des opérateurs de téléphonie mobile, les ex-titulaires ont dû faire face à l'arrivée de PME dont l'innovation a bouleversé le

marché préétabli de la communication. La menace est d'autant plus grande que les coûts de la téléphonie traditionnelle sont élevés<sup>1</sup>. Ainsi, le succès de Vonage, de Skype ou de Wengo repose sur l'utilisation de la technologie IP pour contourner les ex-titulaires. Les clients peuvent ainsi, grâce à un abonnement mensuel avec Vonage, bénéficier de communications internationales illimitées. Les mêmes clients peuvent aussi, par une connexion haute vitesse sur leur ordinateur, bénéficier d'une adresse de messagerie avec Skype ou Wengo et communiquer gratuitement partout dans le monde. La fin de la tarification selon la durée de l'appel et la distance marque la fin du modèle traditionnel de facturation des ex-titulaires. De plus, divers opérateurs de téléphonie mobile ont déjà développé des partenariats avec les fournisseurs de messagerie VoIP pour ne pas être évincés du marché. Ainsi, certains opérateurs européens, équipementiers et fournisseurs de messageries ont développé des partenariats technologiques en créant la possibilité de connexion et d'accès pour les utilisateurs de messagerie Internet (Skype sur les appareils Nokia et Motorola à titre d'exemple, ou encore Skype avec l'opérateur allemand de téléphonie mobile E-Plus ou O2 pour l'introduction de forfaits de communication mobile pour bénéficier des abonnés 3G de ce fournisseur allemand). Également, certaines régions en Europe, à titre d'exemples en Allemagne et en Autriche, encouragent une stratégie centrée autour des bénéficiaires clients, ce qui permet de faire des percées innovatrices et ainsi, être beaucoup plus compétitif dans les offres qu'au Canada (au Québec en particulier) et en France. Le contexte légal est souvent un frein à cette évolution, mais il ne faut pas sous-estimer les mentalités et surtout, la notion d'ouverture, ce dont il sera question dans les sections suivantes.

Cette rupture concurrentielle a été propulsée par la rupture politique. La volonté politique d'ouvrir les marchés a accéléré la concurrence au profit des clients et au détriment des ex-titulaires. L'entrée de nouveaux concurrents, de petits joueurs

---

<sup>1</sup> La firme Evalueserve estime que plus de 50 % des abonnés européens auront laissé tomber leur ligne téléphonique traditionnelle en 2008.

flexibles et innovateurs qui utilisent les architectures existantes des vieux opérateurs pour introduire des innovations de rupture (Baumard, 2007), l'ouverture de la concurrence sur l'interurbain conjuguée à l'arrivée de technologie de la fibre optique et d'Internet a profité aux clients et non aux actionnaires des nouveaux venus et des ex-titulaires. La convergence technologique a éliminé les barrières à l'entrée pour les nouvelles entreprises innovatrices et a annulé les coûts de substitution pour les clients (Chesbrough et Appleyard, 2007).

Par ailleurs, la démocratisation de la technologie a entraîné le quatrième niveau de rupture, soit la customerisation. Les clients deviennent de plus en plus avertis, maîtrisent de plus en plus la technologie disponible gratuitement et créent des communautés sociales d'innovation. De nouvelles notions d'appropriation par les utilisateurs et d'interaction de la communauté de la recherche et des clients ont permis la mise en place d'une logique plus horizontale que verticale, plus circulaire et plus dynamique.

Traditionnellement, les ex-titulaires en position de monopole définissaient les produits et services à mettre en marché. Désormais, les ex-titulaires doivent compter sur leur écosystème pour anticiper la demande et développer les produits dont les clients ont besoin. Les ex-titulaires fonctionnent désormais en réseau de co-innovation ouverte avec divers partenaires de l'écosystème, incluant même leurs concurrents. Dans l'industrie des TIC, l'approche pull devient le vecteur de survie face à l'excès d'offre de bande passante et à l'arrivée de divers fournisseurs de services VoIP à plus haute valeur ajoutée, aussi bien pour le marché résidentiel que pour le marché organisationnel.

#### 4.2.2 Les joutes d'innovation dans les TIC

Trois joutes d'innovation marquent les écosystèmes d'innovation des TIC (Miller, Rabeau, Ben Letaifa et Molinié, 2006) : la joute de l'optimisation des actifs, la joute de la bataille d'architecture et la joute de la réingénierie des systèmes. La joute de *l'optimisation des actifs* concerne des améliorations marginales, la numérisation, l'ajout de services et l'expansion du réseau. Elle n'est pas créatrice de haute valeur ajoutée. La logique est une logique de survie. La deuxième joute, *la bataille d'architectures*, vise la création de nouveaux marchés par l'expérimentation de nouveaux services, est au cœur des stratégies telles que pour les Web 2.0 et Web 3.0 et les acteurs investissent sans savoir l'architecture qui va triompher, mais ils doivent conquérir un positionnement. La troisième joute, *la réingénierie des systèmes*, concerne les grands projets d'investissement pour créer de nouvelles infrastructures ouvertes. Les acteurs opèrent des réseaux pour les clients, intègrent et développent des systèmes provenant de leurs fournisseurs et conseillent leurs clients sur la restructuration. Le troisième article, spécifique à l'écosystème des TIC, focalise sur la co-innovation au sein des trois joutes parce que les écosystèmes choisis œuvrent dans les trois joutes. Le marché est défini dans la sous-section suivante.

#### 4.2.3 Le marché canadien et québécois

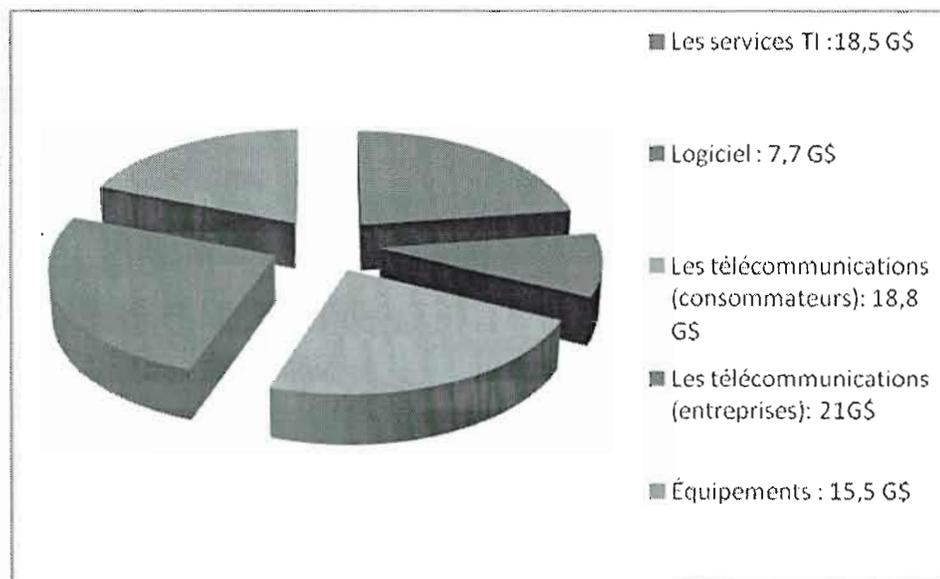
La taille du marché canadien (32,5 millions d'habitants, soit environ le dixième de celui des États-Unis) est relativement restreinte et marquée par des monopoles régionaux qui ont évolué vers des oligopoles protégés. Cette situation a un impact négatif sur les clients résidentiels et d'affaires, dans la mesure où le choix est limité et la tarification homogène. Le marché est réglementé par le CRTC qui possède le pouvoir de réglementer et de surveiller tous les aspects du système canadien de radiodiffusion et les entreprises et les fournisseurs de services télécommunications

qui sont du ressort fédéral. Selon les données du CRTC de 2006, X, Z et Y se partageaient respectivement 44 %, 21 % et 33 % du marché québécois (2 % pour les autres). Cette situation d'oligopole a d'ailleurs poussé la vente de capacité additionnelle par le gouvernement afin de favoriser l'entrée de nouveaux joueurs. Cet oligopole expliquerait d'ailleurs le manque de compétitivité des forfaits sans fil au Canada et le faible taux de pénétration actuel. Selon le rapport de Deloitte & Touche, TMT Prédictions 2008, alors que plus de 40 pays comptent plus de téléphones mobiles que d'habitants, le Canada compte encore beaucoup d'espace de croissance. Selon l'Association canadienne des télécommunications sans fil, à la fin de mars 2008, le Canada possède quelque 20,1 millions d'abonnés du sans-fil, ce qui correspond à un taux de pénétration du marché national de 62 % (taux parmi les plus faibles dans les pays de l'OCDE). La même source estime que plus de 70 % de la population des grands centres urbains a adopté ce mode de communication et que ce taux avoisine tout de même les 80 % dans certaines régions métropolitaines.

Selon Industrie Canada (2008), le secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) se compose de 30 300 entreprises, dont 77 % exercent leurs activités dans le domaine des logiciels et des services informatiques; 11,3 % dans le commerce de gros des TIC et 7,4 % dans la fabrication des TIC. Même si les moyennes et grandes entreprises ont un faible pourcentage (2,1 %), elles renchérissent la règle des 20/80 de Pareto, en accaparant le plus grand impact. Plus de 97 % des entreprises du secteur des TIC sont de petite taille (moins de 100 travailleurs) et 81 % de ces petites entreprises comptent au plus 9 travailleurs.

Selon les prédictions IDC (2008), le marché canadien des TIC est actuellement estimé de 81,5 G\$ et se compose comme suit : les télécommunications entreprises (21 G\$) ensuite, les télécommunications consommateur (18,8 G\$), les services TI (18,5 G\$), les équipements (15,5 G\$) et enfin, les logiciels (7,7 G\$).

**Figure 4.2**  
Le marché canadien des TIC en 2008



Source : Prédications IDC 2008

Le secteur des TIC contribue à raison de 6 % au PIB canadien en 2006 (Statistiques Canada, 2006). Les dépenses de recherche et développement industriels au Canada ont toutefois baissé dans ce secteur entre 2002 et 2007, passant de cinq dollars sur 10 (chiffre record en 2000) à quatre des 10 dollars dépensés en R-D en 2007 (Statistiques Canada, 2007). Une étude menée par Secor en 2007 souligne l'importance du secteur des technologies de l'information et des communications (TIC) comme un des piliers de l'économie canadienne. Toutefois, la même étude s'inquiète du sous investissement observé depuis quelques années qui fait perdre au Canada sa position concurrentielle, particulièrement par rapport à des pays tels que : la Finlande, l'Irlande et la Corée du Sud. Ces observations sont corroborées par le dernier rapport de l'OCDE dont voici un extrait :

« Dans de nombreuses économies, environ un tiers de l'augmentation du PIB était attribuable à la croissance du capital de 1985 à 2006. Au cours de la même période, les services tirés du capital en TIC ont représenté entre 0,2 et 0,6 point de pourcentage de la croissance du PIB. La contribution du capital à l'augmentation du PIB était essentiellement imputable aux TIC en Australie, au Danemark, en France, en Nouvelle-Zélande, en Suède, au Royaume-Uni et aux

États-Unis. De 1985 à 2006, la progression de la PMF (productivité multifactorielle) a également constitué une importante source de croissance du PIB en Finlande, en Irlande et au Japon, tandis que sa contribution a été très limitée au Canada, en Espagne, en Italie, en Nouvelle-Zélande et en Suisse. »

Quant au marché québécois, il se distingue par une concentration d'entreprises en TIC autour de l'agglomération de Montréal. En effet, Montréal occupe la troisième place en termes de densité des emplois en TIC en Amérique du Nord (Innovation Montréal, 2008). La métropole compte 120 000 emplois à travers 5000 entreprises et organisations au sein de l'écosystème global des TIC. Sous l'impulsion de l'ancien ministre de l'Industrie, du Commerce, de la Science et de la Technologie et de l'actuel maire de la ville de Montréal, M. Gérald Tremblay, le concept des grappes industrielles a été introduit dans la stratégie de développement économique du gouvernement du Québec en 1991 avant d'être adapté au contexte de la ville de Montréal depuis 2001. « *La grappe est une concentration géographique d'entreprises et d'institutions interreliées dans un domaine particulier* » (Porter, 1998). À Montréal, le concept de grappe est privilégié à pôle de compétitivité (terme européen) ou à écosystème d'innovation (concept émergent). La grappe des TIC comprend sept sous-secteurs : la fabrication, les logiciels, les services informatiques et de télécommunications, les médias numériques interactifs (SMNI), l'audiovisuel ainsi que le son et les arts numériques. Cette grappe a exporté pour une valeur de 5 milliards de dollars en 2006 (Innovation Montréal, 2008). Depuis 2007, la Communauté métropolitaine de Montréal (CMM) et Montréal International ont lancé un comité de pilotage réunissant les chefs de file des différentes organisations et entreprises appartenant aux sous-secteurs de la grappe des TIC, sous le nom de TechnoMontréal. Cet organisme a pour objectif la promotion et le développement de la grappe en question. Ces efforts politiques viennent donc alimenter les efforts relationnels endogènes à l'industrie.

#### 4.2.4 Le relationnel dans l'industrie des télécommunications

Les secteurs à haute intensité de savoir sont privilégiés pour explorer les processus d'échange de savoir entre partenaires-concurrents (Contractor et Lorange, 2002). La nouvelle économie numérique, mariée à la communication mobile et aux réseaux sans fil a généré une convergence entre plusieurs industries, mais particulièrement les télécoms et les médias, et a créé des dynamiques relationnelles complexes et donc particulièrement intéressantes à comprendre. Contrairement à l'industrie bancaire où les produits et les tarifications sont homogènes, l'industrie des télécommunications se distingue par la diversité des produits, l'innovation continue et les cycles de vie courts des technologies. **Alors que dans l'industrie bancaire, le relationnel avec le client est l'innovation qui permet de créer un avantage compétitif (Aijo, 1996), dans l'industrie des télécommunications, c'est plutôt la capacité à innover et à se différencier qui crée cet avantage (Brown et Eisenhardt, 1997) et le relationnel est le moyen d'y arriver.** Plusieurs compagnies reconnues pour leur domination concurrentielle à travers la stratégie de technologie propriétaire (Microsoft, Apple, Motorola, etc.) et de prise d'otage des clients dans des systèmes fermés migrent vers des modèles d'affaires ouverts. Plusieurs consortiums existent d'ailleurs dans le cadre du développement de systèmes ouverts (Open Source) tels que le Consortium Symbian qui regroupe des joueurs comme AT&T, LG Electronics, Motorola, Nokia, NTT DOCOMO, Samsung, Sony Ericsson, STMicroelectronics, Texas Instruments et Vodafone.

Depuis toujours, dans les industries de haute technologie et en télécommunications en particulier, le nerf de la guerre est l'innovation. Dans ce type d'industrie à haute vitesse, l'aptitude à s'engager dans des processus rapides de changement et d'innovation est une question de survie (Eisenhardt, 1989; D'aveni, 1994). Il n'est donc pas étonnant que les entreprises emploient un vocabulaire guerrier dans leur course à l'innovation (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2) et il

est encore moins étonnant que jusqu'aux quatre ruptures majeures (concurrentielle, technologique, réglementaire et client), les entreprises fonctionnaient selon une logique propriétaire de domination et de monopole technologique. Jusqu'au début des années 90, les relations étaient étudiées selon un continuum coopération/compétition (Fernandez, Marques, Le Roy et Robert, 2008). Les entreprises se positionnaient soit comme partenaires, soit comme concurrentes pour l'innovation.

Depuis la fin des années 1990, l'innovation ne peut plus se faire dans une logique d'élévation de barrières à l'innovation et de volonté de domination individuelle (Chesbrough, 2007). La réduction des cycles de vie de l'innovation, les coûts croissants de la recherche industrielle et du développement et la rareté des ressources ont conduit à l'ouverture des frontières de l'entreprise aux processus de co-innovation avec toutes les ressources existantes sur l'ensemble du marché (Gassmann et Enkel, 2006; Chesbrough et Appleyard, 2007). L'analyse de divers exemples dans l'écosystème des TIC révèle un changement de comportement d'une logique de cavalier seul à une logique d'innovation ouverte (Chesbrough et Appleyard, 2007) ou encore, de coopération (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2). La collaboration entre compétiteurs est devenue l'unique levier de création de valeur (Gummesson, 2002). En effet, « *la nouvelle logique d'affaires repose sur la coopération pour la création du gâteau et sur la compétition pour se le partager* » (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 4). Le processus d'innovation a donc changé d'un processus protectionniste et fermé à un processus ouvert. Les entreprises ont besoin de coopérer et de collaborer pour innover. Un nouveau schéma mental a donc émergé privilégiant une logique relationnelle coopérative (Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2). Ce nouveau schéma mental est à 180 degrés de l'ancienne logique dominatrice et nécessite d'être exploré. Le relationnel est donc devenu le tremplin pour l'innovation dans le secteur des télécommunications et ce changement mental et culturel est majeur, car il bouleverse les théories traditionnelles.

Le paradigme concurrentiel traditionnel qui a marqué la pratique, la recherche et la théorie en management stratégique (Barney, 1986; Caves, 1994; Porter, 1980), ne permet pas de saisir les jeux coopératifs présents dans la co-innovation. De plus, l'analyse concurrentielle classique, issue de l'économie industrielle est trop statique et ne permet pas d'intégrer la dimension temps et processus (Laroche, 1997). La stratégie est emprisonnée dans un modèle qui manque de dynamisme et qui ne prend pas en compte les interactions intra et inter firmes et leur évolution dans le temps. Le troisième article privilégie une investigation empirique de la coopération en explorant l'écosystème des TIC pour saisir la réalité relationnelle et permettre une abstraction et une conceptualisation adéquates et pertinentes à partir du terrain. Cette approche est nécessaire en raison de l'évolution dynamique des marchés.

## CHAPITRE V

### ARTICLE 1 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE COEUR DE MÉTIER

#### Informations sur l'article 1

Les trois articles sont présentés selon un ordre ascendant : (1) l'article 1 évaluant le niveau cœur de métier; (2) l'article 2 explorant le niveau entreprise élargie et (3) l'article 3 examinant le niveau écosystémique.

Le premier article a été coécrit en français avec les deux directeurs de thèse : MM. Jean Perrien et Michel Kalika. Il a été présenté lors du XXII<sup>e</sup> congrès de l'Association Française de Marketing, les 11 et 12 mai 2006 à Nantes (France). Il a été publié avec quelques modifications mineures ([http://www.afm-Marketing.org/actes/com135pdf38\\_45.PDF](http://www.afm-Marketing.org/actes/com135pdf38_45.PDF)).

À la suite de cette première publication, un article en anglais a été élaboré : « *The Impact of e-CRM on Organizational and Individual Behaviour: The Effect of the Remuneration and Reward System* » et publié par l'International Journal of Electronic Business Research, Special Edition, 2007.

Enfin, un chapitre de livre a été développé en 2008: « Management issues of CRM strategy in the Banking Industry », dans le livre *Emergent Strategies for E- Business Processes, Services and Implications: Advancing Corporate Framework* (Advances in E-Business Research Book Series Volume), édité par In Lee, volume 3, 2008.

Mots clés : Approche relationnelle, bancaire implantation, CRM (Gestion de la relation client) évaluation, organisation, technologie.

Key words : Marketing relationship CRM bank evaluation organization pitfall technology.

## 5.1 Résumé

Ce papier a pour objectif d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. La logique transactionnelle délaissée au profit d'une plus relationnelle, requiert plusieurs conditions organisationnelles et technologiques préalables qui ont été analysées auprès de succursales bancaires.

This research proposes a discussion of the current challenges met by the banking sector while shifting from a transactional to a relational marketing. Much is known about the organizational and technological requirements of any transition to a customer oriented strategy, but little was written about the results and pitfalls of the first leading experiences.

## 5.2 Introduction

Depuis les années 80, les chercheurs parlent de plus en plus d'une ère de focalisation sur la rétention du client (Sheth, 2002). Le marketing relationnel est d'ailleurs né de la prémisse que « garder un client est plus rentable que d'en attirer un nouveau » (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Il a émergé suite au délaissement, par certains, de la logique d'acquisition de la clientèle au profit d'une nouvelle logique de rétention (Sheth, 2002). Cette logique a aussi vu émerger certains concepts comme la gestion de la clientèle mieux connue sous l'appellation de « Customer Relationship Management » ou CRM (Sheth, 2002; Mitussis et O'Malley, 2004). Ce dernier est défini comme une stratégie d'affaires dérivée du marketing relationnel, qui utilise les technologies de l'information pour fournir à l'entreprise une vision fiable, intégrée et claire de sa base de données clients afin que les processus et les interactions avec les

clients puissent maintenir et développer les bénéfices mutuels des relations (Morgan et Hunt, 1994; Rigby, Reicheld et Schefter, 2002; Campbell, 2003; Mitussis et O'Malley, 2004; Zikmund, McLeod et Gilbert, 2002).

Dix ans après le début de l'étude du concept d'approche relationnelle, ou il y a une dizaine d'années, Perrien, Filiatrault et Ricard (1993) soulignaient, plus spécifiquement pour le secteur bancaire, les problèmes et les contraintes reliés à l'implantation d'une telle approche : nécessité d'une culture client et d'une meilleure connaissance de ce dernier, d'un changement de processus d'évaluation du personnel en contact, de la diminution de la rotation du personnel, ... La question qui est posée plus de 20 ans après ces débuts et après de multiples recherches sur le sujet, après le développement de plusieurs outils d'aide à la gestion client (ex. : CRM), après de multiples changements dans les entreprises suite à la réingénierie : quel portrait et quel diagnostic est-il possible de dresser de l'implantation d'une approche relationnelle? Les institutions financières ont-elles effectué les modifications requises à une implantation efficace?

L'objectif de cet article est donc d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. Dans les prochaines pages, une brève revue de la littérature sur le concept d'approche relationnelle est présentée ainsi que les contraintes à son implantation. Par la suite, le cadre conceptuel ainsi que la méthodologie sont exposés. Les résultats, la discussion et la conclusion terminent cet article.

### **5.3 L'approche relationnelle**

Plusieurs institutions financières ont adhéré à cette nouvelle approche relationnelle (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1992). Une première raison réside dans les changements importants de l'environnement qui forcent les banques à revoir leurs

stratégies marketing et à focaliser sur les relations à plus long terme. Une deuxième relève de la recherche d'un nouvel équilibre au niveau des revenus, qui a conduit à la poursuite d'un marketing plus relationnel.

Afin d'expliquer l'intérêt et les implications de cette approche pour le secteur bancaire, une revue de littérature sur l'approche relationnelle présentera sa définition, ses déterminants, son rôle et les conditions organisationnelles et technologiques préalables (contraintes).

La première définition du marketing relationnel stipule que le marketing relationnel consiste à attirer, maintenir et améliorer les relations avec les clients (Berry, 1983). Selon certains auteurs, il n'existe pas de définition communément admise du concept de « marketing relationnel » (Bejou, 1997; Ewans et Laskin, 1994). Le marketing relationnel s'adapterait à des cadres théoriques et à des contextes différents. Bien que ces définitions présentent quelques différences, la plupart de ces dernières convergent sur les notions suivantes : la création de la relation, son développement et le maintien de celle-ci.

Il est aussi possible d'appréhender l'approche relationnelle à partir de ses déterminants. Parmi les plus influents, sont cités : la confiance (Berry, 1995; Eiglier Langeard et Mathieu, 1997; Gatfaoui, 2001), l'engagement mutuel (Morgan et Hunt, 1994; Perrien et Ricard, 1994), l'expérience, la connaissance du client, la compréhension, bénéfices mutuels (Ricard et Perrien, 1999) et la satisfaction (Crosby et Johnson, 2002).

Donc, une approche relationnelle peut être vue comme une stratégie gagnant-gagnant orientée vers le client désireux de s'engager dans une relation d'échange. Elle repose sur des interactions continues et personnalisées qui permettent la création de liens sociaux entre l'entreprise et le client (Benamour et Prime, 2000).

#### 5.4 Conditions préalables

L'efficacité d'une approche relationnelle dépend de plusieurs facteurs. Les prochains paragraphes présenteront les principaux.

Ainsi, la banque doit d'abord veiller à la mise en place d'une culture client, l'élaboration d'un climat de confiance et l'existence de mécanismes favorisant une meilleure connaissance du client (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993; Ricard et Perrien, 1999). Cette transformation de la vision de l'entreprise autour de nouvelles valeurs va nécessiter le délaissement d'une logique centrée sur chacun des clients plutôt que sur chacune des transactions. Au-delà de satisfaire le client à la base de la relation, il s'agit de cibler la construction d'un véritable partenariat gagnant-gagnant (Lejeune, Préfontaine et Ricard, 2001).

Autres éléments importants, l'implication de la haute direction (Campbell, 2003; Kohli et Jaworski, 1990; Forsyth, 2001) et surtout une réorganisation interne des façons de faire à travers tous les départements et toutes les fonctions autour d'une nouvelle vision commune (Griffin et Hauser, 1991; Song et Dyer, 1995). La valeur ne peut pas être générée par l'achat d'applications comme le « CRM », si l'entreprise n'a pas déjà mis en place une vision et des processus d'affaires orientés client (Peppers et Rogers, 2001).

Dans la même lignée d'idées, Rigby (2002) affirme que les compagnies qui ne redéfinissent pas les tâches et qui ne changent pas les mesures de performance, les systèmes de compensation et les programmes de formation ont plus de risques de rencontrer des échecs d'implantation. L'association canadienne de gestion de la relation client (GRC, CRM) a publié en juillet 2002 un rapport qui conclut que l'intégration, que ce soit des personnes, des processus ou des technologies, est irréalisable sans effectuer d'abord un changement organisationnel.

Ce changement organisationnel nécessiterait, selon Rigby et Reichheld (2002), la mise en place de quatre actions : 1) La création de stratégie centrée sur le client, 2)

le développement d'une organisation centrée sur le client, 3) de privilégier une approche réaliste de changements technologiques et 4) doit viser à bien servir ses clients. Toutefois, l'implantation d'une telle stratégie relationnelle n'est pas toujours un succès. Afin de pouvoir implanter une telle stratégie orientée client, les banques se sont dotées de diverses technologies qui les ont aidées dans la collecte, le croisement et l'analyse des bases de données client (Franke, 1988). Cependant, souvent le personnel des banques résiste à l'utilisation de ces banques de données. Les études montrent qu'il existe un problème au niveau de l'utilisation de cette information (L'association canadienne de gestion de la relation client, 2002, Ricard et Perrien, 1994; Dyché, 2001; Rigby et Reichheld, 2002).

Plusieurs contraintes au niveau de la structure et des politiques de gestion de l'organisation bancaire empêchent de réaliser les bénéfices escomptés. Les procédures de gestion internes auraient causé plus de 90 % des cas de rupture relationnelle entre une banque et son client (Perrien, Paradis et Banting, 1995). Plusieurs chercheurs ont donc proposé la redéfinition des centres de profits, des critères d'évaluation, de la formation ainsi que des politiques de gestion des banquiers (Perrien et Ricard, 1994; Campbell, 2003). Par exemple, les banques doivent étudier le nombre optimal de clients par portefeuille par conseiller et veiller à ce que le taux de rotation<sup>2</sup> des conseillers ne soit pas trop élevé pour permettre aux conseillers de développer une relation à long terme qui s'inscrit dans une logique de continuité avec leurs clients (Perrien, Filiatrault et Ricard, 1993). Réussir une approche relationnelle nécessite de consacrer plus de temps au client, de focaliser sur les besoins de ce dernier et il convient donc de donner au personnel les moyens de performer dans ce sens.

En résumé, en se référant aux différentes définitions de l'approche relationnelle, ou encore au rôle de cette approche au sein de l'organisation, il est possible de

---

<sup>2</sup> Changement d'emploi, et donc de clients, à l'intérieur de l'entreprise.

constater qu'en amont de la création, du développement et du maintien de la relation avec le client, il y a d'abord certaines conditions préalables dont la connaissance de ce client. Cette connaissance va permettre de définir les valeurs à créer pour le client et les stratégies et tactiques relationnelles à implanter.

Plusieurs chercheurs ont exploré le potentiel d'une stratégie CRM comme l'opportunité pour les entreprises d'atteindre un avantage concurrentiel en offrant plus de valeur aux clients (Campbell, 2003). Toutefois, l'implantation de la technologie seule, ne garantit pas l'atteinte de tels résultats (Campbell, 2003). Plusieurs études ont démontré que les échecs résidaient dans des problèmes organisationnels (53 %) ou alors dans le manque d'aptitudes à accéder aux informations les plus pertinentes (40 %) (Ernst et Young, 2001).

Cette recherche propose donc de regrouper les facteurs d'échecs ou les contraintes identifiés dans la revue de littérature, de les agréger et de bâtir un premier cadre conceptuel qui les regroupe. Par la suite, ces éléments seront étudiés sur le terrain. Le marketing relationnel : un « nouvel-ancien » concept

## 5.5 Cadre conceptuel

Afin de connaître les variables pertinentes, un regroupement des variables retracées lors de la revue de littérature a été effectué. Ce cadre conceptuel est donc un cadre préliminaire, mais qui va pouvoir être affiné ou validé suite à l'étude empirique. Il a été bâti de façon intuitive avec, en plus, l'avis de deux professeurs experts en relationnel bancaire.

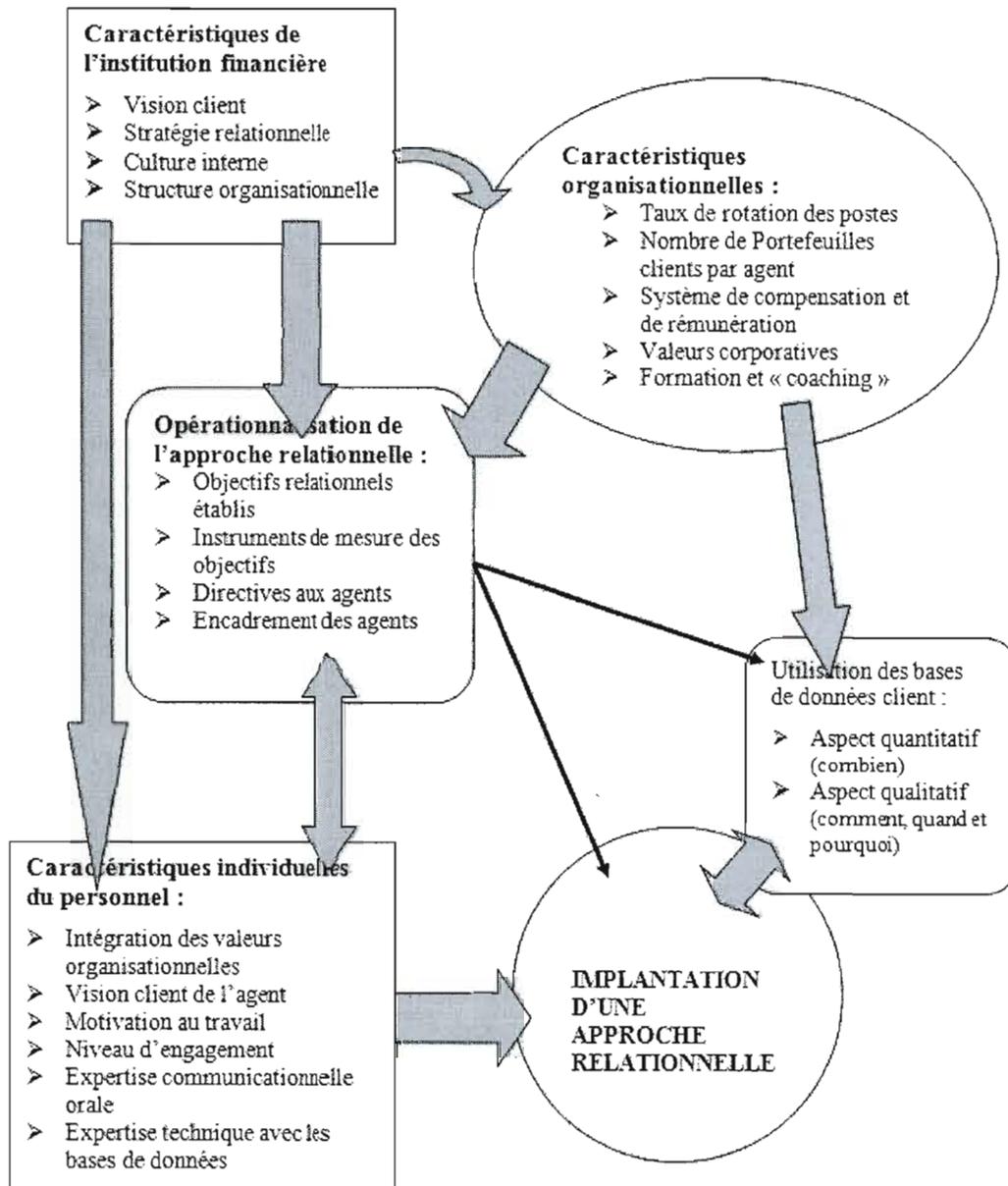
Le cadre (Figure 5.1) présente les relations entre les différents groupes de variables. Deux grandes catégories de variables peuvent influencer le niveau d'utilisation de l'information client ont d'abord été dégagées : **les caractéristiques de l'institution financière** et **les caractéristiques individuelles** des conseillers

financiers (Figure 5.1). Les caractéristiques de l'institution vont se réfléchir sur le plan organisationnel par une troisième catégorie de variables nommée **Les caractéristiques organisationnelles**. Cette catégorie comporte les processus mis en place pour favoriser l'approche relationnelle.

Ces **caractéristiques organisationnelles** vont influencer une quatrième catégorie de variables : les variables relatives à l'**opérationnalisation de l'approche relationnelle** par la banque. Le niveau d'**opérationnalisation de l'approche relationnelle** (outils et support), les **caractéristiques organisationnelles** (processus internes) et les **caractéristiques individuelles des conseillers** (compétences et aptitudes), vont influencer sur l'**utilisation des bases de données clients** (suivi, analyse, mise à jour, etc.) et la **qualité de cette utilisation** (nombre, comment, quand et pourquoi). Toutes ces relations viendront finalement influencer l'implantation d'une approche relationnelle.

Le cadre conceptuel va permettre finalement de répondre aux questions suivantes : comment les banques ont-elles opérationnalisé l'approche relationnelle en termes de procédures internes et façons de faire quotidiennes? Quelle évaluation est faite de la stratégie relationnelle ciblée versus la réalité vécue par les conseillers? Et finalement quel diagnostic et quelles pistes de recherche est-il possible de dégager suite à ces expériences pionnières?

**Figure 5.1**  
Cadre conceptuel préliminaire



## 5.6 Méthodologie

L'objet de la recherche est d'examiner les stratégies organisationnelles implantées par les banques pour réussir leur migration vers une approche relationnelle. Considérant la complexité du processus analysé, une étude de cas est réalisée. D'après Yin (1994), l'étude de cas constitue la méthode de recherche appropriée lors de l'étude de phénomène complexe et qui doivent être examinés dans leur environnement. Ce qui est le cas pour cette étude.

Pour assurer une plus grande validité de la réalité interne étudiée, une triangulation des données a été réalisée à deux niveaux. Une triangulation du type de sources de données (primaires et secondaires) a été effectuée ainsi qu'une triangulation au sein d'une même série de sources de données (diversification de sources de même nature). En effet, la recherche a été menée selon deux perspectives, soit le discours de la banque à travers ses communications internes, ainsi que la perspective du personnel bancaire, soit sa vision de la stratégie relationnelle implantée et de son efficacité. Ces résultats ont ensuite été comparés à des données externes (avis de professeurs experts, rapports et articles de magazines spécialisés externes). Cette recherche se base donc sur des données qualitatives primaires et secondaires qui proviennent de différentes sources : 10 entrevues effectuées avec du personnel bancaire, revues scientifiques et plus managériales, consultation de documents internes à l'institution financière et avis externes de deux professeurs experts.

Un cas a été sélectionné sur la base de son niveau relationnel élevé. Cette évaluation a été faite par des experts, entre autres, sur la base des résultats d'une recherche antérieure (Ricard et Perrien, 1999). Pour cette institution, 10 entrevues ont été effectuées dans des succursales différentes et situées dans des endroits géographiques distincts, et ce, de façon délibérée afin de permettre de dégager de chaque succursale le maximum d'informations et de nouvelles informations spécifiques à cet environnement particulier, pour maximiser la contribution marginale

de chaque succursale explorée. En effet, il était intéressant de comparer différentes données sur des quartiers différents avec des clientèles hétérogènes (profil, âge, groupe ethnique ou religieux et diversité de portefeuilles). Les entrevues ont été arrêtées lorsque qu'un sentiment de saturation et de répétitions des informations a été ressenti. Il ne devenait plus pertinent de continuer des entrevues en profondeur, car le maximum d'informations a été recueilli. Ces données ont été comparées à diverses données secondaires (avis de professeurs experts, statistiques externes, articles spécialisés et articles scientifiques).

L'analyse s'est effectuée en utilisant globalement la démarche de Miles et Huberman (1994). Une analyse qualitative comprend trois flux continus d'activités :

- Réduire les données : sélectionner, simplifier et transformer des données brutes pour en identifier les composantes essentielles; (le logiciel Decision Explorer a permis d'identifier plusieurs relations présentées dans les résultats).
- Présenter les données sous forme de matrices ou de figures, pour aider à la compréhension du problème.
- Élaborer et vérifier des conclusions.

L'analyse de contenu est effectuée par le logiciel Decision Explorer qui a permis de codifier les résultats, ce qui facilite la visualisation, l'analyse et l'interprétation des variables. Le logiciel Decision Explorer a aussi été utilisé pour mieux illustrer les relations dégagées entre les différentes caractéristiques organisationnelles, individuelles et celles du client et retracer leurs impacts.

## **5.7 Résultats**

Suite aux entrevues effectuées avec les conseillers financiers de diverses succursales, il est possible de confirmer le succès de l'implantation de l'approche relationnelle au niveau de l'opérationnalisation du processus de connaissance du client et d'utilisation des informations. En effet, toutes les entrevues en profondeur effectuées ont confirmé l'intégration de la dimension connaissance et importance des clients dans les valeurs et les façons de faire quotidiennes des conseillers.

En effet, les succursales choisies étaient des cas de succès au niveau de la vision client à l'interne et au niveau de la philosophie de travail des conseillers. Cependant, il a été possible de dégager des faiblesses au niveau de l'opérationnalisation de l'approche relationnelle dans les systèmes d'évaluation et de récompense qui ne s'alignent pas avec les objectifs relationnels établis. Les prochains paragraphes viennent préciser ces constats.

## **5.8 Intégration de l'approche relationnelle**

### **5.8.1 La perspective des conseillers**

Les entrevues effectuées ont permis de voir que la relation conseiller/client, est une relation qui se base sur le conseil et que les conseillers ont intégré l'approche relationnelle dans leurs processus de communication et de travail. Les entrevues ont permis de dégager un environnement d'estime qui a été qualifié par certains « d'amour » du client et de culture de cet amour. Ainsi, en réponse à la question : « quelles sont les qualités requises pour être un conseiller financier? », les critères suivants sont ressortis à l'unanimité : « amour du client, sens de l'écoute, désir de

conseiller, patience, ... ». D'autres critères ont émergé tel que : « l'objectivité, la curiosité, le dynamisme, ... », mais pas de manière aussi spontanée et unanime.

Le tableau 5.1 résume quelques idées qui ont émergé lors des entrevues et qui démontrent :

- (1) comment ces conseillers comprennent leur rôle et l'approche relationnelle
- (2) comment les conseillers desservent concrètement leurs clients
- (3) les processus organisationnels sous-jacents quotidiens,
- (4) les caractéristiques individuelles requises selon eux et
- (5) leur expérience et connaissance du client.

Le tableau permet de conclure les points suivants :

- Les conseillers aiment servir leurs clients et se sentent fiers de travailler au sein de leur banque
- La connaissance des valeurs du client va guider le choix de produits ou de services selon le profil du client (selon l'aversion au risque : aime le risque ou préfère la sécurité).
- Les conseillers se sentent de véritables conseillers et conseillent selon le profil de chaque client et non pas selon la rentabilité des produits.
- Selon les conseillers, il n'existe pas de problème de confiance conseiller/client. Le client finit toujours par s'apercevoir que le conseiller est comme son médecin, il a besoin de tout connaître pour émettre un meilleur conseil.
- Le conseiller actualise toujours le dossier du client selon les données fournies par ce dernier, même en cas de doute de leur justesse.
- Il existe une connexion émotionnelle conseiller/client réciproque (déclat nécessaire à la confiance) et cette connexion, si elle n'est pas immédiate,

finit par résulter de plusieurs expériences qui vont démontrer au client que son conseiller le conseille mieux que d'autres banques.

- Le conseiller dispose d'outils technologiques lui permettant de se rappeler des agendas d'appels, de rencontres, de suivi, de même que des interfaces incluant les commentaires, notes, profil du client, données personnelles, familiales, objectifs de vie, etc.

**Tableau 5.1**  
Synthèse – extraits des points clés des entrevues

Catégorie	
Questions relatives à leur approche conseil	<p>« la première chose que je dis à un client, c'est que c'est une relation que nous allons bâtir ensemble et que je suis là pour vous conseiller »</p> <p>« la relation c'est du cas par cas, et c'est entre deux personnes, pas une banque et un client »</p> <p>« suite à la première entrevue, je décide avec le client la fréquence des contacts : cela dépend de ses préférences et de son portefeuille...si placements à terme, et que lui ne veut pas, 2 contacts / an suffit... »</p> <p>« voici ce que je vous conseille et voici pourquoi »</p> <p>« toujours aider le client à atteindre son objectif selon ses valeurs, jamais parler en termes de produits ou services »</p>
Caractéristiques individuelles	<p>« il faut aimer le client, être patient, savoir écouter, conseiller, être objectif »</p> <p>« un bon conseiller écoute, conseille comme un médecin, trouve ce qu'il y a de mieux pour le client, et pas nécessairement pour la banque »</p> <p>« les qualités requises sont l'écoute, l'amour du client, l'organisation, l'initiative, la patience, le dynamisme »</p>
Caractéristiques organisationnelles	<p>« la banque nous a appris à être surs de nous et avoir confiance dans nos taux »</p> <p>« nous avons des interfaces qui permettent de visualiser les caractéristiques psychologiques (vis-à-vis du risque), financières, personnelles,...nos commentaires, ... »</p> <p>« notre guide relationnel nous apprend à poser les questions, changer la conversation, revenir de façon indirecte aux points clés, comment reprendre les ambiguïtés des réponses sans paraître d'insister, comment poser certaines questions sensibles autrement, comment réussir à avoir certaines réponses ..... »</p> <p>« les plates formes de ventes me permettent d'intégrer beaucoup de données complexes »</p> <p>« nous avons beaucoup de latitude et de responsabilités »</p> <p>« les objectifs de performance sont élevés... »</p> <p>« la base fixe de notre rémunération devrait être augmentée, plutôt que d'être évalués aussi sur une base variable, car on sert le client avant de servir les objectifs de la banque... »</p> <p>« beaucoup de coaching, de cours obligatoires... »</p> <p>« beaucoup de rencontres avec l'équipe »</p> <p>« des sondages hebdomadaires avec le client par notre directeur permettent de vérifier la satisfaction du client... »</p>

Tableau 5.1 (suite)

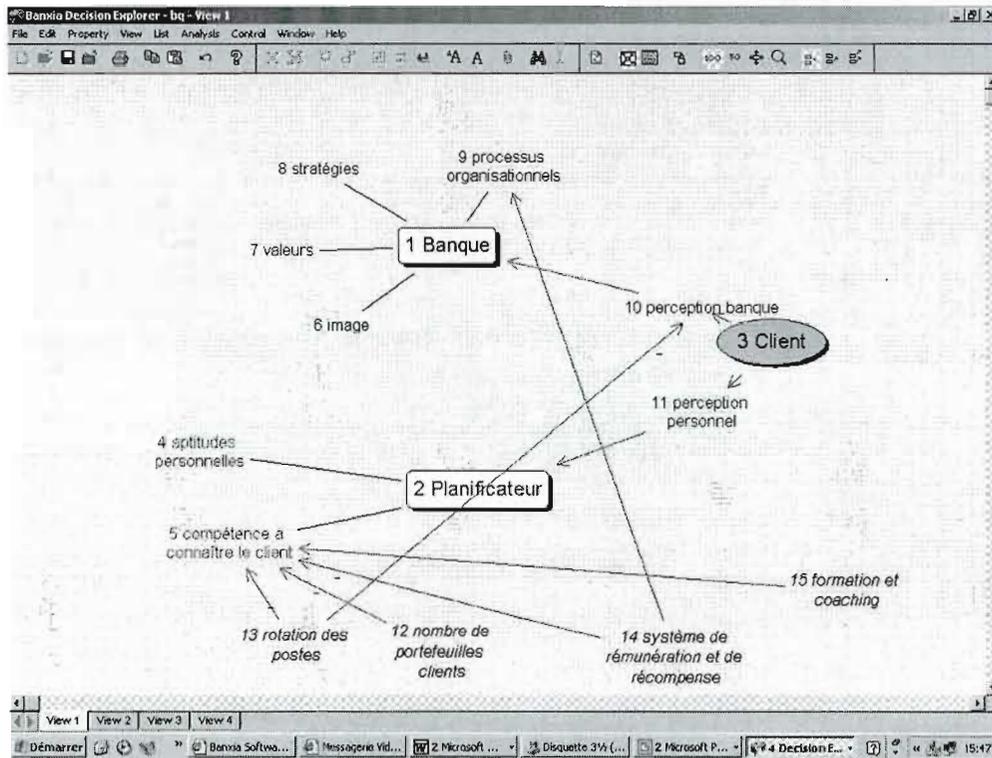
Catégorie	
Expériences	<p>« je conseille toujours au client de payer ses hypothèques et je l'aide à trouver le moyen de les payer, même si dans ma rémunération je serais pénalisée car moins de \$\$\$.... »</p> <p>« j'explique toujours pourquoi j'ai besoin d'informations : mieux le connaître va me permettre d'offrir les services selon les spécificités du portefeuille qu'il a déjà ailleurs ; ex connaître ses autres placements me permet de connaître les échéances et ne pas lui donner les mêmes échéances ; l'aider à mieux renouveler ses contrats avec de meilleurs taux selon ses perspectives d'avenir : paiement hypothèque, crédit, éducation..... »</p>
Connaissance du client	<p>« le client aime la continuité dans la relation, la proactivité du conseiller, le respect de la confidentialité, ... »</p> <p>« il y a un déclic que le client doit ressentir avec le conseiller »</p> <p>« le client est retenu grâce aux conseils qu'on lui donne et pas grâce aux taux »</p> <p>« le fait que notre poste soit un poste de carrière rassure le client, car il aura toujours affaire avec la même personne et nous nous le connaissons mieux »</p> <p>« le client sceptique au départ finit avec l'expérience par comprendre que nous sommes de vrais conseillers.. »</p> <p>« le client aime lorsqu'on lui envoie des cartes personnelles pour les anniversaires, mariages, etc. »</p>

Ces différentes révélations nous renseignent sur l'absence de problème de suivi ou d'actualisation de l'information. Un contrat de confiance mutuelle est établi entre le client et le conseiller et l'engagement dans la relation est réciproque. Une telle qualité de relation découle de deux processus : un processus de déclic immédiat ou encore de connexion ou alors elle fait suite à un processus d'expérimentation qui fait construire la confiance à travers le temps. Dans les deux cas, le client a développé un sentiment de confiance qui l'autorise à divulguer toutes les informations financières et personnelles nécessaires à un bon suivi des bases de données client.

La figure 5.2 illustre qu'il y a, selon les conseillers financiers, une nuance dans la perception du client entre la banque et le conseiller financier. Le client distingue sa relation avec le conseiller (ses compétences et aptitudes personnelles) de celle avec la banque (ses valeurs, stratégies, processus et son image). Le conseiller est l'interface de la banque.

Figure 5.2<sup>3</sup>

Impact des compétences individuelles et organisationnelles sur la perception du client de deux images : image conseiller et image banque



### 5.8.2 La perspective des données secondaires

La consultation des divers documents corporatifs internes sur les priorités, objectifs, vision et valeurs bancaires, a permis de constater que le client est au cœur de la stratégie corporative.

Chacune des dimensions citées au niveau des priorités, objectifs ou valeurs, est ensuite désagrégée et concrétisée en actions orientées clients. Il a été possible de constater que le discours relationnel reflète une approche opérationnalisée à

<sup>3</sup> Cette figure a été créée suite aux analyses des entretiens à l'aide du logiciel Decision Explorer. Les flèches reflètent les relations existantes entre les variables identifiées. Les chiffres n'ont aucun sens scientifique.

l'interne et toute une philosophie de travail qui fait désormais partie de l'apprentissage organisationnel qui est institutionnalisé

Le résultat des sources externes a été repris dans le tableau 5.2. Le tableau 5.2 permet de croiser les différentes données dégagées par les différentes sources d'information utilisées (primaires et secondaires). Les magazines spécialisés, articles et avis d'experts convergent pour évaluer la vision client, les valeurs d'innovation et d'orientation client et le succès CRM de la banque étudiée, appuyant ainsi les résultats des entrevues et le discours des documents internes consultés.

**Tableau 5.2**  
Analyse synthèse comparative de l'approche relationnelle de l'institution financière selon diverses sources secondaires et primaires

	Sources secondaires			Sources primaires	
	Magazines spécialisés	Articles scientifiques	Avis de professeurs experts	Documents internes	Entrevues internes
<b>Nombre</b>	<b>8</b>	<b>5</b>	<b>2</b>	<b>19</b>	<b>10</b>
<b>Vision</b>	Vision client	Vision client	Banque visionnaire	Mérite d'être préféré par les clients	Le client d'abord
<b>Valeurs</b>	Innovation Client Service	Service client	Client Excellence	Excellence du service aux clients et aux collègues Collaboration vers la réussite Responsabilité personnelle pour un rendement élevé Diversité visant la croissance et l'innovation Confiance inspirée par l'intégrité dans toutes les actions	Client Efficacité Confiance Engagement
<b>Succès CRM</b>	Implication de la haute direction a permis le succès du CRM Fidélisation clientèle	Personnalisé ses produits et services Réduit ses coûts d'exploitation Fidélisé ses clients	Approche relationnelle bien implantée dans les processus d'affaires	Succès Croissance de la part de marché Fidélisation des clients	Succès Confiance et engagement des clients Rétention élevée

Ainsi, les défis de cette institution ne résident pas dans le processus de suivi et d'actualisation de l'information sur le client, mais plutôt dans le développement des ressources nécessaires à l'exploitation du potentiel d'informations collectées. Les services à forte valeur ajoutée pour la banque et pour le client sont des services de planification financière et des conseils financiers axés sur les événements marquants de la vie, au moyen d'une gamme variée de produits et de services financiers incluant les comptes de dépôt, les investissements et fonds communs de placement, les cartes de crédit et de débit, les prêts particuliers, de même que les prêts hypothécaires

Les conseillers interviewés se plaignent d'être débordés par des charges administratives et cléricales qui empiètent sur le temps accordé à des fonctions à plus forte valeur ajoutée et qui ne nécessitent pas des compétences particulières. Ainsi, des tâches aussi variées que l'envoi des cartes de vœux (anniversaires, naissances, mariages, etc.), les dossiers d'hypothèques ou de prêts (2 h de temps en moyenne à remplir les formulaires), se font au détriment d'opérations plus complexes telles que la revue financière d'un client par exemple qui nécessite 5 heures de travail et dont le minimum est fixé à 5 révisions de portefeuilles par semaine.

Plusieurs chercheurs ont donc proposé la redéfinition des centres de profits, des critères d'évaluation, de la formation ainsi que des politiques de gestion des banquiers (Perrien et Ricard, 1994; Campbell 2003). L'approche relationnelle requiert de consacrer beaucoup de temps au client, de focaliser sur les besoins de ce dernier et il convient donc de donner au personnel les moyens de performer dans ce sens. Ainsi, l'impact des systèmes d'évaluation et de récompense est suffisamment majeur pour que la banque l'aligne en fonction des objectifs relationnels établis.

Finalement, et suite à ces divers résultats, le cadre conceptuel préliminaire a dû être épuré pour n'inclure que les variables/construits qui ont été validés par l'étude. Le premier cadre conceptuel se voulait exhaustif pour permettre la vérification de plusieurs hypothèses intuitives préliminaires. L'étude empirique a permis d'éliminer ou d'agréger certains concepts sous des construits plus pertinents. Ainsi, l'utilisation

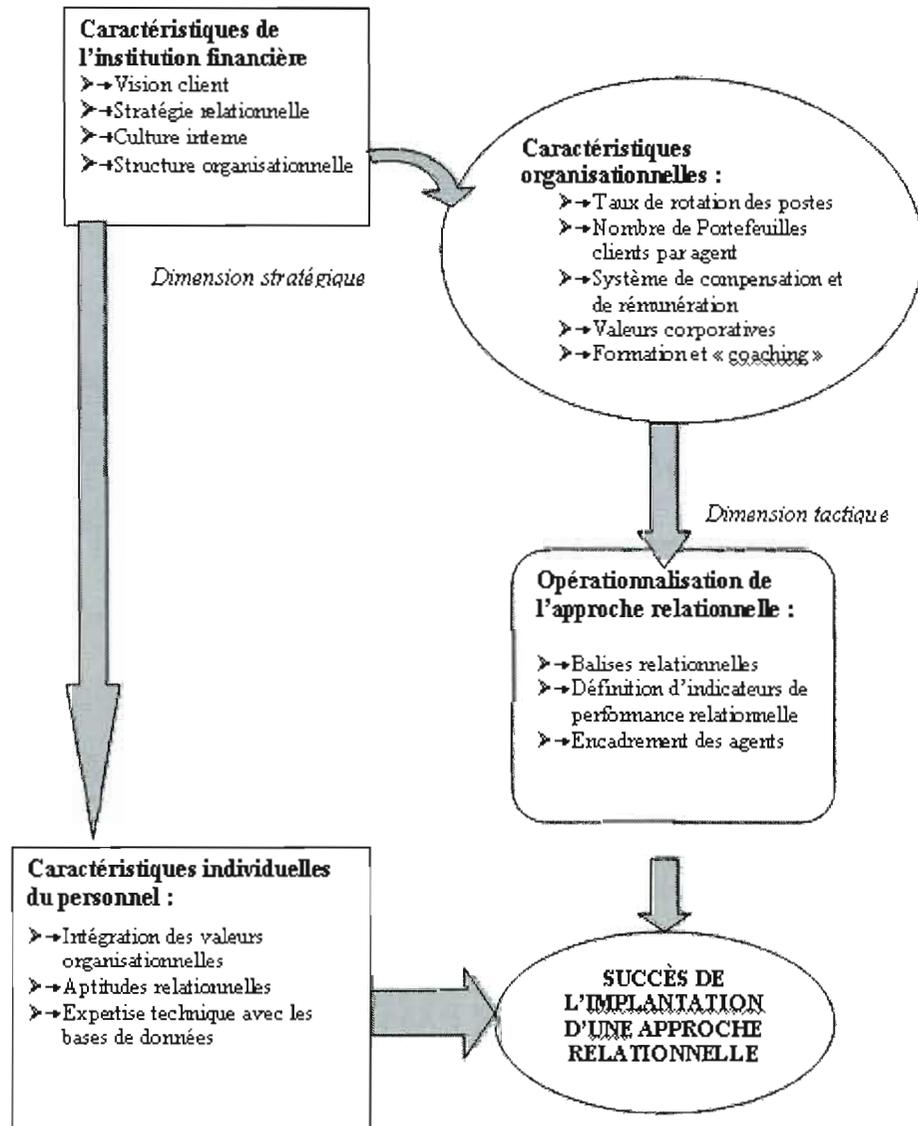
des bases de données client, fait désormais partie de la rubrique caractéristiques individuelles du personnel, sous le construit expertise technique. De même, l'engagement et la motivation ont été supprimés au profit de l'intégration des valeurs organisationnelles et des aptitudes relationnelles du conseiller. Finalement, la rubrique opérationnalisation de l'approche relationnelle se base sur trois éléments dégagés par l'étude empirique et qui sont : (1) l'importance de définir des balises relationnelles, (2) la définition d'indicateurs de performance relationnelle et (3) l'encadrement du personnel.

#### **5.9 Nouvelle proposition : importance du système de rémunération et de récompense dans la compétence à connaître le client**

Ainsi, afin qu'une stratégie client puisse réussir, les changements requis doivent être dans la façon dont l'entreprise gère l'information client à l'interne (Campbell, 2003). Les vraies compétences qui, une fois développées, permettent de générer des résultats, sont donc les compétences organisationnelles internes. Il s'agit donc d'abord de pouvoir connaître le client. Cette compétence est organisationnelle et basée sur les processus internes qui intègrent et génèrent l'information spécifique sur le client, et permet par la suite aux entreprises de développer des stratégies relationnelles tout aussi spécifiques (Campbell, 2003). Il est donc proposé d'apprécier le développement de cette compétence au sein des banques et d'étudier la relation entre les processus mis en place et le niveau de succès quant à l'utilisation de l'information client.

Pour pouvoir apprécier la capacité à intégrer l'approche relationnelle dans les processus internes, il faut d'abord identifier les composantes de la compétence de connaître le client, variable charnière dans l'approche relationnelle. Celle-ci découlerait de quatre éléments (Campbell, 2003) : (1) le processus d'information sur le client, (2) l'interface TI marketing, (3) l'implication de la haute direction et (4) le système d'évaluation et de récompenses.

**Figure 5.3**  
Cadre conceptuel épuré

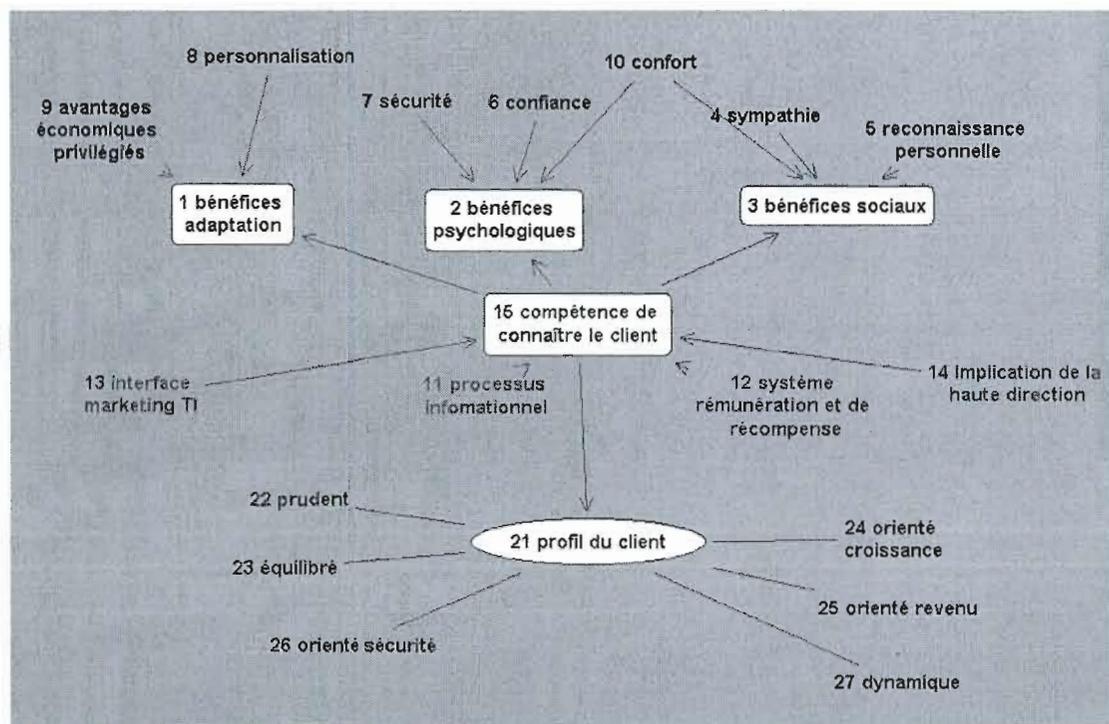


Le processus d'informations sur le client fait référence à un ensemble d'activités et de comportements qui génèrent une connaissance client correspondant aux besoins actuels et potentiels en termes de produits et services (Li et Calantone, 1998). L'interface marketing-TI correspond aux processus par lesquels la haute direction émet son support pour la génération et l'intégration de connaissance client au sein de l'entreprise. Le système d'évaluation et de récompense des employés

enfin, traduit les processus par lesquels le comportement de l'employé est aligné aux objectifs de l'entreprise en termes de génération et d'intégration de la connaissance du client dans les stratégies marketing de l'entreprise (Campbell, 2003).

Tel que décrit dans la revue de littérature, la connaissance du client requiert la connaissance des différents profils et des différents bénéfices valorisés par ce client. Ces bénéfices ont été répertoriés sous trois catégories (Gwinner et al, 1998) : (1) les bénéfices sociaux, (2) les bénéfices psychologiques et (3) les bénéfices d'adaptation. C'est aussi ce qui se dégage des entrevues (Figure 5.4).

**Figure 5.4**  
Relations entre les bénéfices offerts, la compétence de connaître le client et les profils clients



Finalement, c'est la connaissance de la variété de ces bénéfiques et de leur niveau d'importance, qui va guider l'entreprise, à travers son personnel de contact, à mieux servir ses clients. Le fondement de l'approche relationnelle et de la gestion de la relation client n'est-il pas la connaissance que l'entreprise possède de sa clientèle (Walser-Luchesi, 2003). Il est donc possible de proposer que la performance de l'entreprise en matière de connaissance est conditionnée par le rôle que va jouer son personnel de contact (Crosby, Evans et Cowles, 1990) et donc au système de motivation qui va supporter et encourager ce personnel à suivre une approche relationnelle.

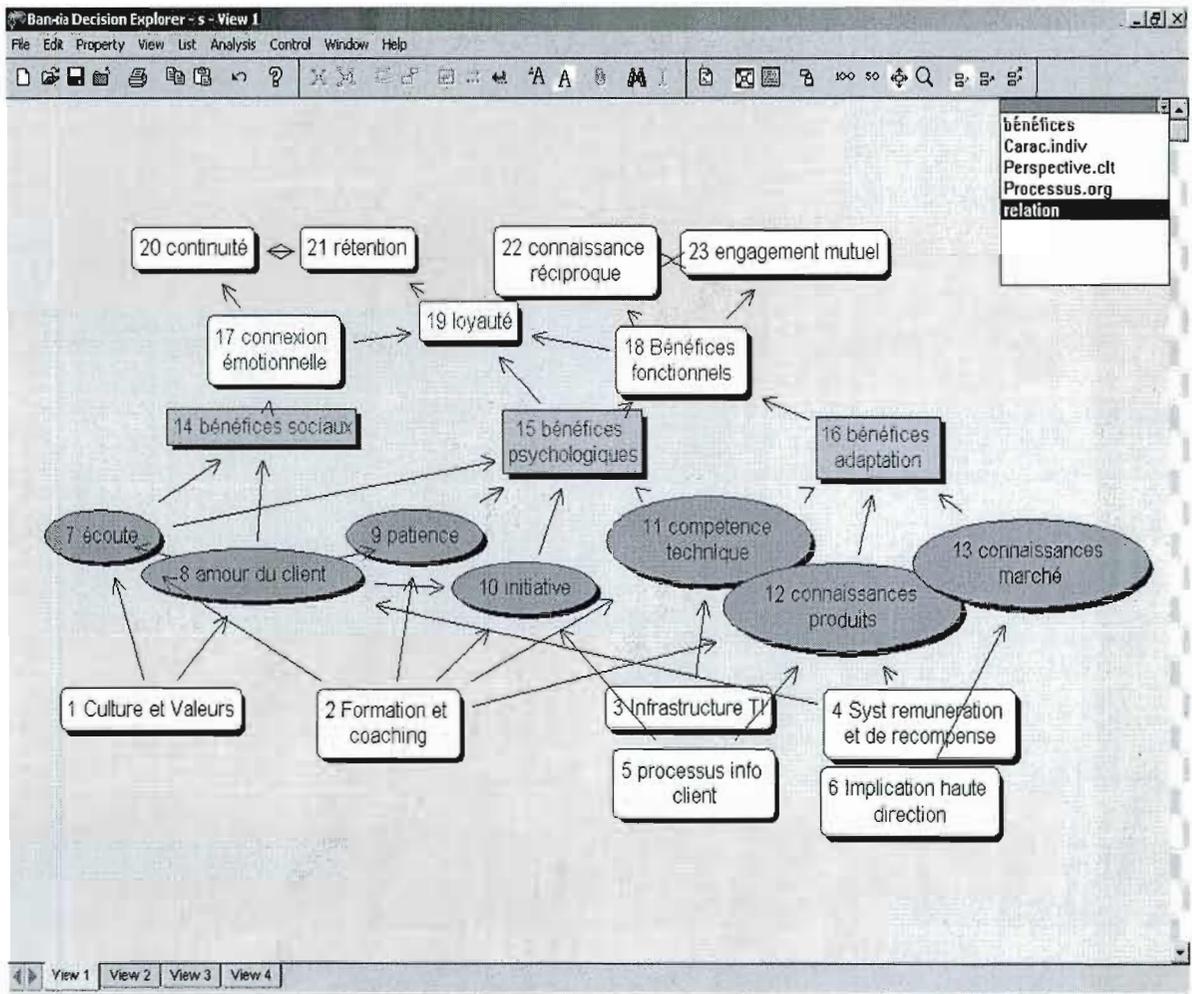
Or la connaissance du client présente deux grands aspects : la construction de cette connaissance qui relève des moyens de collecte d'information (dont la nature peut être quantitative ou qualitative) et la transmission des données (Walser-Luchesi, 2003). Il faudrait donc que les banques veillent à la mise en place des processus internes nécessaires au processus de connaissance, d'écoute et de « servuction » du client.

Tel que modélisé à la figure 5.5, les processus organisationnels vont stimuler les compétences et aptitudes des conseillers qui vont desservir les clients avec les bénéfiques escomptés ce qui permet de générer une relation basée sur la continuité, la connaissance réciproque et l'engagement mutuel.

Les systèmes de récompense des comportements spécifiques ont été introduits pour motiver des attitudes assez précises (Kohli et Jaworski, 1990). Or, dans le contexte d'une approche relationnelle, ces systèmes de récompense individuels risquent d'empêcher l'implantation du paradigme d'une véritable stratégie organisationnelle au sein de l'organisation (Kothandaram et Wilson, 2000). Plusieurs auteurs, dont Campbell (1983), recommandent donc que les entreprises refaçonnent leur structure de récompenses afin de promouvoir les incitatifs encourageant les comportements concrets et internes des équipes de travail.

**Figure 5.5**

Relations entre compétences organisationnelles, compétences individuelles des conseillers, bénéfices pour les clients et bénéfices pour la banque



Par ailleurs, la mesure de performance des employés est mesurée de façon externe plutôt qu'interne. Tous les dirigeants rencontrés avouent leur difficulté à offrir des incitatifs pour employés de façon à améliorer leur performance orientée client. Les entreprises développent des systèmes de récompenses et d'évaluation pour le personnel en contact avec le client, qui sont basés sur les bonus de performances et qui sont motivés par les revenus et les chiffres, au lieu de mesurer la performance de l'employé selon son comportement avec le client (Campbell, 2003).

L'étude empirique a permis de dégager un écart entre la situation réelle des systèmes de rémunération et de récompense et la situation souhaitée par les conseillers (Tableau 5.3). Ainsi, les objectifs de performance ne reflètent pas toujours l'orientation client des conseillers. Les objectifs sont en termes de chiffres et la rémunération tend à privilégier la performance en dollars que la performance client en termes de qualité du service accordé.

La principale faiblesse de l'implantation d'une approche relationnelle est donc au niveau de l'évaluation des efforts des conseillers dans leur orientation client. En effet, les entrevues ont permis de constater une intégration des valeurs corporatives en termes d'approche relationnelle et de voir la compétence des conseillers à bien connaître le client.

#### **5.10 Conclusions et nouvelles pistes de recherche**

L'étude empirique a ainsi permis de tester le cadre conceptuel préliminaire et de valider les variables proposées pour mesurer l'efficacité de l'implantation d'une approche relationnelle. En effet, les caractéristiques organisationnelles et individuelles se sont avérées pertinentes et ont permis d'illustrer la réussite de l'intégration de la stratégie relationnelle ciblée. Le cadre empirique a par ailleurs permis d'élaborer différentes relations entre les variables identifiées dans le cadre conceptuel et de développer une meilleure compréhension de la dynamique causale entre ces variables, tel qu'illustré dans les figures précédentes. L'étude a aussi dégagé l'importance de la connaissance du client, qui n'est que le résultat d'une bonne intégration des processus informationnels et du développement de compétences internes à générer les informations sur les clients.

**Tableau 5.3**

Synthèse du diagnostic de l'écart situation souhaitée/situation réelle selon les deux perspectives : banque et conseiller

		Situation idéale/objectifs	Situation réelle
<b>Banque</b>	<b>Nombre de contacts clients/ année/conseiller</b>	4 contacts Chaque client repart avec un RDV, ou note de le rappeler à une date spécifique	Entre 2 et 4 contacts Chaque client repart avec un RDV, ou note de le rappeler à une date spécifique
	<b>Nb de contacts par semaine (tel et rencontres)</b>	25 contacts Suivi serré de chaque contact	20 à 23 contacts Suivi serré de chaque contact
	<b>Nb de clients par conseiller</b>	Minimum de 300 clients	400 clients en moyenne
<b>Conseiller</b>	<b>Rémunération et récompense</b>	Salaire de base plus élevé Évaluation de la performance « service et conseil du client » Transférabilité des commissions suite au processus de transfert du client aux conseillers sur la route ou les représentants Attribution d'une échelle salariale reflétant le niveau de compétences	Salaire de base (45/50M) Compensation variable selon la croissance sur le livre Bonus calculé sur la performance corporative et performance individuelle (sondages clients, croissance et 12 plans financiers) Objectifs de 10 millions/année indépendamment du nb de clients; en bas de 40 millions, pas de rémunération variable Commission sur transferts de comptes à l'interne Même échelle salariale avec les directeurs de comptes (32)
	<b>Charges administratives</b>	Moins de tâches administratives, Existence de subordonnés administratifs pour les crédits, hypothèques et correspondances	Administration de formulaires de prêts et d'hypothèques, Envoi des cartes de vœux aux clients Existence d'une assistante pour 6 conseillers

Tel que vue dans la partie des nouvelles propositions, la compétence de connaître le client, variable charnière dans l'approche relationnelle découlerait de quatre éléments (Campbell, 2003) : (1) le processus d'information sur le client, (2) l'interface TI marketing, (3) l'implication de la haute direction et (4) le système

d'évaluation et de récompenses. Toutefois, les entrevues effectuées ont illustré un écart entre les objectifs fixés par la haute direction et la situation réelle en termes de performances, mais aussi un écart entre les aspirations des conseillers et leur système actuel d'évaluation et de récompense.

Il ressort donc que la dimension de l'alignement des processus internes avec l'approche relationnelle est critique. Le système d'évaluation et de récompenses semble très peu pris en compte dans l'implantation de l'approche relationnelle. C'est la partie la plus déficiente de l'implantation d'une approche relationnelle, même 10 et 20 ans après le début de son étude.

Il y a donc un grand intérêt à répondre à la question suivante : comment les banques devraient-elles ajuster leurs systèmes d'évaluation et de récompenses pour assurer une performance orientée client?

Cette nouvelle piste est de grande actualité et de forte pertinence, car les banques sont encore à la phase d'essai et d'ajustement de nouveaux processus internes qui permettraient de traduire leur approche relationnelle.

## **5.11 Limites**

Les limites de la recherche pourraient se situer dans le choix de quelques succursales clés d'une seule et même institution bancaire. Toutefois, comme l'objet de l'étude était d'évaluer les résultats d'implantation d'une approche relationnelle, il fallait choisir des succursales d'une banque pionnière et visionnaire.

Ces résultats ne sont pas par ailleurs transférables à d'autres institutions bancaires, car d'une part les environnements internes bancaires sont différents (en termes de stratégies, organisations et caractéristiques des ressources internes) et d'autre part, les autres banques sont loin d'avoir finalisé leur migration vers le relationnel.

## 5.12 Annexes : Guide d'entrevue de l'article (1 h 45 min en moyenne)

### I Caractéristiques organisationnelles (stratégie client, culture, taux de rotation des postes, nombre de portefeuilles clients par agent, système de compensation et de rémunération, valeurs corporatives)

*Qu'est-ce qui distinguerait la Banque royale d'après vous?*

*Quelles sont la mission et les valeurs corporatives de la XZ?*

*Ces valeurs ont-elles changé avec l'adoption de l'approche relationnelle?*

*Comment décrivez-vous l'approche client particulier de la XZ? (et comment l'évaluez-vous?)*

*La structure interne au sein des succursales encourage-t-elle une certaine autonomie, une certaine prise d'initiative?*

*En moyenne, et à la XZ, combien de portefeuilles gère un directeur de compte?*

*Cette moyenne permet elle selon vous de bien connaître chaque portefeuille clients? Comment ou pourquoi?*

*Comment évaluez-vous le taux de rotation des directeurs de compte? Cela varie-t-il selon les succursales?*

### II Opérationnalisation de l'approche relationnelle (Objectifs relationnels établis, Instruments de mesure des objectifs, Directives aux agents, Encadrement des agents) :

*Au sein de la XZ, comment l'approche relationnelle a-t-elle été intégrée dans les façons de faire quotidiennes?*

*Quelles différences trouvez-vous dans l'interaction avec le client?*

*Pouvez-vous me parler des objectifs relationnels établis vis-à-vis des clients particuliers?*

*Comment mesurez-vous l'atteinte de ces objectifs?*

*De quelle manière êtes-vous encadré, consulté ou « coaché » dans le processus d'interaction et de suivi du client? Trouvez-vous cela important?*

*Les procédures internes vous demandent-elles de manière formelle d'évaluer de façon régulière le niveau de satisfaction de vos clients? Si la réponse est oui : ces évaluations sont-elles utilisées, comparées, suivies de près? Si la réponse est non, je demande : le faites-vous? À quel intervalle?*

*Quelles recommandations particulières feriez-vous, conseils personnels suite à certaines expériences, des suggestions d'améliorations dans le processus interne?*

### III Caractéristiques individuelles (personnalité, habiletés, opinions, attitude)

*Selon vous, quelles sont les qualités requises pour être un planificateur financier?*

*Avez-vous souvent recours à votre base de données client? Pour quelles tâches? Comment trouvez-vous le processus de son utilisation?*

*Sentez-vous parfois que le client ne vous donne pas toute l'information?*

*Vous arrive-t-il de ne pas introduire certaines informations que vous jugez non pertinentes?*

*Est-il possible d'abord de connaître tous ses clients selon vous? Suite à la réponse, je pose cette question: et ensuite est-il nécessaire de tous les connaître? Pourquoi?*

*Comment évaluez-vous le nombre de portefeuilles clients à gérer?*

*Selon vous comment peut-on mieux actualiser les informations?*

*Quand pensez-vous important d'actualiser les données sur le client?*

*D'après votre expertise, quelles sont les étapes d'une bonne interaction avec le client?*

*Selon vous, et votre expérience, que recherchent le plus vos clients particuliers?*

*Testez-vous le niveau de satisfaction de vos clients par rapport à la gestion de leurs comptes et l'actualisation de leurs comptes?*

*Quelles sont la fréquence et la durée de contact avec un client?*

*Selon vous qu'est-ce qui gagnerait à être amélioré pour mieux servir le client?*

*Êtes-vous satisfait :*

- *des systèmes de récompense et de mesure de performance?*
- *du climat de travail?*
- *de la charge de travail?*
- *de la latitude de vos responsabilités?*
- *de votre description de tâches?*

*Vous sentez-vous fier finalement de travailler chez la XZ?*

*Auriez-vous d'autres remarques? Où auriez-vous aimé aborder d'autres questions clés auxquelles je n'aurais pas pensé?*

### 5.13 Références

- Association canadienne de gestion de la relation client. 2002. « The Educated Approach to Enterprise CRM Opportunities ». Research & Roundtable Study Overview Report, juillet.
- Bejou D. 1997. « Relationship Marketing : Evolution, Present State, and Future ». *Psychology and Marketing (1986 1998)*, vol. 14, no 18, p. 727-736.
- Benamour Y. et I. Prim. 2000. « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français ». Université Paris-Dauphine, cahier 279, p. 1121-1123.
- Berry L.L. 1983. « Relationship Marketing, Emerging perspectives of services marketing ». *American Marketing Association*, Chicago.
- Berry, L.L. 1995. « Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 236-245.
- Campbell, A. 2003. « Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically ». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 5, p. 375-383
- Crosby L.A et S.L. Johnson. 2002. « CRM and Management ». *Marketing Management*. Chicago, vol. 11, no 1, janvier-février, p. 10-12.
- Crosby, L., K. Evans et D. Cowles. 1990. « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 3, p. 68-81.
- Dyché J. 2001. *The CRM Handbook*. Addison Wesley, août, p. 155-216, 233-258.
- Eisenhardt, K.M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532.
- Ernst et Young. 2001. « Eighth annual special report on technology in banking and financial services ». *Press release archive Canadian Fact Sheet*.
- Eiglier, P., E. Langeard et V. Mathieu. 1997. *Le marketing des services*. Encyclopédie de Gestion. Paris: Economica.

- Forsyth, R. 2001a. « Delivering value from CRM – Forsyth, Gartner, et al tell you how!! ». *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. 2001b. « CRM ROI – a vendor’s approach ». *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. 2001c. « How satisfied are client companies with CRM packages? ». *Crm-forum.com/library/*
- Gatfaoui, S. 2001. *Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact : Actes du XVII<sup>e</sup> congrès international de l’AFM.*
- Griffin, A.W.H. et J.R. Hauser. 1991. « The voice of the customer ». Working paper. *Sloan School of Management, MIT.*
- Gwinner K.P., D.D. Gremler et M.J. Bitner. 1998. « Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no 2, p. 101.
- Huberman, A.M. et M.B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives.* De Boeck.
- Hunt, S. 1983. « General Theories and Fundamental Explanada of Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 47, no 4, automne, p. 9.
- Kohli A.K. et B.J. Jaworski. 1990. « Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications ». *Journal of Marketing*, vol. 54, avril, p. 1-18.
- Kothandaraman, P. et D.T. Wilson. 2000. « Implementing Relationship Strategy ». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no 4, p. 339-349.
- Li, T. et R.J. Calantone. 1998. « The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination ». *Journal of Marketing*, vol. 62, no 4, p. 13-29.
- Mitussis D. et L. O’Malley. 2004. « Mapping the Reengagement of CRM with Relationship Marketing ». *Nottingham Business School*, working paper, juin, p. 1-10.
- Morgan R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-39.
- Nantel, J. 2003. « La personnalisation de l’offre : une occasion propre au commerce électronique ». *CEFRIO*, mars.

- Perrien, J., P. Filiatrault et L. Ricard. 1993. « The implementation of relationship marketing in commercial banking ». *Industrial Management Marketing*, vol. 22, no 2, p. 141-149.
- Perrien, J., P. Filiatrault et L. Ricard. 1992. « Relationship marketing and commercial banking: A critical analysis ». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 10, no 7, p. 25.
- Ricard, L. et J. Perrien. 1999. « Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception ». *Journal of Business Research*, vol. 45, no 2, p. 199-210.
- Rigby, D. 2002. *You can avoid CRM's pitfalls*. Computerworld, février.
- Rigby, D., F.F. Reicheld et P. Scheffer. 2002. « Avoid the four perils of CRM ». *Harvard Business Review*, vol. 80, no 2, février, p. 101.
- Sheth, N.J. 2002. « The Future of relationship marketing ». *The Journal of Services Marketing*, Santa Barbara, vol. 16, no 7, p. 590-593.
- Song, X. M et B. Dyer. 1995. « Innovation strategy and the R&D marketing interface in Japanese firms: A contingency perspective ». *IEEE transactions on Engineering Management*, vol. 42, no 4, p. 360-372.
- Walser-Luchesi A. 2003. *Le concept de connaissance du client et la démarche démobilisation des personnels à l'écoute du client: Actes du 3<sup>e</sup> colloque de Métamorphose des organisations* (Université de Nancy)
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Method's*. 2<sup>e</sup> édition Newbury Park: Sage Publications.

## CHAPITRE VI

### ARTICLE 2 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE ENTREPRISE ÉLARGIE : DYADE BANQUE/CLIENT

#### Informations sur l'article 2

Le deuxième article (en anglais) a été coécrit avec M. Jean Perrien et s'intitule : « *Relational Marketing: After CRM Initiatives, the Focus on Share of Wallet in the Banking Sector* » et a été présenté à l'ICRM (International Colloquium on Relationship Marketing) à Leipzig en septembre, 2006. Il est disponible sur le site [http://www.icrm2006.uni-leipzig.de/fileadmin/ICRM/15-5-2\\_-\\_Letaifa\\_Paper.pdf](http://www.icrm2006.uni-leipzig.de/fileadmin/ICRM/15-5-2_-_Letaifa_Paper.pdf).

Il est en cours d'évaluation pour publication dans le « *Journal of Business and Industrial Marketing, Special Issue on The Global B2B Challenge* », depuis juin 2008.

## 6.1 Préambule

Suite à l'article 1 qui permet de comprendre les limites de l'application du marketing relationnel selon une perspective cœur de métier, ce deuxième article vise à explorer le marketing relationnel selon la perspective entreprise élargie (clients). Une première étude exploratoire (annexée : voir annexe I) a été réalisée en décembre 2006 avec les directeurs de compte pour dégager la vision bancaire des motivations et des freins à la consolidation des actifs financiers des clients. Les résultats illustrent qu'il existe un énorme écart entre la vision de la banque et la vision des clients, selon la perspective bancaire. La divergence d'opinions explique certainement l'échec des banques à accroître leurs parts du portefeuille client. Cette première étude exploratoire a permis de valider un premier cadre conceptuel de recherche et de mieux orienter la deuxième recherche. En effet, la première étude exploratoire souligne que les banques doivent mieux connaître leurs clients, mieux connaître leurs attitudes et comportements et les expliciter à leurs directeurs de comptes pour atteindre les objectifs d'accroissement du SOW (share-of-wallet). L'inadéquation entre les objectifs que se fixent les directeurs de comptes et les motivations et freins perçus chez les clients souligne l'urgence et l'importance de revoir les stratégies mises en place en fonction de la perspective du client et non en fonction de la perspective de la banque. Les banques ne semblent pas avoir opérationnalisé leurs stratégies et tactiques de croissance suite à leurs stratégies et tactiques relationnelles, d'où l'approche intuitive et informelle des directeurs pour identifier les déterminants de la consolidation d'actifs.

L'étude a permis de dégager quatre catégories de résultats. La première catégorie de résultats concerne la perception du personnel bancaire sur les meilleurs moyens à mettre en œuvre pour générer une croissance rentable. La deuxième série de données décrit la perception du personnel bancaire sur les forces et les faiblesses

de leur institution financière. La troisième série de résultats traite de l'opinion des directeurs de comptes sur les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client. La dernière catégorie de résultats expose finalement la perception des directeurs de comptes sur les déterminants et les freins perçus par leurs clients face à la consolidation de leurs actifs avec leur banque.

La première phase a permis de dégager des décalages dans les perceptions des directeurs de comptes entre ce qu'ils valorisent et ce qu'ils pensent que leurs clients valorisent.

À la suite de cette première étude avec les directeurs de compte, une deuxième étude exploratoire (été 2006) a permis de comprendre le point de vue des clients. Les résultats de cette deuxième recherche ont permis de mieux structurer le cadre conceptuel et de connaître les écarts réels de vision entre les institutions financières et les clients commerciaux.

Une comparaison dyadique entre les deux perspectives dégagées dans les deux articles précédents pour fournir des pistes de recherche et de solution face à la multibancarisation des clients commerciaux a été regroupée dans l'article 2 qui suit. Cet article vise à confronter les deux perceptions afin d'apporter un nouvel éclairage sur les sources de dysfonctionnement de la chaîne de profitabilité escomptée par les institutions financières. En effet, suite à l'analyse des différents points de discordance entre la vision client et la vision bancaire, des propositions normatives ont été émises et permettront de mieux formuler les efforts marketing, managériaux et stratégiques.

## 6.2 Introduction

In the commercial banking sector (corporate banking services), relationship Marketing is seen as an engine of growth through cross-selling (maximization of share of wallet) that also provides a capacity to deal with the broadening of competitive games.<sup>4</sup> Studies show that a 5% rise in the customer-retention rate increases a bank's profitability by an average of about 50% and that it is 5 to 10 times more expensive to acquire a new customer than to retain a current one.<sup>5</sup> However, banks are finding it more and more difficult to establish and maintain relationships with their customers in an environment that is increasingly competitive, especially with deregulation and the advent of the Internet.<sup>6</sup> A number of studies have shown that in spite of efforts at relationship Marketing by banks, most customers today have more accounts, with a larger number of financial institutions, than previously.<sup>7</sup> The objective of the present empirical study, therefore, is to use a dyadic analysis of the bank's and the customers' points of view to comprehend the determinants of and obstacles to growth of customer share of wallet. The study looked at the perceptions of account managers managing a total of 660 commercial customers in a single Canadian bank and their customers' perceptions.

The question that most banks are asking themselves today is what procedures they must implement to increase their customer share of wallet. Why do customers

---

<sup>4</sup> R. T. Moriarty, R. C. Kimball, and J. H. Gay, "The Management of Corporate Banking Relationships," *Sloan Management Review* (1983): 3-16.

<sup>5</sup> M. R. Binks and C. T. Ennew, "The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small Businesses and Their Banks in the UK," *British Journal of Management*, Vol. 7 (1996): 219-30.

<sup>6</sup> A. Campbell, "Creating Customer Knowledge Competence: Managing Customer Relationship Management Programs Strategically," *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, No. 5 (2003): 375-83.

<sup>7</sup> J. Morgan J. "The Key to Successful CRM in Financial Services," *Journal of Bank Cost & Management Accounting*, Vol. 16, No. 2 (2003).

continue to diversify their assets despite all of the relationship strategies that have been implemented? On a more conceptual level, the determinants of share of wallet must be identified as part of a customer-retention strategy.

This study follows up on a first study conducted in December 2005, which looked only at the bank's perspective via its account managers.<sup>8</sup> The results of this study revealed a gap in perceptions between the account managers' perspectives and the customers' motivations and obstacles, according to these same account managers. Four categories of results were garnered from the research. The first category concerns the perception of bank personnel on the best means to implement to generate profitable growth. The second category contains series of data describing the bank personnel's perception of the strengths and weaknesses of their financial institution. The third category involves the opinions of account managers on the determinants for growth in share of wallet. The last category involves account managers' perceptions of the determinants and obstacles perceived by their customers with regard to consolidation of their assets with their bank. This new study therefore aims to understand the customers' perspective by questioning them directly to verify their points of view, compare them with the results of the first study, and make clear, precise recommendations for adjusting the bank's vision.

This article first presents a literature review on share of wallet, its determinants, and its role. A description of the conceptual framework built from the literature review and the first empirical study follows. The methodology, based on an empirical study of a group of commercial-bank account managers and a group of commercial customers, will then be detailed. Finally, the results and strategic implications for banks, as well as indications for further research, are presented, offering new avenues for research and actions likely to reduce the gap that currently exists between

---

<sup>8</sup> S. Ben Letaifa and J. Perrien, "Bank Marketing: How Can Share of Wallet Be Maximized? Analysis of Determinants and Obstacles," 2nd European Conference on Management Leadership and Governance, Ministry of Research, Paris, July 2006.

customers' and the bank's perceptions of determinants of consolidation of financial assets.

### **6.3 Share of Wallet: Its Emergence in the Relationship-Marketing Paradigm**

In the banking sector, it is difficult to implement a strategy of differentiation in terms of the services offered. The products are very similar from bank to bank, the fee structure is quite homogeneous, and there are few differences in returns.<sup>9</sup> In an industry such as this, a relationship strategy is essential to the creation of a competitive advantage. Since the 1990s, a number of researchers have predicted that relationship Marketing would be the new dominant approach in the services sector (including financial services) and have termed this an ingenious paradigm shift.<sup>10</sup> The expansion of the buyers' market, the liberalization of investment and trade, globalization, technological innovations, and developments in computer processing and telecommunications (the "information revolution"), among other things, have led to the creation of unlimited choice for consumers, a higher level of competition (hyper-competition in some cases), and an unprecedented pace of change.<sup>11</sup> To this is added a very dangerous trend for financial institutions: multibanking. Banks must simultaneously reduce their costs, improve their efficiency, raise their levels of quality and service, and accelerate innovations and the innovation cycle. The strategies implemented to respond to these objectives have been flexibility, standardization, and customization.

---

<sup>9</sup> M. Zollinger and E. Lamarque E.: *Marketing et stratégie de la banque*, 3rd ed. (Dunod, 1999).

<sup>10</sup> C. Grönroos, "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing," *Management Decision*, Vol. 32 (1994): 4-20; P. Kotler, "The New Marketing Paradigm," *Marketing Sciences Institute Review* (1991); A. Parvatiyar, J. M. Sheth, and F. Brown-Whittington, "Paradigm shift in interfirm Marketing relations: emerging the research issues," Emory University, Washington, DC, working paper, 1992.

<sup>11</sup> T. S. Aijo, "The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing: Environmental Factors Behind the Changing Marketing Paradigm," *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No. 2 (1996): 8-18.

These changes in business strategies are affecting Marketing: first, service has become the major competitive advantage and the key to differentiation in most industries. Second, in order to gain flexibility and innovativeness in the development of products and Marketing, financial institutions have been forced to develop an even closer relationship with customers.<sup>12</sup> Although this is often called a strategic partnership, it is simply relationship Marketing.

Webster writes about the transformation from focusing on transactional to focusing on relationship.<sup>13</sup> The growth of competition has forced firms to think in terms of retention of current customers rather than attracting new customers.<sup>14</sup> Finally, the abandonment of the logic of acquiring customers in favour of a new logic of customer retention has been not only the springboard to relationship Marketing,<sup>15</sup> but also, and especially, the precursor to the emerging importance of recognizing and maximizing share of wallet as a metric measurement of the customer/bank relationship.

#### **6.4 Conceptual Framework**

The conceptual framework was built through a review of the literature, but also from the results of the previous empirical study with account managers on the determinants of and obstacles to growth in share of wallet.

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> F. Webster, "The changing role of Marketing in the corporation," *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4 (1992): 1–17.

<sup>14</sup> V. A. Zeithaml, L. L. Berry, and A. Parasuraman, "The Behavioral Consequences of Service Quality," *Journal of Marketing*, Vol. 60 (1996): 31–46.

<sup>15</sup> N. J. Sheth, "The Future of Relationship Marketing," *Journal of Services Marketing*, Vol. 16 No. 7 (2002): 590–93.

Share of wallet is the proportion of assets or business invested by a customer with a given supplier (in percentage of total business or assets invested by the customer in a given industry), over a determined time.<sup>16</sup> This proportion may change over time due to personal and/or situational factors.

Situational factors are factors on which the customer may not act, but which contribute to the growth of share of wallet due to “partial” loyalty.<sup>17</sup> They include opportunity costs, the lack of perceived difference among banks, local choice constraints, habit, and inertia. Customers with partial loyalty may, over the long term, reduce their share of wallet or even withdraw it if the situational factors change. In Great Britain, for example, in spite of a high level of dissatisfaction and a problem with service quality, SMEs show a high retention rate. This is explained by partial loyalty due to inertia, high opportunity costs, and the perception that there are few differences between banks.<sup>18</sup>

Personal factors, on the other hand, explain growth in share of wallet due to total customer loyalty on both the attitudinal and behavioural levels. In this case, there is a motivated choice ensuing from a satisfactory experience, an emotional relationship, or a preference due to the image of an institution (branding and psychogenic need for belonging and respect).

The system of employee evaluation and rewards concretizes the processes by which the employee’s behaviour is aligned with the firm’s objectives in terms of generation of customer knowledge and integration of that knowledge into the firm’s Marketing strategies.<sup>19</sup> Remuneration and reward systems may be a lever or an obstacle to the development of a relational attitude toward the customer. Indeed,

---

<sup>16</sup> Ben Letaifa and Perrien, “Bank Marketing.”

<sup>17</sup> Binks and Ennew, “Impact of Service Quality.”

<sup>18</sup> Ibid.

<sup>19</sup> Campbell, “Creating Customer Knowledge Competence.”

according to a study conducted in Canada in 2005, in spite of the banks' successful implementation of relational-Marketing strategies, the remuneration and reward systems continue to emphasize metrics that measure number of transactions completed with the customer and not the quality of the service rendered.<sup>20</sup> Systems for rewarding specific behaviours were introduced to motivate very specific attitudes.<sup>21</sup> However, in the context of a relational approach, these individual reward systems risked impeding implementation of the paradigm for a true organizational strategy within the organization.<sup>22</sup> A number of authors therefore recommend that firms reshape their reward structure to promote incentives encouraging concrete internal behaviours among work teams.<sup>23</sup>

Employee performance is measured externally rather than internally. All account managers admit that it is difficult to offer incentives that will improve employees' customer-oriented performance. Banks develop reward and evaluation systems for their staff who are in contact with customers, and these systems are based on performance bonuses and driven by revenues and numbers, rather than by measuring employees' performance according to their behaviour with customers.<sup>24</sup> Clearly, this can negatively affect the establishment of a long-term relationship with customers and of a climate of trust and commitment, which are the main components of relational Marketing.<sup>25</sup>

---

<sup>20</sup> S. Ben Letaifa and J. Perrien, "Le relationnel bancaire: Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place," 22nd Congress of the French Association of Marketing (AFM), Nantes, France, May 2006.

<sup>21</sup> A. K. Kohli and B. J. Jaworski, "Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications," *Journal of Marketing*, Vol. 54 (1990): 1-18.

<sup>22</sup> P. Kothandaraman and D. T. Wilson, "Implementing Relationship Strategy," *Industrial Marketing Management*, Vol. 29 (2000): 339-49.

<sup>23</sup> Campbell, "Creating Customer Knowledge Competence."

<sup>24</sup> Campbell, "Creating Customer Knowledge Competence"; Ben Letaifa and Perrien, "Le relationnel bancaire."

<sup>25</sup> R. M. Morgan and S. D. Hunt, "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing," *Journal of Marketing*, Vol. 58, No. 3 (1994): 20-38.

Along the same lines, Rigby (2002) states that companies that do not redefine tasks and change performance measurement, reward systems, and training programs run a higher risk of encountering failed implementations.<sup>26</sup> A number of researchers have therefore proposed a redefinition of profit centres, evaluation criteria, training, and policies for management of bankers.<sup>27</sup> For example, banks must study the optimal number of customers per portfolio per advisor and make sure that the rotation rate<sup>28</sup> of advisors is not too high, so that advisors can develop a long-term relationship that is part of a logic of continuity with their customers.<sup>29</sup> Making a relational approach successful requires that more time be devoted to the customer, focusing on the customer's needs, and it is thus appropriate to give the personnel the means to perform to this end.

Customer knowledge requires an understanding of different profiles and of the benefits valued by the customer. It is therefore possible to propose that the firm's performance with regard to knowledge is conditioned by the role that its contact personnel will play<sup>30</sup> and therefore by the motivation system that supports these employees and encourages them to take a relational approach.

According to a first study on account managers' perceptions, other dimensions, both corporate and specific to account directors, must also be taken into consideration to attain the relational objectives that lead to consolidation of customers' assets.<sup>31</sup> Thus, branding is not cited as a determinant of growth in share of wallet by bank

---

<sup>26</sup> D. Rigby, "You can avoid CRM's pitfalls," *Computerworld* (February, 2002).

<sup>27</sup> Campbell, "Creating Customer Knowledge Competence"; J. Perrien and L. Ricard, "L'approche relationnelle dans le secteur bancaire." *Revue Gestion* (December 1994): 21-26.

<sup>28</sup> Changes of job, and thus of customers, within the firm.

<sup>29</sup> J. Perrien, P. Filiatrault, and L. Ricard, "The Implementation of Relationship Marketing in Commercial Banking," *Industrial Management Marketing*, Vol. 22, No. 2 (1993).

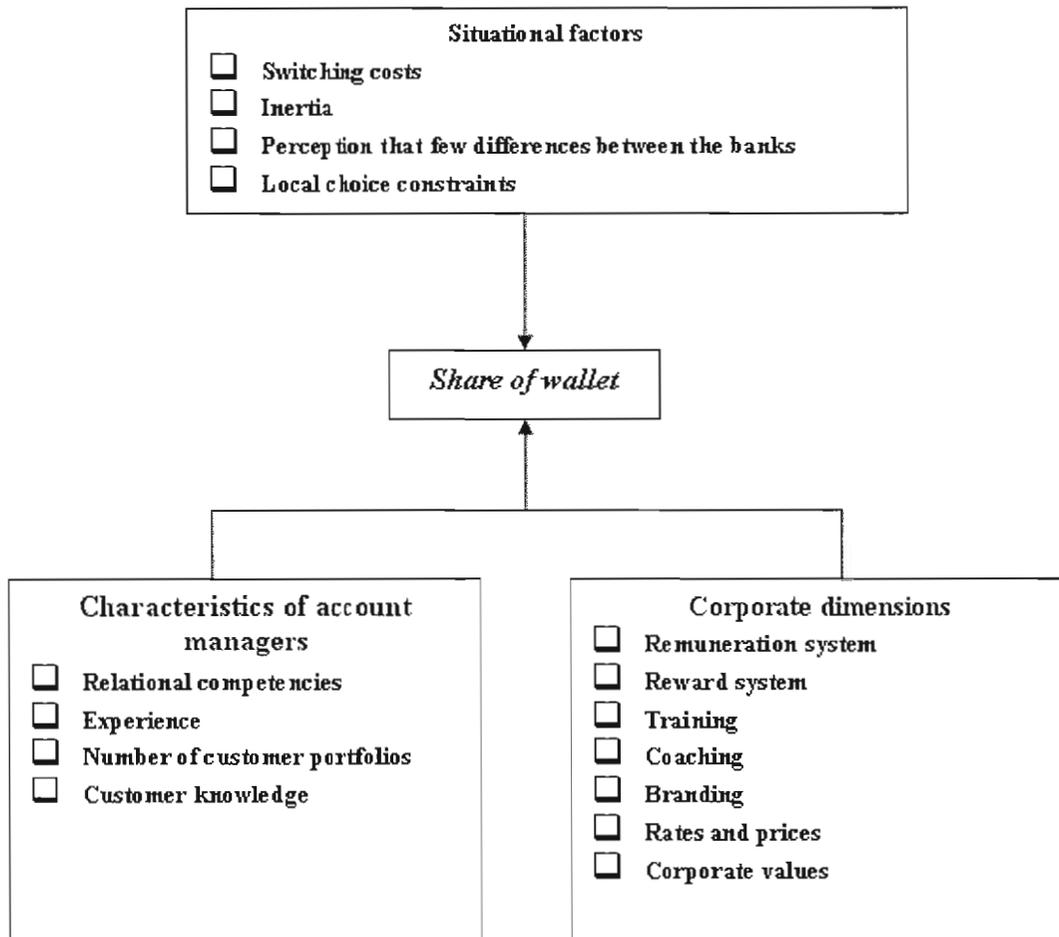
<sup>30</sup> L. Crosby, K. Evans, and D. Cowles, "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective," *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 3 (1990): 68-81.

<sup>31</sup> Ben Letaifa and Perrien, "Bank Marketing."

personnel, while it is presented as a determinant according to account managers' view of their customers' perceptions. There is thus a serious discrepancy. Another important conclusion, according to bank managers, is that customers do not seem to be aware of relationship strategies. In effect, obstacles to consolidation of customer assets are based mainly the existence of aggressive competition on which customers can play and the desire to diversify the risk of dependence on a single institution. These two factors mean, on the one hand, that customers, motivated by prices and rates, follow a purely transactional logic and, on the other hand, that they do not seem motivated to commit themselves. The most frequently mentioned obstacle according to the account managers, is the customers' need to diversify their accounts in order not to be dependent on a single financial institution and thus to make their banks compete among themselves in order to obtain the best rates and services.

These preliminary results were ultimately grouped into three categories of factors explaining share of wallet: situational factors, account managers' characteristics, and the bank's corporate dimensions. The empirical study with the customers tests these different characteristics and establishes a simple, validated framework.

**Figure 6.1**  
Preliminary conceptual framework for determinants and obstacles regarding share of wallet



## 6.5 Methodology

To understand and reduce the existing gap between the bank's and the customers' perspectives, the study took place in two phases. The first, exploratory phase was conducted in December 2005 and targeted comprehension of the bank's internal vision of what motivates customers to and discourages them from consolidating their financial assets. The results of this first step led to the formulation

of preliminary hypotheses on what means should be used to develop share of wallet, according to the banks. A second exploratory phase was then undertaken in June 2006 to gather the perceptions of commercial customers.

The empirical study aimed to discover customers' perceptions of what they would see as the ideal bank and the factors that might motivate them to consolidate their assets with their principal financial institution. The results enabled a dyadic comparison with the bank's perspective. In-depth interviews were therefore conducted to understand the commercial customers' motivations and obstacles with regard to consolidating their financial assets. The customers questioned were small or medium-sized Quebec companies involved in various sectors (services and industry) with a business volume of between \$500,000 and \$2.5 million. The interviews were stopped when there was a sense of saturation and repetition of information. It was then no longer relevant to continue with the in-depth interviews since the maximum amount of information had been gathered.

When qualitative methods are used, the border between academic research and management consulting becomes blurred, offering more opportunities for knowledge discovery, since the researcher plays the role of consultant in these intensive studies on the organization and organizational behaviour.<sup>32</sup>

The criterion of flexibility also determines, in large part, the choice of approach. In the qualitative approach, the research question may be modified midway through so that the results will have greater internal validity.<sup>33</sup>

---

<sup>32</sup> E. Gummesson, *Qualitative Methods in Management Research* (Sage Publications 1991), p. 2.

<sup>33</sup> R. E. Stake, *The Art of Case Study Research* (Thousand Oaks, CA.: Sage, 1995).

## 6.6 Results

The customer perceptions gathered enabled us to simplify the preliminary conceptual framework on determinants of and obstacles to growth of share of wallet. The formulation of relevant and effective strategies to encourage these customers to strengthen their assets portfolios requires that we truly clarify the factors perceived by these customers.

When we look at the customers' experience, another reality is revealed, showing the gap between the bank's and the customers' visions. In fact, the customers see their motivations and obstacles with regard to consolidating their assets in a completely different way than the account managers do. Divergences regarding determinants and obstacles can be grouped into five main categories: price, branding, relationship, account manager's skill, and financial institution's corporate values.

For instance, for account managers the price of various bank products is a determining factor in the continuity of the relationship between a financial institution and its customers; however, customers do not regard pricing policies as a top priority in their decision-making process. In fact, commercial customers say that they are more concerned with other variables that are much more important in achievement of their growth objectives, such as the quality of their relationship with the account manager, the account manager's professional skills, and the rapidity of internal decision-making processes. Thus, commercial customers would prefer to do business with a single bank that responds to all of their needs, rather than manage various banking relationships.

However, the SMEs (small and medium-sized enterprises) questioned admit that they do not have the choice of turning to another type of financial institution, such as development banks – particularly the Business Development Bank of Canada – to obtain certain products, such as financing of capital assets. Therefore, SMEs diversify their assets not due to a diversification strategy or for pricing reasons,

but because their banks refuse to provide them with certain products necessary to growth of their business. For instance, according to customers, commercial banks discourage local enterprises by not offering their full range of products to SMEs and by serving large companies and international enterprises better.

This reality shows that, contrary to what account managers think, branding is neither a determinant nor a disincentive to growth in share of wallet. Customers state that all banks behave the same way toward SMEs. There are therefore two types of financial institutions, in their view: all banks, without distinction, on the one hand, and the BDBC, on the other hand. Because the BDBC's mission is to promote young companies, SMEs are able to contract with it for various products reserved for large companies at traditional banks. According to the customers, the commercial banks do not encourage SMEs to prosper because they always require more guarantees and are not willing to take a chance on their projects. This attitude is interpreted as a lack of confidence and of comprehension of SMEs' economic realities. The customers complain that their banks refuse to support their development and play the role of growth lever. Some even wonder about the banks' fundamental mission, because in refusing to take risks, these institutions generate less profitability.

Along the same lines, the SMEs recognize that when an account manager tries to get around the bureaucratic red tape by taking on some autonomy with regard to the directives and taking the initiative, he is quickly noticed and promised a corporate position. Thus, proactive managers who have the skills required to understand entrepreneurial culture and the needs of certain sectors achieve excellent results and are transferred from operations to a career in strategy. The customers regret that they must therefore change account managers when they had been satisfied with the services and the quality of the relationship that they had established.

So, it is clear that contrary to what account managers think, commercial customers seek to establish long-term relationships with their financial institutions and do not adopt a strategy of multibanking out of a transactional logic. Customers

questioned admit that they are frustrated with the fact that their own bank does not trust them and refuses to support them in their growth objectives. Many of these customers state that in spite of relational efforts made by upper management during various social activities organized by the financial institution that have the goal of strengthening ties between customers and banks, the managers at the operational level are rather cautious and even distrustful. Customer-oriented corporate values are encroached upon at the functional level by obstacles such as administrative red tape, risk-averse directives, and remuneration and reward systems that are based on transactional objectives.

**Table 6.1**

Comparison of customer and account manager perspectives with regard to five key dimensions revealed in the first exploratory study: price, branding, relationship, manager's skill, and corporate values

Dimension	Account Manager perspective	Customer perspective
Price	Determines customers' choice Explains multibanking Customers always compare prices	The price is the least important variable in a relationship with a bank We are so occupied with our business that we cannot check whether the price is truly competitive each time Prices are never very different; do you think we would transfer our business and for 0.5% less?
Branding	Branding attracts customers to certain reputable banks Discourages their initiative toward banks known for serving large corporations and for being risk averse	The name of the financial institution isn't important. There is no difference between financial institutions for an SME. They are all risk averse, and they ask too many guarantees for each product applied for.
Relationship	Customers are transactional, not relational Customers are always ready to sever a relationship over pricing.	The relationship is the most important element in developing the company's business Unfortunately, banks do not seem to understand the importance of having confidence in the customer and helping it to grow throughout its development It is frustrating to have to change banks

**Table 6.1 (suite)**

<b>Dimension</b>	<b>Account Manager perspective</b>	<b>Customer perspective</b>
Manager skills	<p>The skills of the advisors enable them to know their customers' profiles and better serve them</p> <p>The advisors are well trained</p>	<p>Unfortunately, when a director is competent, has initiative, and understands the customer's needs, he is automatically promoted to another position.</p> <p>The new managers are often very cautious and forget that the bank must take a chance with its customers to make money</p> <p>Some managers do not know the sector and are suspicious of all of the company's data</p>
Corporate values	<p>Relationship Marketing is well implemented in all daily operations</p> <p>We are customer oriented</p>	<p>Senior managers are always relational in their interactions during social activities organized by the bank</p> <p>The problem is that account managers have very strict directives, based on zero risk, which do not fit with reality and are not customer oriented</p>

This dyadic comparison gives a very clear picture of the true determinants of growth in share of wallet, as well as the obstacles to achievement of this objective. For commercial customers to consolidate their assets with a single financial institution, they would have to benefit from a relationship of collaboration and true partnership with their account managers. For instance, the account managers must be capable of understanding entrepreneurs' needs, knowing the specificities of various industries, being proactive, taking initiative, and having latitude and autonomy. According to Sheith and Partiyar, customers are more inclined to develop a relationship with an enterprise when the Marketing policies aim to meet the particular needs of each consumer.<sup>34</sup> Personal and professional skills are thus the institution's point of departure for a privileged relationship with the customer. In effect, when account managers are able to understand their customers' objectives, anticipate their needs, and propose solutions, the decision-making process is accelerated and a climate of mutual trust and commitment is established. Morgan and Hunt propose

---

<sup>34</sup> N. J. Sheth and A. Parvatiyar, "Relationships Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4 (1995): 255-71.

that trust and commitment enable the relational approach to develop since they directly affect collaboration between the partners and encourage long-term exchanges. These authors also suggest that commitment and trust increase the effectiveness and productivity of the exchange, no matter what type of exchange.<sup>35</sup> This perspective is shared by Kozak and Cohen, who attribute the development of the relational approach to a combination of two components: commitment and trust.<sup>36</sup> Dwyer, Schurr, and Oh consider trust to influence the creation of a relationship, while commitment affects the continuity of the exchange over time.<sup>37</sup> These two aspects are in all of the cases cited in relational literature as premises for loyalty and long-term retention. Loyalty is a construct related to attitude that precedes the construct of behaviour, which is retention.<sup>38</sup> Finally, loyalty (attitude construct) and long-term retention (behaviour construct) enable the objective of share of wallet, pursued by financial institutions, to be attained. Indeed, the first step from retention to profitability is growth in share of wallet.<sup>39</sup>

However, in order for this chain of effects to work optimally, the financial institution must implement organizational processes that are in harmony with these relational strategies. In fact, the behaviour and motivation of the staff are relevant to the objectives of customer retention,<sup>40</sup> and so the financial institution will have to count on remuneration, rewards, coaching, and training systems to stimulate the skills required. In addition, greater administrative flexibility is required for the account

---

<sup>35</sup> Morgan and Hunt, "Commitment-trust Theory."

<sup>36</sup> R. A. Kozak and D. H. Cohen, "Distributor-supplier Partnering Relationships: A Case in Trust." *Journal of Business Research* (1997).

<sup>37</sup> F. R. Dwyer, P. H. Schurr, and S. Oh, "Developing Buyer-Seller Relationships," *Journal of Marketing*, Vol. 51 (1987): 11-27.

<sup>38</sup> Binks and Ennew, "Impact of Service Quality."

<sup>39</sup> W. J. Reinartz and V. Kumar, "The Impact of Customer Relationship Characteristics on Profitable Lifetime Duration," *Journal of Marketing*, Vol. 67, No. 1 (2003): 77-99.

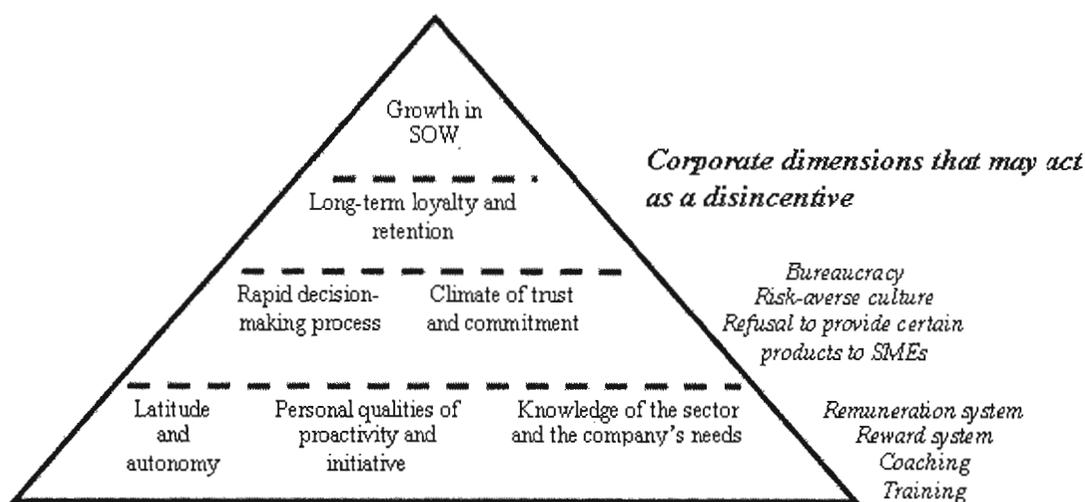
<sup>40</sup> M. Clarke and A. F. T. Payne, "Customer Retention: Does Employee Retention Hold The Key to Success?" *Emerging Issues in Marketing*, Proceedings of the 1993 Marketing Education Group Conference. Loughborough, July 1993.

manager to be more effectively reactive and proactive. Financial institutions will thus have to review their procedures for processing SMEs' needs.

## 6.7 Conclusions and avenues for research

The results show that there is an enormous gap between the bank's and the customers' points of view. This divergence no doubt explains why banks are failing to increase their customer share of wallet. To improve the situation, banks must know their customers, their attitudes, and their behaviours better and communicate this knowledge to account managers. The incongruity between the objectives set by account managers and the motivations and obstacles perceived by customers highlights the urgency and importance of reviewing the strategies in place from the customer perspective, not the bank's perspective.

**Figure 6.2**  
Conceptualization of determinants to growth in share of wallet  
following interviews with customers



Banks will have to capitalize on the professional and personal skills of the account managers who are the customers' direct partners. To do this, all human resources management policies will have to be reviewed to encourage the development of customer-related behaviour. The customers clearly regret that the best account managers are transferred and promoted. In fact, the discontinuity of the relationship risks being an incentive for customers to migrate to another branch or even another bank – or, at the very least, for multibanking.

Financial institutions must therefore consider an internal promotion policy that does not end the customer relationship. For example, the account manager may acquire a more senior title, with more social and financial benefits, or even move to corporate, while maintaining a customer portfolio. There is an advantage to having the experience acquired in the field over the years and the quality of the relationship developed continue. The transfer of old customer portfolios to new managers breaks the relationship and requires that the entire accumulated mutual learning be rebuilt. In addition, a number of the companies questioned complained about the lack of expertise of some account managers (notably the new ones) in their sector. Better supervision through specialized training and a policy of ad hoc coaching would enable account managers to better understand, and thus serve, their customers.

In addition, the remuneration and reward system must reflect relational corporate values and break with transactional criteria. No Canadian financial institution has, to date, developed a model for evaluating relational performance, but this could be done if senior management decided to invest in it. Focus groups and brainstorming sessions could be organized with various hierarchical levels to formulate new indicators reflecting the relational objectives established. These new reward and evaluation systems will stimulate a proactive and empathic attitude toward the customer.

Finally, the very old question of trust emerged in this study. What is new, however, is that customers accuse the bank of not trusting them and demonstrating

this trust. Researchers in banking relationship Marketing have often cited both trust and commitment as determinants of a long-term win-win relationship. Yet, financial institutions seem to discriminate against SMEs by refusing them access to certain products. Too many guarantees are demanded of them at each growth step, compared to large companies. The risk is perceived a higher with SMEs, and the resulting attitude of distrust forces SMEs to turn to multibanking. Financial institutions will thus have to reposition themselves in this market segment if they pursue the objective of growth in share of wallet.

This repositioning will be conveyed by changes to: 1) the product offer; 2) acceleration in the decision-making process; and 3) human resources management policies. This reorganization of business processes around the customer and for the customer is the true determinant of consolidation of SMEs' assets.

Contrary to what account managers think, the existing obstacles to growth in share of wallet are, above all, obstacles created by the bank and not related to the competitive environment. It is the financial institution that, in spite of the relational discourse, is following a one-way profitability logic. This study opens a new avenue of investigation for banks and researchers by emphasizing the importance of reviewing the chain of profit and integrating the customer perspective more fully.

## **6.8 Annexes :**

### **6.8.1 Guide d'entrevue sur les déterminants du share-of-wallet avec les clients commerciaux (article 2)**

**Objectif de l'entrevue :** Comprendre les déterminants de l'accroissement de la part du portefeuille client selon le point de vue des clients commerciaux (thèse de doctorat sur la maximisation du share-of-wallet de la clientèle affaires).

#### **Share of wallet :**

- (1) Quelles seraient selon vous les caractéristiques de l'institution financière idéale?
- (2) Avec combien d'institutions financières faites-vous affaires?
- (3) Qu'est-ce qui a motivé votre choix? (Pourquoi diversifiez-vous ou consolidez-vous?)
- (4) Que doit faire votre principale institution financière pour que vous consolidiez vos actifs avec elle?

#### **Directeurs de compte :**

- (1) Qu'est-ce qui est important dans une relation avec un directeur de compte?
- (2) Comment évaluez-vous votre relation avec votre directeur de compte?

#### **Profil :**

- (1) Dans quel secteur d'activité œuvrez-vous?
- (2) Quelle est la taille de votre entreprise? Nombre d'employés et CA?
- (3) Depuis quand est-elle active?
- (4) Marge de crédit?

## 6.9 References

- Aijo, T.S. 1996. « The theoretical and philosophical underpinnings of relationship marketing: Environmental factors behind the changing marketing paradigm ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 8-18.
- Bahia K. 2000. « Antécédents et conséquences de la prédisposition relationnelle du client: le cas des services bancaires aux particuliers ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Ben Letaifa, S. et J. Perrien. 2006. *Le relationnel bancaire: Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place : Actes du XXII<sup>e</sup> congrès de l'AFM* (French Association of Marketing) (Nantes, France, mai 2006)
- Ben Letaifa, S. et J. Perrien. 2006. *Bank Marketing: How Can Share of Wallet Be Maximized? Analysis of Determinants and Obstacles : Actes de la 2<sup>e</sup> conférence du Management Leadership and Governance, Ministry of Research* (Paris, juillet 2006)
- Binks, M.R. et C.T. Ennew. 1996. « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small businesses and their banks in the UK ». *British Journal of Management*, vol. 7, p. 219-230.
- Campbell, A. 2003. « Creating Customer Knowledge Competence: Managing customer relationship management programs strategically ». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 5, p. 375-383.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder et D. Iaboccu. 2001. « Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration ». *Journal of Marketing*, vol 65, octobre, p. 33-50.
- Dibbert M.T. 1986. « Practical Applications of Personal Banking ». *The Bankers Magazine*, vol. 169, no 4, p. 7-11.
- Donnelly J.H., L.L. Berry et T.W. Thompson. 1985. *Marketing Financial Services: Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Evans H., T.L. Keiningham et T. Perkins-Munn. 2003. « The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment ». *Journal of Service Research*, vol. 6, no 1, p. 37-50.
- Gronroos, C. 1994. « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing ». *Management Decision*, vol. 32, no 2, p. 4-20.

- Gummesson E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*, Sage Publication.
- Heskett, J.L., W.E. Jr. Sasser, et L.A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. New York, NY: The Free Press, p. 19.
- Kotler, P. 1991. « The New Marketing Paradigm », *Marketing Sciences Institute Review*.
- Morgan, J. 2003. « The key to Successful CRM in Financial Services ». *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, vol. 16, no 2, p. 3.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.
- Moriarty, R.T., R.C. Kimball et J.H. Gay. 1983. « The Management of Corporate Banking Relationships ». *Sloan Management Review*, p. 3-16.
- Parvatiyar, A., J.M. Sheth et F. Brown-Whittington. 1992. « Paradigm shift in interfirm marketing relations: emerging the research issues ». *Emory University, Washington, DC.*, working paper.
- Reinartz, W. J. et V. Kumar. 2003. « The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration ». *Journal of Marketing*, vol. 67, no 1, p. 77-99.
- Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA : Harvard Business School Press.
- Reichheld F. et E. Sasser. 1990-91. « Les clients d'hier font les profits de demain ». *Harvard/L'Expansion*, hiver, p. 105-111.
- Rust, R T. et L.O. Richard. 1994. « Service Quality: Insights and Managerial Implications from the frontier ». In *Theory and Practice* de R.T. Roland et O.L. Richard, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sheth, N.J. 2002. « The Future of Relationship Marketing ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 16, no 7, p. 590-593.
- Stake, R.E. 1995. « The Art of Case Study Research ». Thousand Oaks, CA.: Sage.
- Webster, F. 1992. « The changing role of marketing in the corporation ». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 4, p. 1-17.
- Yaegel, T. 1990. « Firrea Spawns need for new marketing strategy ». *The Banker Magazine*, septembre-octobre, vol. 173, no 5, p. 78- 80.

- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. 2<sup>e</sup> édition, Newbury Park: Sage Publications.
- Zeithaml, V.A. 2000. « Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 67-85.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry et A. Parasuraman. 1996. « The Behavioral Consequences of Service Quality ». *Journal of Marketing*, vol. 60, no 2, p. 31-46.
- Zollinger, M. et E. Lamarque. 1999. *Marketing et stratégie de la banque*. 3<sup>e</sup> édition, Dunod.

## CHAPITRE VII

### ARTICLE 3 – ÉVALUATION DU RELATIONNEL SELON UNE PERSPECTIVE ÉCOSYSTÉMIQUE

#### Informations sur l'article 3

Finalement, le troisième article : « Étude de la formation des relations coopératives dans l'écosystème d'innovation des technologies de l'information et des communications au Québec » a été finalisé en octobre 2008.

Un premier article « Les relations coopératives dans les écosystèmes d'innovation : cas du secteur de télécommunications » a été déposé pour évaluation dans *Management International* en septembre 2008.

Un deuxième article, "The Impact of Socio-cultural Factors on Entrepreneurship: The Canadian and Quebecer ICT Context", co-écrit avec Madame Michèle Paulin est soumis en Janvier 2009 à L'International Journal of Small Business, Social cultural factors and entrepreneurial activity Special Issue 2010.

Article 3 : Comment se forment les relations coopératives dans les écosystèmes d'innovation de l'industrie des télécommunications? Cas du Québec.

**Mots clés :** écosystème, innovation, coopération, relation, culture, télécommunications, Québec.

## 7.1 Résumé

Cet article a pour objectif d'explorer le relationnel dans l'écosystème d'innovation des télécommunications à Montréal. Le relationnel au sein de l'écosystème est justifié par des objectifs de co-innovation et se traduit par des relations coopétitives (coopératives et compétitives). Cette recherche a trois objectifs : 1) comprendre le processus de formation des relations coopétitives (genèse et évolution); 2) identifier la théorie pertinente pour expliquer la dynamique relationnelle au sein de l'écosystème et 3) déterminer les facteurs critiques au succès d'un écosystème d'innovation. La méthodologie adoptée est une approche qualitative longitudinale portant sur deux écosystèmes critiques (un à succès et un en déclin) et repose sur la théorie ancrée. La contribution est conceptuelle et managériale : un cadre conceptuel sur le processus de formation de l'écosystème d'innovation et la dynamique coopétitive au sein de chaque phase, une infirmation du relationnel dans une perspective écosystémique et l'identification d'un cadre mental managérial pour mieux comprendre le processus décisionnel des acteurs québécois dans les télécommunications.

## 7.2 Contexte de l'article 3

Le contexte d'une étude est très important pour 1) délimiter clairement l'objet de la recherche et ne pas parcourir une revue de littérature fleuve et 2) expliciter le champ empirique qui va imposer une certaine orientation et une certaine sélection de paradigmes les plus appropriés. En effet, la triade étudiée innovation ouverte/coopétition/écosystème peut avoir différentes interprétations et différentes applications dépendamment des industries. Ainsi, il est difficile de comparer

l'écosystème fermé bancaire par exemple à l'écosystème ouvert des TIC; la coopération bancaire à la coopération des TIC, etc., et même au sein de l'industrie des TIC, il existe une diversité d'innovations ouvertes dont certaines seront exposées dans les résultats.

L'innovation ouverte dans l'industrie des TIC, et particulièrement dans le cœur de métier des opérateurs de télécommunications, est intimement liée à la coopération. En effet, dans cette industrie complexe, les entreprises focales ont une telle diversité de produits et de services et un tel niveau d'intégration verticale, que toute perspective d'innovation ouverte conduit à une situation de coopération de facto. Chaque client endosse les rôles simultanés de partenaire, fournisseur et concurrent. L'innovation ouverte conduit donc inévitablement à la coopération, surtout dans la situation d'oligopole canadien actuel.

Cet article s'intéresse principalement aux innovations majeures qui incluent les entreprises focales du secteur. Par innovations majeures, nous entendons les innovations dont les bénéfices socio-économiques sont substantiels, touchent l'ensemble de l'écosystème et profitent à la communauté des entreprises et des citoyens. La section suivante définit et décrit les concepts d'innovation ouverte, d'écosystème d'innovation, de coopération et d'écostratégie en tenant compte de la littérature et du contexte des TIC pour établir les liens systémiques entre ces concepts à travers une perspective holistique. Lorsque l'objet de la recherche porte sur l'innovation, le processus et le contexte, il est recommandé de saisir leur complexité à travers une perspective holistique plutôt que de les isoler de leur réalité (Peltokorpi, Nonaka et Kodama, 2007).

Or la nouvelle philosophie d'affaires (*la coopération*) est directement expliquée par l'impératif d'innovation qui requiert la co-innovation (*innovation ouverte*) et se matérialise par des relations complexes au sein de l'écosystème global. Ce papier est parmi les premiers sinon le premier à mettre en relation ces trois phénomènes ensemble et à les explorer de façon systémique. L'écosystème étant le quoi, la

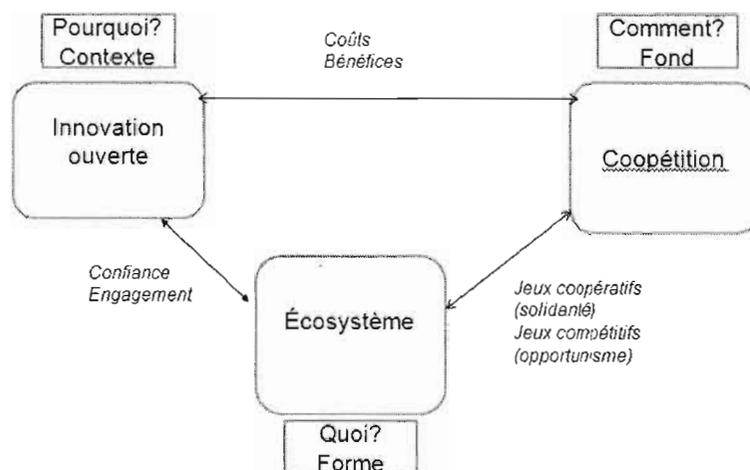
coopétition étant le comment et l'innovation ouverte le pourquoi de la réalité émergente. Le quoi, le comment et le pourquoi seront donc examinés dans une perspective interactionnelle tridimensionnelle processuelle. En effet, on ne peut isoler la coopétition de son contexte (innovation) ni de la structure qui la supporte (l'écosystème), ni non plus étudier un écosystème de façon statique en faisant abstraction de sa dynamique relationnelle (la coopétition) et sa raison d'être (l'innovation ouverte). La figure 7.1 permet donc de mettre en relation les trois dimensions dans la vision systémique qui s'impose.

### 7.2.1 Le nouveau paradigme d'innovation ouverte

Avant de définir l'innovation ouverte et d'identifier ses caractéristiques et son impact sur la vie de l'écosystème d'innovation, une présentation du contexte macroscopique et microscopique de son émergence est nécessaire pour situer le lecteur quant à l'évolution d'une logique d'innovation traditionnelle à une logique ouverte.

**Figure 7.1**

La vision systémique des trois dimensions étudiées



L'innovation est un concept vaste qui porte à la fois sur les nouveaux biens ou services, mais aussi, sur les processus de production, le marketing et même les modèles d'affaires (Moore, 2004). L'innovation ouverte couvre un territoire large, pas très bien défini et peut prendre plusieurs formes. La liste est très longue, mais on peut en mentionner quelques exemples pour démontrer la richesse et l'éventail du concept. GE pratique l'innovation ouverte avec ses employés depuis longtemps. IBM avec ses clients : tous les mandats sont diffusés et mis à la disposition des employés et leurs clients; Dell ou Cisco ont une innovation ouverte très organisée avec les fournisseurs. Les maîtres sous-traitants avec mandats de résoudre des problèmes spécifiques ou d'améliorer un prototype. Ainsi, les technologies ouvertes existent depuis longtemps et elles ont pris de l'importance avec le web grâce à la grande facilité à télécharger des produits dont les composantes sont exposées. Netscape a été un des pionniers à offrir gratuitement ses logiciels.

De plus, avec les grandes discontinuités dans l'environnement concurrentiel, telles que la dérégulation, la connectivité omniprésente et la globalisation, le processus d'innovation a changé et son potentiel est aujourd'hui plus grand que jamais (Prahalad et Ramaswamy, 2003). En effet, les gestionnaires sont sous la constante pression de créer de la valeur, dans un contexte où la concurrence est intense et où les marges de profit sont à la baisse (Prahalad et Ramaswamy, 2003). Or, la création de valeur à travers une croissance profitable ne peut se matérialiser que grâce à l'innovation (Prahalad et Ramaswamy, 2003) et l'innovation ne peut plus se faire dans une logique d'élévation de barrières à l'innovation et de volonté de domination individuelle (Chesbrough et Appleyard, 2007). La réduction des cycles de vie de l'innovation, les coûts croissants de la recherche industrielle et du développement et la rareté des ressources ont conduit à l'ouverture des frontières de l'entreprise aux processus de co-innovation avec toutes les ressources existantes sur l'ensemble du marché (Gassmann et Enkel, 2006; Chesbrough et Appleyard, 2007).

L'innovation ouverte permet d'accéder à plus d'opportunités de création de valeur et de partager les coûts reliés au processus d'innovation.

La convergence des industries (Prahalad et Ramaswamy, 2003), la le renforcement du client ou « customerization » (Wind et Rangaswamy, 2000) et le réseautage (Chakravorti, 2004) ont créé une dynamique d'innovation qui repose sur la coopération à travers une chaîne d'innovation (Santos, Doz et Williamson, 2004), ou encore à travers une expérience d'innovation collective (Prahalad et Ramaswamy, 2003). Ce phénomène a été popularisé sous le paradigme d'innovation ouverte (Chesbrough, 2003). Certains parlent même d'une « ère de l'innovation ouverte » (Santos, Doz et Williamson, 2004; Gassmann et Enkel, 2006).

#### 7.2.1.1 Définition

« L'innovation ouverte est l'utilisation intentionnée de flux internes et externes de connaissances pour respectivement accélérer l'innovation interne et élargir les marchés pour l'utilisation externe de l'innovation [Ce paradigme] assume que les firmes peuvent et devraient utiliser aussi bien les idées externes qu'internes et les canaux internes et externes au marché, dans leur objectif de faire progresser leur technologie. » (Chesbrough, 2006, p. 1).

Cette ère d'innovation ouverte a été rendue possible grâce aux nouvelles technologies de l'information qui ont d'abord aboli les contraintes spatio-temporelles, ont ensuite forcé la convergence technologique et la standardisation des protocoles, des réseaux et des infrastructures (Ben Letaifa et Rabeau, 2006) et ont enfin déclenché le processus ouvert et collaboratif de la division croissante du travail (Chesbrough et Appleyard, 2007).

L'innovation ouverte est considérée comme un nouveau paradigme, car elle est en train de créer un nouveau phénomène empirique qui a du mal à coexister avec les théories établies en stratégie des affaires (Chesbrough et Appleyard, 2007). Ce nouveau phénomène devient de plus en plus important pour les praticiens et pour les

chercheurs durant les dernières années (Gassmann et Enkel, 2006). Il permet de décrypter les mécanismes de génération de valeur ajoutée par les nouveaux réseaux d'entreprises. Il s'agit d'une migration d'une logique d'affaires traditionnelle fermée de « *place* » à une logique moderne ouverte d'« *espace* » (Weill et Vitale, 2001, p. 1). L'espace ou l'expérience d'innovation renvoient à cette logique d'ouverture des frontières de l'entreprise, de partage et d'intégration des compétences et des ressources pour générer une meilleure capacité d'innovation (Prahalad et Ramaswamy, 2003).

#### **7.2.1.2 Enjeux de l'innovation ouverte**

Le premier enjeu de l'innovation découle de l'hétérogénéité des pratiques. Il n'existe pas un seul modèle unique d'innovation ouverte, mais bien plusieurs modèles, établis selon le marché (organisationnel ou consommateur) et selon l'industrie. Ainsi, la littérature est fertile sur le crowdsourcing (Von Hippel, 2005; Tapscott et Williams, 2006; Howe, 2008) ou les marchés-plateformes bifaces ou à deux versants (Peyrache 2005; Evans et Schmalensee, 2007; Brousseau et Pénard, 2007; Boudreau et Hagiu, 2009). La distinction la plus importante est celle développée par Olleros (2007) et qui identifie le caractère contractuel ou non contractuel d'une innovation ouverte, distinction souvent négligée par la littérature en management.

L'innovation non contractuelle est pourtant très différente de la contractuelle, n'est pas toujours contrôlée ou initiée par les firmes focales et n'est pas une conséquence secondaire des plateformes ouvertes (Olleros, 2007). La question que se posent plusieurs auteurs sceptiques de l'innovation ouverte (Carr, 2004; Chakravorti, 2004; 2007) s'articule autour de la question des incitatifs nécessaires à la collaboration, l'adoption et la divulgation de l'innovation. Au-delà des réponses institutionnalistes de pression du marché, de le renforcement du client

« customerization » et de déréglementation, nous pensons que le nouveau contrat social (MacNeil, 1980; 2000) et la nouvelle logique à dominance service (Vargo et Lusch, 2008a; 2008b) apportent un nouveau cadre relationnel au profit de la cocréation gagnant-gagnant au sein d'un écosystème. Par ailleurs, la collaboration sur une base non contractuelle peut générer plus de valeur que la contractuelle, dans la mesure où elle accorde de meilleurs incitatifs et une plus grande flexibilité créative aux parties intéressées (Olleros, 2007). Cette liberté interactionnelle permet un processus de cocréation de valeur supérieure. Dans les conditions optimales, elle permet des contributions substantielles inespérées et sinon, elle ne permet pas de rencontrer les échéanciers, objectifs et attentes de l'intégrateur (Olleros, 2007). Cette logique non contractuelle rejoint les travaux de Macneil (1980; 2000) sur les normes relationnelles. Celles-ci expliquent mieux la nature des échanges sociaux que les normes purement transactionnelles.

La façon traditionnelle d'aborder tous les problèmes de l'innovation ouverte, c'est d'aborder par les coûts de transactions, d'interaction que l'on regroupe sous le concept des coûts de complexité, dont les droits de propriété intellectuels et les risques. Quand ces coûts deviennent trop importants, on n'arrive plus à gérer le partage de l'innovation, alors certains joueurs choisissent soit de se retirer ou encore d'acheter les partenaires difficiles à gérer (tricherie, agenda caché, manque de discrétion, etc.). La migration vers des normes relationnelles de gestion des relations apporte un nouvel éclairage. Même si les normes transactionnelles ont été très utilisées dans les systèmes verticaux et dans les réseaux fermés, la littérature aujourd'hui est plutôt convergente sur la tendance relationnelle (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005; Gummesson, 2008; Vargo et Lusch, 2008a; 2008b). Malgré le fait que plusieurs systèmes et réseaux fermés co-existent et empêchent la diffusion de l'innovation, une veille technologique dans l'industrie des télécommunications illustrerait une tendance lourde en faveur de l'ouverture. Tel que titre Moore (1996) son livre c'est « *la fin de la compétition* » et le début de la « *coopétition* »

(Brandenburger et Nalebuff, 1996). Malgré l'historique de succès de plusieurs compagnies dans le secteur des TIC qui ont bâti leur succès autour de logiques fermées, les marchés aujourd'hui imposent l'interopérabilité, l'intercompatibilité et l'interinnovation. L'innovation aujourd'hui passe par la « *dé-propréhension technologique et intellectuelle* » au profit d'une « *démocratisation de l'innovation* » (Von Hippel, 2005). Cette démocratisation de l'innovation à travers l'innovation ouverte crée diverses synergies et permet de relever le défi cognitif (Johansson, 2004;Lakhani et Jeppessen, 2007).

Afin d'être capables de co-innover, les entreprises doivent relever deux défis (organisationnel et culturel). Premièrement, elles doivent être capables d'intégrer les différents inputs des partenaires et deuxièmement, offrir une forme organisationnelle propice aux efforts d'innovation et de collaboration (Santos, Doz et Williamson, 2004). Pour être capables d'intégrer les différents inputs, les entreprises doivent coopérer de façon étroite et cette coopération devient possible si les partenaires forment un écosystème d'innovation cohésif et solidaire. (Cette logique cruciale de coopération ou d'écostratégie sera détaillée dans les sections suivantes). L'ère de l'innovation ouverte se base sur un réseau de coopérateurs qui fonctionnent dans des systèmes ouverts, avec des technologies compatibles et selon une vision relationnelle à long terme. Cette vision relationnelle à long terme permet à l'écosystème d'innovation de fonctionner et d'être en santé. En effet, l'émulation de l'innovation ouverte transforme les frontières d'une compagnie en une membrane semi-perméable qui laisse passer l'innovation entre l'environnement externe et l'environnement interne (Gassmann et Enkel, 2006). Cette situation d'osmose donne vie à l'écosystème d'innovation.

## 7.2.2 L'écosystème d'innovation

Pourquoi le choix sémantique entre écosystème d'affaires et écosystème d'innovation? La métaphore a été introduite pour la première fois par James Moore (1996, p. 26) qui définit l'écosystème d'affaires comme :

« La communauté économique supportée par une base d'organisations et d'individus en interaction ...Les membres incluent les clients, les fournisseurs, les producteurs, les concurrents et autres parties intéressées. Leurs capacités et rôles coévoluent à travers le temps, et ont tendance à s'aligner avec les directions choisies par une ou plusieurs compagnies centrales. Les compagnies exerçant un rôle de leader peuvent changer à travers le temps, mais la fonction de leader dans l'écosystème est valorisée dans la communauté, car elle permet à ses membres d'avancer selon des visions communes, d'aligner les investissements et de bénéficier de supports mutuels. »

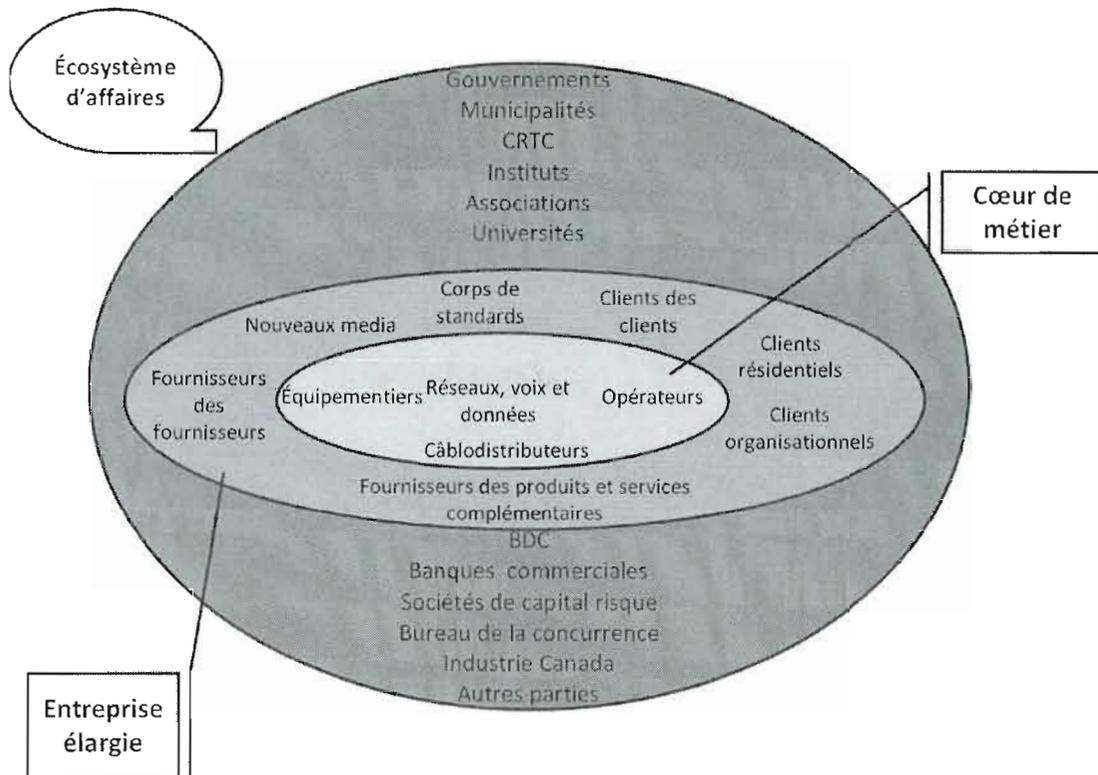
Cette définition est illustrée par la figure 7.2, adaptée de Moore (1996, p. 27) et qui dégage trois niveaux d'interactions pour toute entreprise : (1) cœur de métier; (2) entreprise élargie et (3) écosystème. Le premier niveau, *cœur de métier*, inclut les fournisseurs directs, les compétences motrices et les canaux de distribution. Le deuxième niveau, *entreprise élargie*, comprend les fournisseurs des fournisseurs, les clients directs et leurs clients, les corps de standards et les fournisseurs des produits et services complémentaires. Le troisième niveau, *écosystème*, regroupe les acteurs périphériques tels que les agences gouvernementales, les parties intéressées, les organisations concurrentes ayant partagé des attributs de produits et services, processus d'affaires et autres arrangements organisationnels.

Plusieurs auteurs ont repris cette métaphore de l'écosystème d'affaires. Alors que l'écosystème biologique a pour objectif la survie, l'écosystème d'affaires vise la diffusion de l'innovation (Iansiti et Levien, 2004, p. 39). L'écosystème d'affaires est donc un écosystème d'innovation. Quatre auteurs ont récemment spécifié le terme « écosystème d'innovation » plutôt qu'écosystème d'affaires (Iyer et Davenport, 2008; Miller et Olleros, 2008). La terminologie « écosystème d'innovation » semble plus appropriée et plus pertinente pour saisir le phénomène émergent, car elle reflète

la raison d'être de ce regroupement d'affaires certes, mais surtout regroupement par et pour l'innovation ouverte. La terminologie « écosystème d'innovation » sera donc privilégiée à écosystème d'affaires.

**Figure 7.2**

L'écosystème d'affaires (adapté de Moore, 1996, p. 27)



Un écosystème comprend toutes les compagnies, organisations ou groupes de personnes qui influencent directement ou indirectement une compagnie. Les fournisseurs, distributeurs, créanciers, fournisseurs de technologie, agences de régulation, fabricants de produits complémentaires, partenaires, sous-traitants, compétiteurs et clients forment l'ensemble des membres d'un écosystème (Moore, 1996; Iansiti et Levien, 2004). Les écosystèmes se caractérisent par la fragmentation, l'interconnection, la coopération et la compétition (Iansiti et Levien, 2004, p. 35) et certaines caractéristiques (Ben Haj Youssef et Ouziel, 2002) dont : 1) la dimension innovatrice et la forte culture partenariale et entrepreneuriale; 2) la convergence entre industries différentes; 3) l'intégration des nouvelles technologies comme support à la collaboration; 4) l'émergence d'un leader qui gère et coordonne les relations. Le leadership puisant sa source dans la légitimité innovatrice du moment et migrant ainsi

d'un membre à un autre. Les membres d'un écosystème peuvent adopter quatre types de rôles (Iansiti et Levien, 2004, p. 40). Le rôle pilier renvoie aux compagnies facilitatrices et qui ont une grande influence sur l'ensemble du système. Ces compagnies ne sont pas nombreuses. Ensuite, les nicheurs représentent la majorité des membres. Puis, les dominateurs et les entreprises focales sont les membres qui attirent les ressources disponibles dans l'écosystème, mais qui n'agissent pas de façon symétrique.

Certaines études démontrent que l'innovation ouverte peut être générée par les acteurs non focaux et les leaders de plateforme ouverte doivent même suivre une stratégie de pilier facilitateur afin de connaître le succès (Olleros, 2008a). Dans une autre lignée d'idées, O.Torres-Blay (2000), cité par Ben Haj Youssef et Ouziel (2002), avance que « *Dans la nouvelle économie, l'enjeu de la concurrence est de conquérir le leadership dans un écosystème* ». Ainsi, le principe de « rivalité » traditionnel porterien est partiellement récupéré et transposé d'un niveau dyadique statique réactif (concurrent à concurrent) à un niveau d'écosystème dynamique, qui dissout formellement les jeux de rivalité, mais qui implicitement favorise une nouvelle forme de compétitivité qui a besoin d'être explorée, sous une nouvelle lentille théorique.

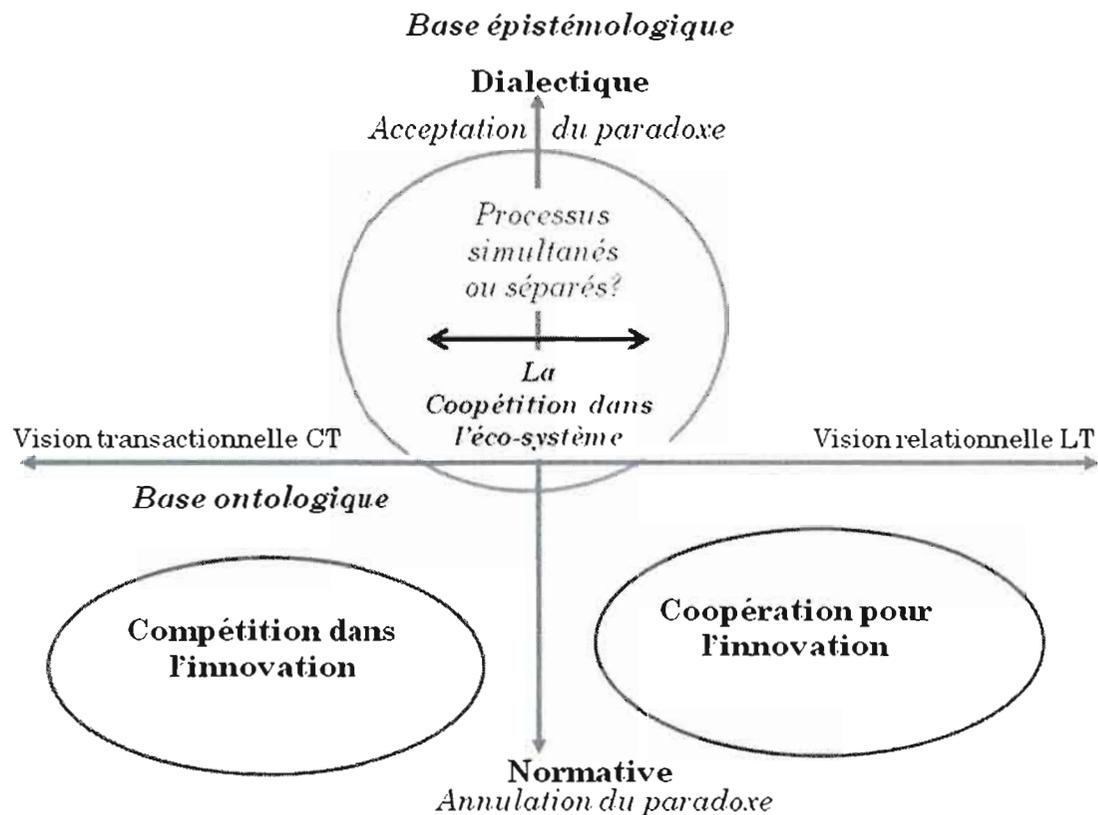
### **7.2.3 La coopération**

La coopération découle du processus d'innovation ouverte. Elle a été définie à l'unanimité comme une situation de coopération et de concurrence (Brandenburger et Nalebuff, 1996; Bengtson et Kock, 1999; Baumard, 2007). Toutefois, les chercheurs se campent dans deux positionnements épistémologiques en s'intéressant à la coopération (Pellegrin-Boucher, 2006). Pour certains, il s'agit d'isoler le paradoxe de la coopération en adoptant une approche normative de séparation des dimensions

coopération et compétition (Ibert, 2004; Dumez et Jeunemaître, 2005). Pour d'autres, la coopération doit être saisie dans une logique hégélienne dialectique qui inclut les dimensions contradictoires et les forces opposées (Das et Bing-Sheng, 2000).

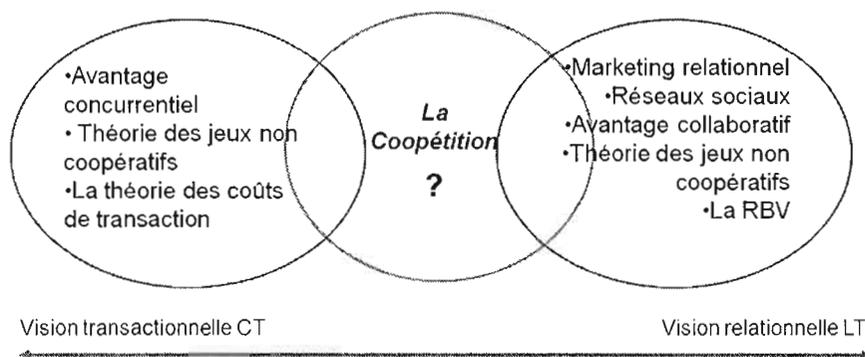
Les deux fondements épistémologiques reliés à la coopération sont illustrés dans la figure 7.3 soit, un fondement normatif qui exclut la coexistence simultanée dans le temps et, dans l'espace de la coopération et de la compétition, un fondement dialectique qui réunit les deux dimensions dans une dynamique d'interdépendance. Le premier positionnement stipule que les entreprises vont alterner les stratégies de coopération et de compétition selon les contextes. Le deuxième suggère que la complexité exclut l'alternance. Ces deux positionnements se situent le long du continuum transactionnel relationnel dont les théories seront par la suite explicitées.

**Figure 7.3**  
La complexité épistémologique et ontologique de la coopération



La définition, les déterminants et l'impact de la coopération varient selon les théories qui supportent l'analyse de la coopération (Figure 7.4). Il s'agit de deux niveaux de différence. Les différences se situent dans l'interprétation du caractère paradoxal du concept et dans la justification des comportements des acteurs. Ce papier recense deux courants opposés : un premier courant transactionnel imprégné de la théorie économique de la firme, de l'avantage compétitif portierien et des agents rationnels et un deuxième courant relationnel qui justifie sa vision en se basant sur les théories de la coopération, en focalisant sur des facteurs autres qu'économiques. La figure 7.4 présente le continuum transactionnel/relationnel et positionne la coopération à l'intersection de ces deux courants.

**Figure 7.4**  
Les perspectives théoriques du phénomène de la coopétition



Ainsi, la coopétition est abordée selon différents angles épistémologiques et théoriques. Le défi commun reste tout de même la question épineuse de la catégorisation et de la conceptualisation de cette stratégie. Est-elle un croisement insolite du relationnel et du transactionnel? Dans quelle mesure peut-elle s'inscrire de façon partielle ou totale aux deux paradigmes sans être ambivalente? Comment la saisir de façon parcimonieuse et la définir de façon précise?

L'article aura donc trois niveaux de contribution : 1) une contribution conceptuelle en explicitant le processus de coopétition; 2) une contribution théorique en identifiant la théorie pertinente pour saisir et expliquer le terrain dans sa complexité et 3) une contribution empirique en identifiant les facteurs critiques au bon fonctionnement d'un écosystème d'innovation.

### 7.3 Cadre méthodologique

Le choix d'une méthode de recherche doit être motivé par les opportunités que la méthode offre en termes de révélations d'une problématique donnée et par la manière dont elle est entreprise (McCall et Bobko, 1990). Lorsqu'une recherche porte sur les dimensions complémentaires du quoi, comment et pourquoi (Chakhravarty et

Doz, 1992), une approche mixte de contenu et de processus est nécessaire (Thiétart et al., 2003, p. 135). Comme il s'agit d'une recherche sur les liens systémiques entre le quoi, le comment et le pourquoi du phénomène de la coopération dans les écosystèmes d'innovation (Figure 7.1), le design de recherche doit permettre les allers-retours dynamiques entre les concepts, les allers-retours dynamiques entre les théories et le terrain et les allers-retours dynamiques dans le temps. La section suivante va expliquer l'adoption de la théorie ancrée comme méthode de recherche pour atteindre les objectifs ciblés.

### 7.3.1 Le choix de la théorie ancrée

La théorie ancrée est parmi les méthodes les plus utilisées en recherche qualitative (Locke, 1996; Langley, 1999). En 1967, Glaser et Strauss ont introduit la théorie ancrée comme méthode pratique qui permet de révéler la réalité empirique. Pour eux, la vérité scientifique découle à la fois de l'action d'observation du terrain que du consensus émergent au sein d'une communauté d'observateurs lorsqu'ils essaient de donner du sens à ce qu'ils observent. La méthode offre un compromis entre l'extrême empirisme et le relativisme total dans la mesure où Glaser et Strauss offrent la possibilité de développer des théories qui s'intéressent à l'interprétation des réalités des acteurs dans des contextes sociaux (Suddaby, 2006).

La méthode se base sur la « *comparaison constante* » qui porte sur la collecte et l'analyse simultanées des données et sur l'« *échantillonnage théorique* » qui détermine quelles données futures à collecter par la théorie en cours de construction (Langley, 1999; Suddaby, 2006). Cette théorie ancrée nie ainsi les prémisses de proposition d'hypothèses à tester et recommande plutôt de laisser les conjectures émerger des données (Glaser et Strauss, 1967). C'est donc un processus organique de génération de théorie qui n'isole pas le processus de collecte de celui de l'analyse des données (Suddaby, 2006).

Grâce à un tel design de recherche, une dialectique continue est établie entre l'empirique et le théorique pour élaborer un modèle conceptuel intégral. Ainsi, suite à chaque entrevue, un certain nombre de nouvelles conjectures émanent permettant soit d'identifier, soit de modifier, soit de supprimer les nouvelles/anciennes relations. La conversation entre la théorie et le terrain aide à comprendre les relations coopératives. Le point de départ est donc le terrain (entrevues et documents internes), les relations sont ensuite dégagées, puis la littérature et certains chercheurs sont interrogés pour valider le processus dynamique de formulation/construction/validation/modification/rejet de relations et enfin, le terrain est re-exploré à nouveau pour finalement une dernière validation avec les chercheurs experts. Selon Marshall et Rossman (1989, p. 38-40) cité par Patton (2002, p. 227) :

« la revue de littérature peut être développée simultanément avec l'étude empirique permettant ainsi un jeu interactionnel pertinent et créatif au sein du processus de collection des données, revue de littérature et introspection du chercheur ».

### **7.3.2 Écosystèmes étudiés**

L'échantillon d'écosystèmes sélectionné comprend deux écosystèmes critiques. Le premier correspond à un échantillonnage de jugement. L'écosystème E1 sélectionné correspond au plus important écosystème d'innovation de télécommunications montréalais. Par la suite, un deuxième écosystème E2 a été inclus grâce au référencement par les professionnels et les chercheurs sur le terrain, ce qui a donné l'opportunité d'accéder à un échantillonnage critique, émergent et opportun (Patton, 2002, p. 239). Contrairement à une étude expérimentale et empirique où l'échantillon aléatoire est préféré, dans ce cas-ci présent, l'échantillonnage de jugement et émergent opportun du terrain est plus pertinent et répond à une logique de théorie ancrée.

Deux écosystèmes extrêmes sont donc étudiés : un écosystème d'innovation en phase de déclin (en 2008) et un écosystème d'innovation métanational très dynamique (courbe de cycle de vie stable). Les cas d'échec majeur offrent de grandes opportunités d'apprentissage (Patton, 2002, p. 235) L'écosystème en déclin comporte plusieurs membres du deuxième. L'un est reconnu comme un échec et le deuxième comme une « réussite ». Les caractéristiques sociodémographiques des deux écosystèmes sont présentées dans le tableau 7.1. Le premier écosystème est le grand écosystème d'innovation montréalais (et québécois) en télécommunications et regroupe plus de 500 membres. Toutes les compagnies œuvrant directement ou indirectement dans l'industrie des télécommunications, sont connectées à cet écosystème de facto. Dans le deuxième, on compte uniquement une cinquantaine de membres. L'écosystème E2 est créé ad hoc sous une initiative publique privée afin de promouvoir la co-innovation à Montréal. Les membres appartenant au deuxième écosystème sont aussi membres du premier.

**Tableau 7.1**  
Caractéristiques sociodémographiques des deux écosystèmes

Caractéristiques	Écosystème 1	Écosystème 2
Lieu	Montréal	Montréal
Objectif	Co-innovation	Co-innovation
Durée de vie	Depuis l'existence des télécoms à Montréal	10 ans
Cycle de vie	Maturité	Déclin
Nombre de joueurs de l'industrie	Entre 500 et 1000	Entre 50 et 100
Initiateur	Émergence naturelle	Initiative publique/privée

Les membres qui appartiennent aux deux écosystèmes sont interrogés (une trentaine d'entrevues). Deux types de répondants sont choisis pour décrire, expliquer et raconter ces relations : les membres internes (chercheurs et professionnels) et des experts externes (chercheurs et professionnels).

#### 7.4 Résultats sur la formation des relations coopératives dans les écosystèmes d'innovation

L'approche de design émergent adopté a permis de dégager une vision holistique de trois phénomènes (écosystème, compétition et innovation ouverte) et d'intégrer des résultats qui correspondent à trois niveaux de contribution : 1) processuelle; 2) théorique; 3) empirique.

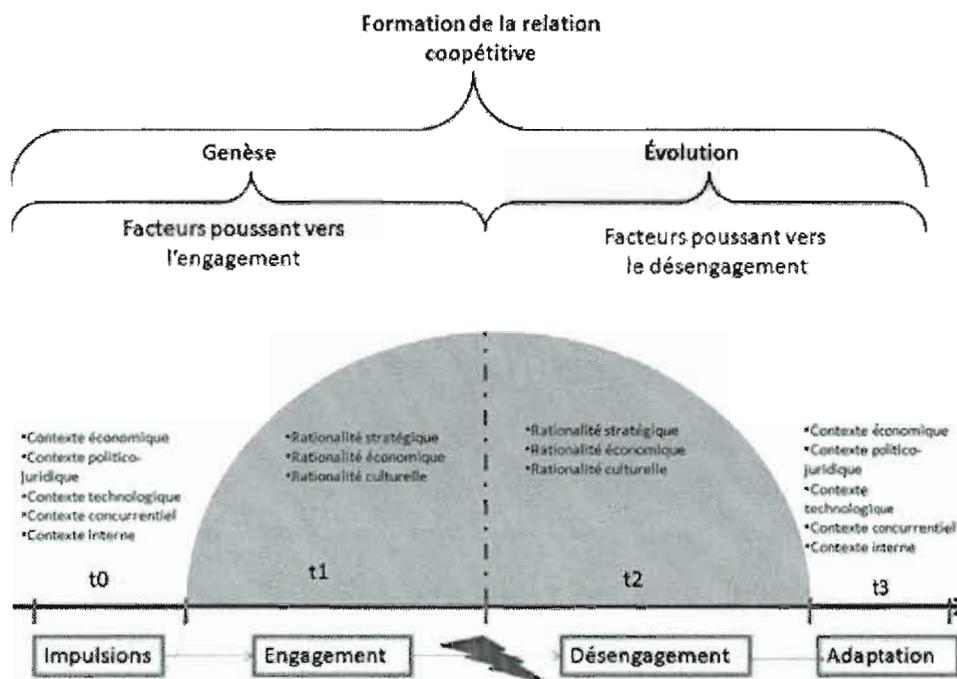
La *contribution processuelle* explicite les phases d'évolution des écosystèmes d'innovation dans le temps, selon la courbe de cycle de vie et décrit la dynamique coopérative au sein de chaque phase. La *contribution théorique* explique le comportement des coopérateurs à l'intérieur du processus d'évolution et a permis d'infirmier les théories émergentes d'avantage collaboratif, d'écostratégie et même de coopération à l'intérieur de l'écosystème! La contribution *empirique* découle des deux premières catégories. Elle réside dans la définition d'un cadre conceptuel expliquant

la mécanique cognitive et socioémotive en amont des comportements particuliers des deux écosystèmes observés. Ainsi, après que le terrain ait infirmé les théories émergentes, le contexte particulier des deux écosystèmes québécois est exploré pour dégager le cadre mental en amont des relations singulières.

#### **7.4.1 Processus d'évolution des deux écosystèmes dans le temps**

Le processus d'évolution des deux écosystèmes dans le temps se découpe en quatre phases : la phase d'impulsions, la phase d'engagement, la phase de désengagement et la phase d'adaptation. La phase d'engagement peut ne pas entraîner de désengagement si le processus de gestion du changement requis réussit au sein de l'écosystème. Dans le cas échéant, l'engagement se traduit en désengagement qui entraîne une quatrième phase d'adaptation de l'ensemble de l'écosystème. Ces phases sont décortiquées en détail dans des sections séparées plus bas et sont présentées dans un ordre séquentiel chronologique dans la figure 7.5. Cette figure décrit les deux grandes phases de la formation d'une relation coopérative et qui sont la genèse et l'évolution.

**Figure 7.5**  
Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation



La phase de genèse se décompose en deux étapes successives, l'impulsion et l'engagement. La phase d'évolution comprend les deux étapes suivantes, celles du désengagement et de l'adaptation. On observe le processus de formation en quatre temps : t0 correspondant à l'impulsion, t1 à l'engagement, t2 au désengagement et t3 à l'adaptation. La figure 7.5 synthétise les facteurs qui poussent vers l'engagement et ceux qui conduisent au désengagement à l'intérieur de chaque étape. Il s'agit de facteurs exogènes tels que le contexte économique, politico juridique, technologique, concurrentiel (étapes d'impulsions et d'adaptation), de facteurs qui favorisent ou inhibent les efforts de coopération, ainsi que de facteurs endogènes aux acteurs et qui concernent les *rationalités stratégique, économique et culturelle*. La coopération se concrétise durant les phases deux et trois (engagement et désengagement). Pendant ces deux phases, les acteurs entreprennent des manœuvres de coopération et de compétition simultanées. La phase d'impulsion (phase 1) est la phase qui précède l'engagement, au cours de laquelle la coopération est embryonnaire, car elle concerne

des efforts proactifs en vue de la préparation et de facilitation de la co-innovation. La phase d'adaptation de l'écosystème (phase 4) représente la phase post désengagement des acteurs. Elle peut exclure la coopération donc la coopération.

Les acteurs interrogés et impliqués durant chacune des phases, appartiennent à divers profils sociodémographiques. Les critères suivants les distinguent : le statut (public, privé ou public/privé), la taille (PME, versus grandes entreprises), la nationalité (canadienne, américaine ou nord européenne), le cœur de métier (équipementier, opérateur, fournisseur de contenu, Institut, Association, Chaire de recherche), l'envergure géographique (locale, nationale ou internationale). Durant les quatre phases du cycle de vie de la coopération, ces acteurs interviennent et endossent différents rôles tout au long du processus. La section suivante va présenter chacune des quatre phases, décrire les rôles des acteurs et expliquer la dynamique coopérative propre à chaque étape ainsi que son impact sur l'écosystème.

## **7.4.2 Description des résultats des quatre phases de la dynamique coopérative**

### **7.4.2.1 Phase 1 : L'impulsion en faveur de la coopération au sein de l'écosystème**

La phase de l'impulsion se caractérise par l'émergence d'énergies, forces et actions concrètes en faveur du développement de relations coopératives à l'intérieur de l'écosystème. Durant cette phase, tous les acteurs sont au plus proactifs, au moins passifs aux initiatives mises en place pour faire émerger des alliances/partenariats coopératifs. Les acteurs les plus impliqués dans cette phase sont les acteurs qui se situent dans la deuxième et troisième couche de l'écosystème, à savoir les gouvernements, les compagnies complémentaires et les acteurs périphériques (publics, publics privés et privés).

Les gouvernements à travers différents paliers exercent un leadership politique, financier et technique dans cette phase de mise en place d'un environnement propice à l'entrepreneurship et à la co-innovation. À travers l'implication directe de différents représentants politiques, l'octroi de plans de financement direct et indirect (subventions et mesures fiscales), le développement de programmes spécifiques de développement économique et l'encadrement de différentes initiatives publiques et privées, les gouvernements (fédéral et provincial) ont un rôle clé. Les acteurs périphériques (sociétés de capital risque, instituts, associations, universités) sont très entreprenants durant cette phase. Certaines entités interrogées ont pour mission de contribuer à la création et à la mise en place de grappes industrielles de co-innovation à Montréal et ont donc pour mandat d'inciter, d'encadrer et de soutenir toutes les démarches d'innovation. D'autres ont pour raison d'être la recherche et développement et endossent donc le rôle d'initiateur de divers projets de co-innovation. Les équipementiers, constituent le deuxième acteur important dans cette phase. De par leur cœur de métier, ils sont très proactifs et très motivés à ce que des accords de collaboration s'établissent pour leur permettre de réaliser des économies de réseaux et d'envergure sur leurs produits et infrastructures technologiques existantes, mais aussi pour créer de nouveaux pôles d'innovation à plus haute valeur ajoutée, particulièrement en multimédia. Étant les fournisseurs des opérateurs, ils bénéficient de façon directe de tout projet de co-innovation avec ces derniers ou entre ces derniers.

Les opérateurs sont les acteurs réactifs dans cette phase. Ils sont présents dans les différents événements, programmes et dossiers de collaboration, mais leur participation reste plus protocolaire que substantielle. Ainsi, ils sont présents dans les diverses manifestations et événements locaux organisés en faveur de la co-innovation, mais participent en invités cordiaux qui savent qu'il serait mal vu et inopportun de s'abstenir de répondre à l'appel général. Finalement, les PME locales fournisseurs

d'applications et de contenu sont enclines à se greffer à l'écosystème de façon incrémentielle et donc sont ouvertes et proactives durant cette phase d'impulsion.

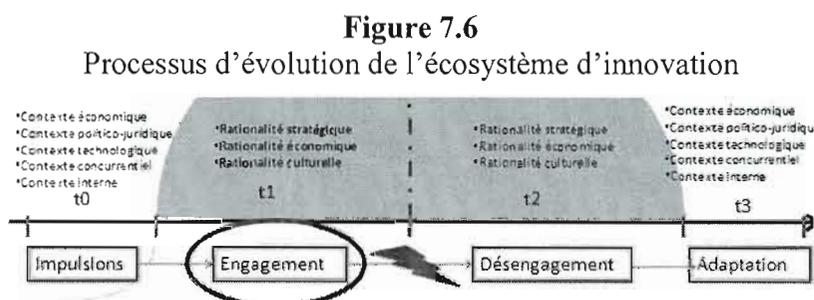
Les acteurs périphériques, les équipementiers et les PME vont apporter leurs énergies, leur soutien et participer activement au concours d'un environnement propice à la coopération. Les acteurs s'entendent pour la mise en place de structures, de programmes, d'initiatives pro-innovation à Montréal et au Québec. Ainsi, différentes structures de financement par les anges financiers ont été mises en place grâce à une collaboration gouvernementale et entrepreneuriale. Aussi, divers mémoires conjoints publics-privés sont déposés dans divers ministères et autres organismes en vue de modifier le cadre économique, réglementaire, concurrentiel ou technologique, et ce, au profit de l'écosystème d'innovation. Les acteurs périphériques et les équipementiers jouent le rôle de piliers facilitateurs et les PME, de nicheurs à l'affût d'opportunités de nouveaux marchés. Les opérateurs sont par contre les dominateurs focaux passifs.

Durant cette phase d'impulsion, la coopération est embryonnaire et se traduit par des efforts coopératifs plutôt convergents, dans un environnement très compétitif. En effet, les acteurs en télécommunications œuvrent dans un secteur très stratégique, où l'innovation assure l'avantage compétitif de chacun. Dans ce contexte, les joueurs ont des intérêts individuels (innovation) qui se marient à l'intérêt collectif : la co-innovation à Montréal pour un développement économique global. Les comportements égoïstes sont donc en concordance avec le bien-être collectif. L'engagement affectif semble toutefois faire défaut de la part des opérateurs, mais ces derniers ne posent pas d'actions bipolaires et n'affichent pas de comportements opportunistes à cette phase-ci. En effet, cette phase cible la mise en place d'un environnement propice à l'innovation et c'est plutôt à la prochaine phase (engagement) que des actions concrètes de la part des principaux concernés par l'innovation peuvent avoir un réel impact.

### 7.4.2.2 Phase 2 : Engagement

L'engagement peut être mesuré par trois critères : les inputs ou ressources investies d'ordre émotionnel et/ou communicationnel, la durée dans le temps et la consistance avec laquelle les ressources sont mises en place (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). L'observation des deux écosystèmes démontre que cette phase d'engagement ne mobilise pas tous les inputs ou toutes les ressources émotionnelles et/ou communicationnelles requis. Elles sont fluctuantes dans le temps et peu consistantes en termes de motivation.

L'engagement peut donc être qualifié de timide ou modeste pour la plupart des acteurs, même si une minorité est conséquente dans son engagement. En effet, comme illustré dans le tableau 7.5, les engagements sont très précaires. Dans l'écosystème E1, aucun opérateur local ou canadien ne s'engage en co-innovation locale. Dans l'écosystème E2, l'étape de l'engagement est franchie (accords de principe signés), même si les ressources finissent par être démobilisées en cours de route.



La coopétition présente donc ici des comportements dichotomiques à deux niveaux : dichotomiques si on les confronte les uns aux autres et dichotomiques même confrontés à eux-mêmes. En effet, certains comportements affichent un engagement communicationnel, mais un désengagement économique et d'autres ont de la difficulté à s'engager aussi bien émotionnellement qu'économiquement. La compétition prend le dessus sur la coopération de la part des opérateurs. La logique compétitive opportuniste bloque donc la logique coopérative, même si la coopération génère plus de profits individuels et collectifs que la simple compétition. Durant cette phase, certains vont même s'engager pour véhiculer de fausses informations et induire le compétiteur en erreur.

Les discours qui justifient ces comportements font appel à trois logiques : une logique économique, une logique stratégique et une logique émotive ou affective. Lorsque les bénéfices économiques sont mesurables, les avantages stratégiques certains, mais les cultures des partenaires sont orthogonales, deux attitudes émergent : certains partenaires vont occulter les difficultés culturelles et focaliser sur les convergences économique et stratégique (opérateurs étrangers, équipementiers étrangers, PME locales); d'autres vont s'arrêter aux freins perceptuels et perdre de vue les avantages économiques et stratégiques (opérateurs locaux). La première attitude fait appel à une logique pragmatique qui nie le culturel; la deuxième attitude est de nature passionnelle (la passion l'emporte sur le pragmatisme). Une troisième logique minoritaire enfin, se présente, opposant la stratégique à l'économique. Dans cette perspective, l'intérêt stratégique de s'allier avec le partenaire est clair, mais ne peut se matérialiser de façon quantifiée et précise en termes économiques. Cette logique fait appel à des capacités visionnaires de moyen et long terme et de stratégie corporative axée autour de l'innovation et du leadership technologique. Les entreprises de ce calibre jouissent d'une rationalité entrepreneur visionnaire. Deux stratégies d'engagement extrêmes peuvent ainsi être agrégées du terrain : la stratégie napoléenne (visionnaire) et la stratégie réactive (passionnelle) (Tableau 7.2).

**Stratégie Napoléenne** (Chakravorti, 2004) : « *on s'engage puis on voit* », ou selon les termes de Schmidt cité par Iyer et Davenport (2008) « *Ubiquity first revenues later* » : dans cette logique, les joueurs ont une orientation de long terme d'agrandissement du marché local et de création de valeur qui profitera à toutes les parties prenantes; dans ce contexte, la co-innovation entre compétiteurs « *accroît la taille du gâteau pour tout le monde* » (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Tel que décrit dans le tableau 7.2, les entreprises qui appartiennent à cette catégorie sont des « *sportifs de haut niveau* ». Ici, les acteurs sont d'abord préoccupés par l'innovation, qui fait partie de leur système culturel et de leurs valeurs organisationnelles et individuelles. Les répondants de cette catégorie s'engagent dans divers partenariats technologiques de façon instinctive et naturelle. Les freins émotionnels liés au statut du partenaire concurrent, de même que les barrières économiques de justification du retour sur investissement pour autoriser l'engagement sont absents. La rationalité émergente est de nature stratégique : maintenir le cap de et vers l'innovation. Le slogan de Schmidt « *Ubiquity first revenues later* » explique toute la logique napoléenne, telle que surnommée par Chakravorti (2004). Selon Iyer et Davenport (2008), « *If you can build a sustainable eyeball business, you can always find clever ways to monetize them* ». Les entreprises faisant partie de cette logique sont des PME locales et les équipementiers étrangers. Contrairement aux PME des secteurs industriels traditionnels qui sont souvent désignées comme conservatrices et peu collaboratives, les PME de l'écosystème des télécommunications ont une attitude ouverte à la coopération.

**Tableau 7.2**  
Différences entre la stratégie napoléenne et la stratégie réactive à partir  
du verbatim des répondants

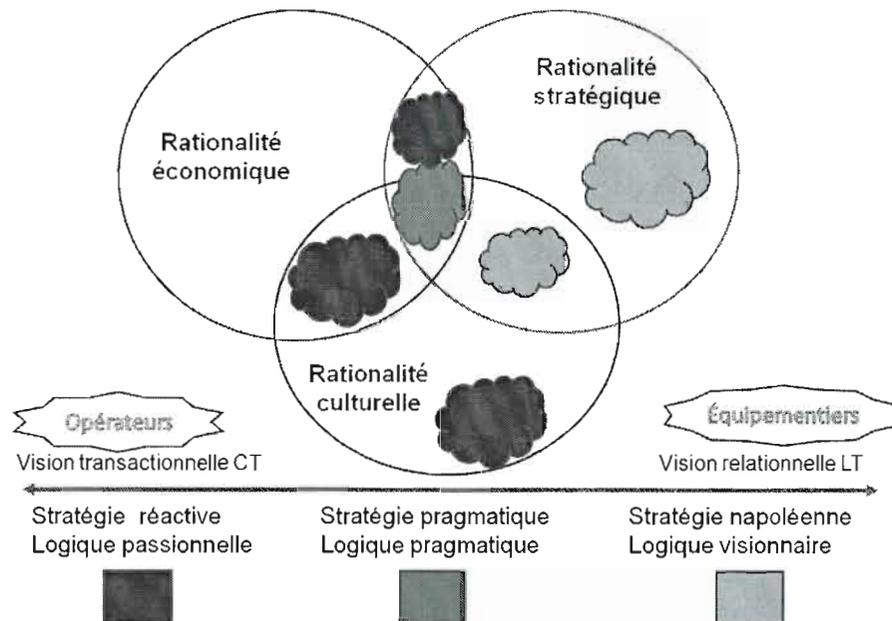
	<b>Stratégie napoléenne</b>	<b>Stratégie réactive</b>
Profil type	Les sportifs d'élite : aime cela, aime jouer gagnant, sportif compétitif, carbure au dépassement Innovate compétitive : jouer gagnant Ambition de réussir fondamentale Innover pour gagner : position déterminante gagnante Innovateur compulsif ou d'élite, branché	Innovateur par nécessité : survie, se maintenir, entreprises globales On trouvera le pont quand on arrive à la rivière. Essaie juste de tirer son épingle du jeu
Vision de la coopération	Jouer gagnant chaque tour Break the innovation, innovation majeure Développer son real'estate et après la ruée vers l'or	Coopération est un « Cadeau de grec » « la nécessité est la mère de l'invention »
Facteurs explicatifs	Ambitions individuelles : entrepreneurship, leadership, niveau haute direction, culture	Positions monopolistiques : « on dort sur la switch », trop confortable, trop protégé

**Stratégie réactive :** la stratégie réactive peut être résumée par un adage cité par un des répondants et qui est : « *On trouvera le pont quand on arrive à la rivière* » (Tableau 7.2). Dans cette catégorie, on retrouve les opérateurs locaux et canadiens et les équipementiers canadiens. L'innovation passe en second plan. D'une part, la focalisation n'est pas dans le moyen et long terme, mais bien dans le court terme et d'autre part, la co-innovation génère diverses réactions et appréhensions chez les décideurs. Ainsi, les entreprises de cette catégorie sont trop connectées à leur management quotidien, à essayer de survivre à la turbulence de leur présent et se déconnectent des perspectives de croissance génératrices de plus haute valeur ajoutée dans le moyen et long terme. Selon les commentaires d'un répondant, dans ce cas de figure « *On dort sur la switch* ». Le style de leadership est axé sur les chiffres et la performance quantitative (Allaire et Firsirotu, 2003), ce qui bloque les initiatives dont l'impact économique est imprécis ou non immédiat. La rationalité économique l'emporte donc sur la rationalité stratégique. « *You might think you want to innovate; it only makes sense when the payout is proportional to the investment* ».

Finalement, ces différentes stratégies (réactive, pragmatique et visionnaire) sont représentées dans la figure 7.7 qui permet de les répertorier le long d'un continuum relationnel et de leur affecter les rationalités qui les expliquent. Ainsi, alors que la stratégie réactive, s'explique par une rationalité passionnelle et correspond à une vision purement transactionnelle, la stratégie napoléenne ou visionnaire correspond à l'autre pôle relationnel et se base sur une rationalité stratégique. La stratégie pragmatique se situe au milieu et s'identifie plus à une logique aversive au risque et donc finalement plus proche de la passionnelle que de la visionnaire, car elle inclut un raisonnement transactionnel.

**Figure 7.7**

Les trois stratégies d'engagement : napoléenne visionnaire, pragmatique et réactive et les trois rationalités économique, stratégique et passionnelle



Ces différents positionnements nécessitent d'être étoffés par quelques observations et quelques conjectures du terrain. Pour les opérateurs qui sont dans une logique transactionnelle, leurs organisations souffrent souvent de structures complexes, fonctionnent en processus lents et les décisions sont difficiles à prendre. Les gens ne se connaissent même pas à l'intérieur de ces structures et la compétition interne inhibe les synergies et la convergence des objectifs individuels avec les objectifs de groupe et ceux organisationnels. Il s'agit de silos compétitifs qui communiquent peu entre eux et qui sont évalués en fonction des revenus générés et non en fonction des accomplissements produits. Or, si à l'intérieur de l'entreprise, les départements fonctionnent en silos dans une dynamique compétitive, il devient difficile de faire fonctionner une coopération à plus grande échelle, soit écosystémique. Le fonctionnement interne en microécosystème est donc une condition sine qua non pour une collaboration à plus grande échelle. Les entreprises où l'information est fragmentée, où les luttes de pouvoir à l'interne créent des dynamiques compétitives gagnent doivent d'abord faire changer leur réalité organisationnelle et développer des mécanismes internes favorisant la culture collaborative. Ces entreprises qui étaient auparavant très innovatrices ont transformé le sens de l'innovation pour se maintenir. D'entreprises innovatrices, elles sont devenues des entreprises qui font du courtage. L'innovation n'est plus dans le produit livré au client, mais dans le modèle d'affaires. Le verbatim suivant traduit cette évolution forcée chez les cadres d'une certaine entreprise qui doivent composer avec leur nouvelle philosophie d'innovation :

« If you go back 20 years ago, we jointly innovated, they loved being innovators and they actually sent people to influence standards, bodies, on the carrier side and spoke at acropolis and all those thought, technical thought leadership and they prided themselves on being in that category and there was a culture about them that was rewarded and they wanted that reputation and the same guy I was talking to today grew up in that environment and probably painful for him to conceive that they're not that way anymore, and I've had dinner with the guy a couple of months ago, does it hurt to not be a technical innovator anymore? Don't you feel weird about that? And he kind of cut the

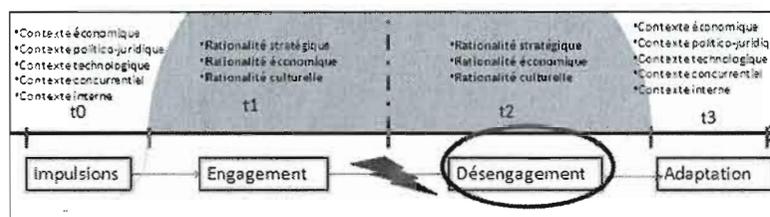
grip for that and said no cause now it's just change how I've got to sell the technical, I have to link it to a business problem more so then technical innovations for the sake of technical innovation, it's more business innovation and if I can adapt in my role in technology to understanding that then I'm okay with that, I enjoy that and that's why it's okay, it's not science technology innovation, it's business innovation, yes. And he had been able to grow but not anybody can they are those who crave scientific innovation and they will not like this environment but it's an improbably realistic move for X for survival, so they have to do it and not anybody can make that journey, in their culture. »

#### **7.4.2.3 Phase 3 : Désengagement**

Le désengagement constitue la dernière étape potentielle du cycle relationnel et cause un stress psychologique, émotionnel et physique élevé pour les parties impliquées (Dwyer, Schurr et Oh, 1987). Le désengagement constitue l'acte de démission partielle d'un acteur du processus de coopération dans l'écosystème d'innovation. Cette démission est partielle, car les acteurs observés renoncent à leur implication au niveau de la co-innovation, mais continuent de faire partie de l'écosystème. Certains en tant que compétiteurs peu coopérateurs et d'autres comme acteurs périphériques passifs.

Les acteurs privés qui se sont désengagés dans les deux écosystèmes sont les acteurs empruntant la stratégie réactive. Les adopteurs de la stratégie napoléenne ont par contre une attitude conquérante du marché et co-innovante continue durant les différentes phases observées. Les acteurs rompant la relation coopérative sont les opérateurs locaux et canadiens. Ils constituent donc le maillon faible de l'écosystème d'innovation en endossant le rôle de dominateur et acteur focal opportuniste. Alors que dans l'écosystème E1, ils ne s'engagent pas dans des projets de co-innovation, dans l'écosystème E2, ils s'engagent, mais finissent par se retirer ou s'opposer à divers projets soumis en partenariat.

**Figure 7.8**  
Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation



Certains acteurs publics périphériques ont aussi manqué à leurs engagements financiers et politiques. Il est à noter que le gouvernement fédéral est un acteur non négligeable dans le processus de désengagement de certains joueurs dans les deux écosystèmes. Concernant le premier écosystème E1, le gouvernement fédéral s'est désengagé du processus de financement et de soutien à l'innovation et à l'entrepreneuriat en 2008, et a annoncé un désengagement progressif pour les prochaines années dans ses coupures budgétaires. Cette décision a eu un effet boule de neige négatif. Certains acteurs périphériques supportant la co-innovation ont dû réviser plusieurs projets, certains bailleurs de fonds sont plus hésitants et prudents face à la baisse de l'enveloppe participative étatique et plusieurs programmes sont menacés de disparaître par manque de volonté politique et de financement. En effet, selon plusieurs répondants l'enveloppe budgétaire publique permettait plusieurs investissements, mais surtout encourageait plusieurs parties prenantes à s'impliquer et à croire au potentiel de ces investissements. Le soutien financier du fédéral était un signal politique fort d'encouragement et d'appui au développement économique. Ce repli affecte donc le niveau de confiance dans l'économie et particulièrement le secteur des TIC.

Le gouvernement fédéral a aussi été blâmé dans l'insuccès de l'écosystème E2. Cet écosystème était une initiative publique et privée et donc son modèle de fonctionnement reposait sur la mixité des fonds. Cependant depuis plusieurs années, quels que soient les partis au pouvoir, la mission du gouvernement fédéral a été oubliée. L'écosystème se trouve donc face à deux défis : le défi endogène relié aux

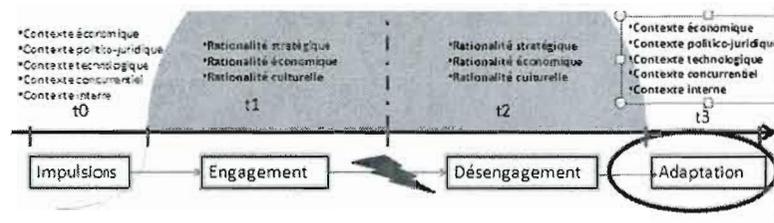
problèmes de coopération des membres et le défi exogène relatif au financement public qui lui était dédié et promis et qui n'a pas suivi pendant les dernières années, limitant ainsi son développement.

Le gouvernement provincial s'est également désengagé sur un autre plan. Suite à sa participation à la phase d'impulsion comme catalyseur de l'entrepreneuriat à travers divers programmes proactifs pour les PME et les grandes entreprises, notamment les programmes fiscaux, les crédits d'impôt et le financement direct, plusieurs répondants ont exprimé le refus du gouvernement de collaborer suite à la croissance de ces compagnies. En effet, dans le secteur des TIC, plusieurs des PME financées par le gouvernement, se sont par la suite vues refuser les marchés de ce dernier. Le gouvernement encourage donc l'entrepreneuriat et l'innovation dans le secteur des TIC, mais n'adopte pas par la suite une attitude conséquente lorsqu'il s'agit de faciliter l'accès au marché public et la commercialisation des produits de ces entreprises. Ces entreprises ont donc dû s'adapter à cette situation.

#### **7.4.2.4 Phase 4 : Adaptation de l'écosystème**

Durant la phase d'adaptation, les acteurs impliqués et donc l'écosystème développent des mécanismes d'ajustement suite au désengagement partiel ou total de certains membres. L'adaptation marque la réaction des joueurs impliqués aux pratiques compétitives affichées. L'écosystème 1, fonctionne à deux vitesses. Les dyades excluant les opérateurs et les équipementiers canadiens fonctionnent en coopération productive, même si cette coopération n'est pas optimisée à cause de l'absence des opérateurs.

**Figure 7.9**  
Processus d'évolution de l'écosystème d'innovation



Il existe donc une logique coopérative qui permet l'accroissement de la compétitivité des parties prenantes à moyen et long terme. Cette logique coopérative se heurte toutefois au manque de coopération des opérateurs dont la logique compétitive entraîne une sous-utilisation des actifs stratégiques de l'écosystème 1. Ceci nous mène à un deuxième niveau de projets de co-innovation qui dépendent totalement des opérateurs et des équipementiers canadiens. Dans ce cas, la co-innovation est nulle et pas juste sous-utilisée. Le refus de coopérer, force donc l'écosystème à ne pas co-innover dans des projets majeurs dont les retombées socioéconomiques profitent au tissu industriel et à la collectivité montréalaise au complet. Ces projets sont par exemple, l'accessibilité d'Internet dans les lieux publics, comme partout ailleurs dans les villes nord-américaines, ou encore l'accessibilité du réseau sans fil dans les lignes du métro. Ce genre de projets est gagnant gagnant dans la mesure où tous les clients et abonnés bénéficient des mêmes avantages, donc aucun fournisseur ne sera désavantagé, bien au contraire.

L'écosystème E1 subit les pratiques compétitives de certains acteurs, mais réagit selon une logique coopérative, qui engendre le statu quo. L'écosystème E2 a fini par se désintégrer et perdre sa raison d'être à cause des pratiques opportunistes des opérateurs. En effet, le verbatim est très éloquent sur les comportements individualistes des acteurs, dont certains ont même quitté l'écosystème E2. Les réalisations en co-innovation restent minces et disproportionnées au potentiel de synergie de l'écosystème E2. Ainsi, malgré les pressions publiques et privées pour faire accomplir des projets à haute valeur ajoutée et créateurs de richesse pour

l'ensemble des intervenants, certains membres ont exercé leur droit de veto sur la matérialisation des initiatives. Les quelques projets ayant bien fonctionné, restent des projets impliquant de jeunes entreprises technologiques et certains joueurs publics et privés (nouveaux marchés), ou encore des projets de recherche impliquant des universités.

Concernant les PME qui n'ont pas pu avoir accès aux marchés du gouvernement provincial (particulièrement le ministère de la Santé), elles ont réussi à percer dans les marchés internationaux et particulièrement le marché américain. Contrairement aux grappes de la biotechnologie et l'aéronautique où les PME trouvent un marché local accessible et dynamique, les PME dans la grappe des TIC se heurtent au manque d'ouverture. Le gouvernement québécois encourage donc les investissements au Québec, mais il faudrait davantage de mesures pour une croissance endogène du secteur. Par ailleurs, la logique coopérative de l'écosystème face aux pratiques compétitives ne permet pas de rompre avec cette situation. Les membres des écosystèmes ont développé des mécanismes de gestion des coûts de complexité reliés à la coopération, à un niveau interne (organisationnel) et externe (dyadique), mais il n'existe pas de mesures écosystémiques.

Les mesures juridiques prises par les joueurs sont résumées dans le tableau 7.3. Il existe des mesures préventives et punitives des comportements opportunistes dans une logique dyadique et interne. Les « clauses pré-nuptiales » créent des risques qui permettent de transférer les coûts au partenaire à travers diverses formes de recours. Les mécanismes de surveillance des ressources humaines permettent aussi de détecter les dérapages individuels. Ces pratiques dégagées, illustrent une perspective transactionnelle, une culture de secret et une logique de méfiance et de prudence, qui peuvent expliquer le manque d'engagement affectif, économique et stratégique. Finalement, il n'y a pas de mesures proactives à un niveau écosystémique. La bonne volonté semble être le seul gage du bon fonctionnement. Ce qui est surprenant, c'est que ce sont les opérateurs (les acteurs qui refusent de coopérer) qui mettent en place

les mesures de coercition des opportunistes, sans pour autant être capables de s'engager. Ces mêmes acteurs-là sont aussi les grands perdants de leur opportunisme, car ils s'excluent des joutes d'innovation majeures. Ils fonctionnent dans des réseaux fermés qui les empêchent de bénéficier du potentiel de partenariats innovateurs dans leur écosystème.

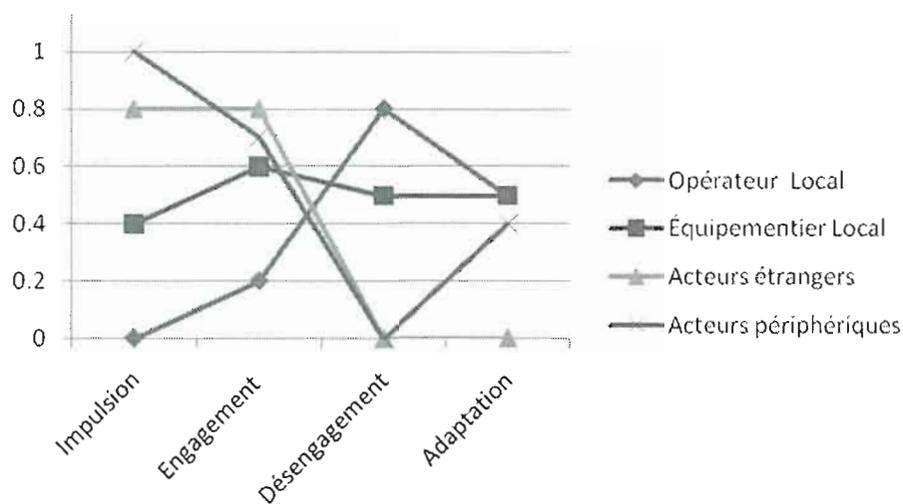
**Tableau 7.3**  
Mesures juridiques contre les comportements opportunistes

Mesures	Préventives	Punitives
Niveau organisationnel	Code d'éthique très fort et revu chaque année Clauses contractuelles très élevées avec les employés Mécanismes de surveillances des employés : processus de surveillance dans le cas de risques élevés Assurances contre les malversations des employés Mécanismes de surveillance électronique	Systèmes d'audits sophistiqués pour s'assurer de l'imputabilité des cadres
Niveau dyadique	Licences exclusives ou non exclusives pour des périodes plus ou moins longues, des territoires; contrats Accords contractuels sur l'accès aux ressources, conditions, circonstances, quels moments l'accès ne peut plus être accordé Mécanismes de surveillance électronique	Clauses pénales : indemnités du partenaire trahi; sanctions financières très élevées Évaluation à partir des indemnités attribuées par les tribunaux jusqu'à ce jour (jurisprudence) : niveaux d'indemnisation déjà établis ou projections, hypothèses formulées

Cette perspective transactionnelle est confirmée par les figures 7.10 et 7.11 qui permettent d'identifier le niveau d'implication des différents intervenants durant les quatre phases selon respectivement quatre puis 8 niveaux d'acteurs. Les niveaux d'implication varient selon une échelle de 0 à 1. Le score 0 correspond à un comportement passif; le score 0,2 à un comportement réactif; le score 0,4 à un comportement plutôt actif; le 0,6 est désigné comme actif; 0,8, pionnier; et le 1 reflète un rôle majeur pris par l'acteur. Les deux figures dégagent que les opérateurs locaux et canadiens ont un rôle passif, voire de frein lors des étapes d'impulsion et d'engagement. Ils ont un rôle aussi majeur dans l'étape de désengagement, où ils cumulent les scores les plus importants. À l'opposé, les acteurs périphériques et les acteurs étrangers sont les plus actifs dans les phases d'impulsions et d'engagement. En phase d'adaptation enfin, ce sont les universités qui sont les plus actives, suivies des opérateurs et des équipementiers. Ceci s'explique par les contrats de recherche qui continuent de s'opérer avec le secteur privé même si l'écosystème global est en crise (Figures 7.10 et 7.11).

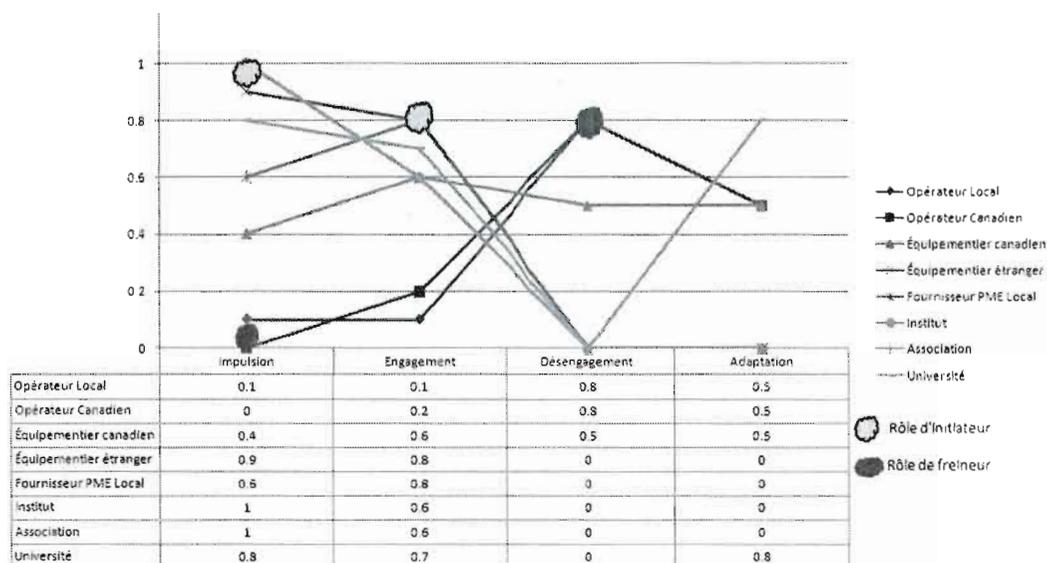
**Figure 7.10**

Niveau d'implication des différents intervenants durant les quatre phases d'un écosystème : 4 niveaux d'acteurs



*Légende du continuum : 0 : passif; 0.2 : réactif; 0.4 : plutôt actif; 0.6 : actif; 0.8 : pionnier; 1 : rôle majeur*

**Figure 7.11**  
Niveau d'implication de chaque acteur interrogé dans chaque phase :  
8 niveaux d'acteurs



Cette première catégorie de résultats suggère donc que les comportements des acteurs répondent plus à une logique transactionnelle que relationnelle. Les deux écosystèmes semblent donc prisonniers et affligés par le manque de coopération et d'engagement, ce qui est illustré par la section suivante qui porte sur la nature des relations observées et leur impact sur la théorie coopérative dans les écosystèmes d'innovation.

#### 7.4.2.5 Pas de relationnel, peu de coopération, infirmation des théories émergentes

Cette section a deux objectifs. Le premier est de démontrer que les théories émergentes relationnelles, malgré leur force et leur pertinence sont finalement peu significatives sur le terrain étudié. En effet, les deux écosystèmes des télécommunications étudiés ne reconnaissent pas la dynamique coopérative comme *modus operandi*. Ensuite, le deuxième objectif est de montrer que les écosystèmes d'innovation sont justement dysfonctionnels à cause de l'absence de coopération.

Ainsi, l'omniprésence de la compétition comme stratégie, philosophie et vision ne crée pas de valeur individuelle ni collective. Les deux cas d'écosystèmes d'innovation sélectionnés, étaient a priori deux cas critiques et extrêmes, dans la mesure où le premier est le plus important écosystème d'innovation local et le deuxième est un écosystème en désintégration. Les deux écosystèmes sont à Montréal, opèrent dans l'industrie des télécommunications et comprennent plusieurs membres en commun. La collecte de données a révélé toutefois que les deux écosystèmes d'innovation représentent finalement deux cas d'échec différents de co-innovation entre coopétiteurs à Montréal.

En effet, le premier écosystème EI, qui est supposé être le cas de succès, s'avère un échec retentissant en termes de réelle coopération entre ses membres en termes de co-innovation. Ainsi, l'écosystème fonctionne en silos de joueurs peu collaborateurs et peu intéressés à développer une dynamique coopérative substantielle. L'écosystème EI montréalais existe de facto et continuera d'exister tant qu'il y aura un tissu industriel en télécommunications, mais sa vitalité est maigre, car ce tissu ne démontre pas la volonté de collaborer et ne génère donc pas la richesse potentielle escomptée. Les ressources ne sont pas mobilisées et déployées dans une vision commune de création et de développement de nouveaux marchés locaux ou internationaux. Même si les rationalités économiques et stratégiques devraient faire converger les intérêts des parties prenantes de l'écosystème, d'autres paradigmes culturels créent une inertie générale vers la co-innovation. Des conclusions similaires ont été apportées par l'étude de cas du système VCR (Olleros, 2007), qui démontre que les entreprises géantes (Hollywood) qui se sont le plus opposées au marché de la vidéo maison, ont été celles qui en ont tiré le plus gros bénéfice et ont finalement triplé leurs revenus. La résistance était donc myopique et purement monopolistique culturelle.

Or à l'intérieur des jeux d'innovations, le maintien d'un même cadre cognitif de la part des joueurs force le statu quo (Miller et Floricel, 2007). L'écosystème vit en

mode compétitif et ne collabore que dans le cadre de conditions imposées par le marché. Les équipementiers canadiens révèlent que les partenariats deviennent possibles si les clients l'exigent. Ils n'ont pas encore participé à des partenariats coopétitifs avec leurs concurrents, mais cela serait envisagé si le client a suffisamment de pouvoir. Par ailleurs, ils créent des dynamiques compétitives constantes entre les opérateurs en les interchangeant constamment dans leurs solutions.

Le deuxième écosystème choisi pour son cycle de vie en déclin, est réellement en désintégration. Non seulement certains joueurs clés sont absents ou ont quitté, mais surtout la mission première de sa formation, à savoir la co-innovation, a été abandonnée à l'épreuve de la réalité des comportements des membres. L'écosystème ne remplit plus sa mission et survit en mode veille incertain. Plusieurs membres se disent déçus et frustrés de l'incapacité des membres à collaborer. Certains projets ne portaient ni sur la recherche ni sur la commercialisation de solutions, mais concernaient des protocoles d'uniformisation de certaines appellations, mais certains membres ont exercé leur droit de veto sur ce type de projets. Toute initiative passe par le comité où tous les membres siègent et exercent le même pouvoir décisionnel. Il suffit qu'un membre ne donne pas son accord pour que l'initiative soit rejetée. Ce consensus s'est donc avéré impossible malgré que cet écosystème ait émergé suite à une volonté publique privée de co-innovation. Les membres qui le composent avaient donc pour objectif formel de faire de la coopétition, mais les décideurs semblent entrevoir d'autres objectifs parallèles.

Les deux écosystèmes sont donc dysfonctionnels et inertes. L'écosystème a pour raison d'être l'innovation (Iansiti et Levien, 2004, p. 39). L'innovation ouverte lui permet de fonctionner comme un tissu organique, dont la membrane perméable permet les effets d'osmose entre les différents membres qui le composent (Gassmann et Enkel, 2006). Puisque les acteurs adoptent des comportements transactionnels opportunistes, l'écosystème n'est plus en santé. En effet, l'innovation ouverte se

trouve piégée par les dimensions juridiques et transactionnelles, qui plutôt que de créer un climat d'engagement et de confiance grâce à l'existence d'un cadre formel et légal, illustrent plutôt une dynamique coercitive non relationnelle. L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) paraît donc plus propice à l'engagement dans la mesure où elle offre un cadre naturel, volontaire et libre pour une contribution collective. La distinction innovation contractuelle et non contractuelle (Olleros, 2007) ajoute implicitement une dimension d'engagement affectif. En effet, une innovation ouverte non contractuelle suppose une initiative personnelle pour contribuer à un projet public. Elle inclut donc une dimension sociale et relationnelle au processus. Cette approche est complémentaire à celle du juriste Macneil (1980; 2000) qui distingue les normes relationnelles des normes transactionnelles. Sa perspective va avoir trois contributions : 1) une contribution juridique par le dépassement de la vision traditionnelle des contrats légaux au profit d'une compréhension intégrant des éléments relationnels formels et informels aux contrats sociaux; 2) une contribution marketing à travers une nouvelle compréhension de l'approche relationnelle et de la gestion de la relation à travers le continuum relationnel-transactionnel; 3) une contribution socio-économique par l'inclusion des valeurs sociales évolutionnistes dans tout type de contrat et dans tout type d'échange social.

En regroupant les perspectives de Olleros (2007) et de Macneil (1980; 2000), on peut conclure que pour que le processus d'innovation ouverte soit performant, des normes relationnelles doivent accompagner et l'innovation contractuelle et non contractuelle. L'écosystème devient efficace lorsqu'il génère de l'innovation. Trois facteurs clés doivent être réunis (Iansiti et Levien, 2004, p. 46). D'abord, la productivité, ensuite la robustesse et enfin la capacité de créer des opportunités aux nouvelles firmes. Dans le cadre de l'étude menée, la productivité est très faible dans la mesure où les résultats sont décevants, la robustesse absente, car les joueurs focaux dominants ne jouent pas leur rôle et la capacité créative et coopérative négligeable. Pour que ces trois facteurs puissent se matérialiser, les membres doivent migrer d'une

logique de cavalier seul à une logique coopérative (Peltoniemi et Vuori, 2004). Pour les écosystèmes montréalais, la majorité des joueurs assument des rôles de dominateurs et d'entreprises focales qui ne coopèrent pas avec les acteurs facilitateurs et la majorité de petits nicheurs. Tant que les acteurs concernés ne saisissent pas cette réalité politique, il sera difficile de faire progresser l'écosystème actuel. La connaissance de la réalité politique et culturelle permet de construire des stratégies et tactiques ciblées efficaces. Aussi longtemps que ces facteurs ne sont pas identifiés, les phases d'impulsions et d'engagement se solderont par le désengagement et l'adaptation.

Dans l'étude des écosystèmes d'innovation des télécommunications montréalais, on remarque l'émergence d'une logique d'affaires singulière, qui balaie les théories traditionnelles de compétitivité et réfute la tendance de management relationnel et d'écostratégie. Cette infirmation est une contribution substantielle, car elle permet de trouver le « *talking pig* » qui falsifie l'écostratégie dans l'écosystème, mais surtout une opportunité de trouver le moyen de changer le statu quo. Selon plusieurs chercheurs qualitatifs (Ramachandran, 1998), trouver un seul « *talking pig* » est déjà une contribution majeure et le chercheur n'a pas besoin de chercher d'autres « *talking pig* » pour démontrer l'intérêt de sa découverte. Puisque le terrain falsifie les théories émergentes sur les écosystèmes d'innovation, l'apport théorique et conceptuel est riche. Il est donc important d'interroger ce contexte particulier pour comprendre l'essence de sa particularité afin que les chercheurs et les décideurs soient mieux outillés dans leurs objectifs de recherche et/ou d'action.

La prochaine catégorie de résultats explorera les facteurs explicatifs des comportements opportunistes des acteurs focaux et dominateurs dans les deux écosystèmes d'innovation de télécommunication étudiés.

## 7.5 Émergence d'un contexte particulier

Suite à l'infirmation des théories traditionnelles et émergentes, il serait important d'apporter un éclairage sur le pourquoi de ce contexte particulier où la coopération semble très difficile. La théorie ancrée suppose d'adopter un positionnement neutre, d'être à l'écoute de tous les discours et de représenter fidèlement les données émergentes quelque soit leur niveau de singularité, marginalité ou sensibilité. Il s'agit pour le chercheur d'agir en rapporteur fidèle et authentique de toutes les perceptions et points de vue ressortis, plutôt que de sélectionner les plus conventionnels ou les moins problématiques. Ce devoir de sincérité a forcé l'intégration de trois facteurs qui seront exposés avec la même neutralité et la même rigueur. Trois types de facteurs sont donc dégagés à partir du terrain : les facteurs structurels, les facteurs reliés à l'industrie et les facteurs culturels. Les facteurs structurels étant les facteurs du macro-environnement incontrôlables par l'écosystème tels que l'environnement démographique et l'environnement naturel, les facteurs reliés à l'industrie étant les spécificités propres au secteur des télécommunications en termes de nature, taille, enjeux du marché concurrentiel et la culture de l'industrie (distincte de la culture nationale); et les facteurs culturels englobant les dimensions relatives à la « *programmation mentale* » (Hofstede, 1994) québécoise par opposition aux autres programmations mentales canadienne/nord-américaine/européenne ou autres.

### 7.5.1 Facteurs structurels

« *Y a peut-être plus de structurel que ce qu'on pense dans cette réalité.* ». « *La réglementation, c'est un faux panneau!* » D'un point de vue démographique, si on compare le Québec à ses voisins, le Québec est structurellement une petite société et

donc un marché de petite taille<sup>41</sup> qui n'a pas l'attractivité, ni le potentiel d'évolution du marché canadien ou américain. Selon plusieurs chercheurs, le Québec restera un petit marché minoritaire (Langlois, p. 129, cité par Dupuis, 2007). Les répondants sont unanimes pour dire qu'il n'a pas « *la masse critique nécessaire* » qui justifierait les efforts de co-innovation entre compétiteurs. En effet, la petitesse du marché freinerait l'innovation selon une première série de réponses. La proximité des marchés américains et canadiens est toutefois un contre argument qui est souvent repris en faveur d'une co-innovation locale et d'une vision globale de marché. Il s'agit donc de co-innover en vue de desservir de grands marchés lucratifs extérieurs au marché local. De plus, la juridiction fédérale de l'industrie des télécommunications est de nature à favoriser une perspective de plus grand marché à la co-innovation. Le CRTC qui est l'organisme de réglementation des télécommunications au Canada a une compétence fédérale. Il peut encourager indirectement l'innovation en favorisant la compétition. Cette compétence fédérale peut être interprétée de deux façons; elle crée une certaine homogénéité juridique au niveau de la loi et donc les entreprises au Québec seraient assujetties aux mêmes droits et obligations que les entreprises des autres provinces. Ainsi, l'écosystème québécois devrait fonctionner comme les autres écosystèmes canadiens, vu la similarité des facteurs structurels au Canada. Cette uniformité politique et juridique n'aide donc pas à expliquer le développement d'un cadre particulier au Québec.

Ceci dit, certains pensent que cette compétence fédérale peut créer un désavantage local pour le Québec dans la mesure où il n'y a pas d'acteur institutionnel qui va encourager à ce que l'écosystème d'innovation québécois croisse de façon particulière, plus que les autres (torontois et calgarien). La logique serait considérée comme frein à la logique provinciale. Pour que la grappe industrielle montréalaise s'épanouisse, l'initiative doit provenir d'acteurs locaux soucieux du

---

<sup>41</sup> Selon le dernier recensement de Statistiques Canada (2006), le Québec compte un peu plus de 7.5 millions d'habitants.

développement économique régional. Or, la grappe actuelle est constituée de quatre opérateurs locaux : X, V, Y et Z. La concurrence oligopolistique actuelle est en train de s'élargir avec l'ouverture du marché canadien des télécommunications, annoncée en 2007. Cette concurrence oligopolistique est la même sur tout le territoire canadien. Ainsi, les facteurs structurels ne semblent finalement pas significatifs. Donc l'absence d'initiatives d'acteurs locaux, par opposition aux autres provinces, gagne à être expliquée davantage en focalisant sur les facteurs liés à l'industrie et les facteurs culturels.

### 7.5.2 Facteurs reliés à l'industrie

« Mais quand on parle des opérateurs de réseaux,... faut dire que c'est à cause du phénomène que la plupart des grands décideurs dans le domaine des réseaux sont des ingénieurs opérateurs de réseaux; ceci peut toutefois changer; les ingénieurs qui ont aussi énormément la culture produit et qui cherchent juste à se distinguer. Mon Dieu qu'est ce que c'est difficile de trouver des gens ouverts à travailler avec des gens d'ici! »

« Ça prend une culture d'entreprise et c'est pas juste propre au Canada. Le problème c'est que il y a plusieurs monopoles et une culture de monopoleur : tout était construit sur l'hypothèse que c'était eux qui contrôlaient tout et que personne d'autre n'avait accès à leur réseau ».

Ces deux verbatim mettent en lumière le contexte particulier du secteur des télécommunications, en termes de profil de décideurs, d'historique concurrentiel, de culture de l'industrie et de disparités en fonction des rôles dans l'écosystème. Deux dichotomies marquent l'industrie : une dichotomie entre les opérateurs et les équipementiers et une dichotomie entre le local et l'international.

Concernant la première dichotomie, elle oppose les opérateurs qui sont des dominateurs et acteurs focaux opportunistes aux équipementiers qui sont des acteurs piliers facilitateurs. Comme le conclut Olleros (2007), les acteurs focaux ne sont pas toujours ceux qui dirigent l'innovation ouverte et les acteurs périphériques ne sont

pas toujours ceux qui suivent. Ainsi, dans les écosystèmes étudiés, ce sont plutôt les acteurs périphériques, les acteurs piliers facilitateurs et les nicheurs qui poussent vers l'innovation ouverte. À l'opposé, les opérateurs locaux sont le véritable frein ou blocage à l'établissement de relations coopératives dans l'écosystème d'innovation québécois. Le rapport d'égal à égal (monopoles respectifs entre grands opérateurs), ne facilite pas la collaboration. Chaque joueur a une longue culture de monopoleur qui s'adapte difficilement au nouveau contexte. Le changement de culture est un changement radical qui est plus long à se réaliser (Allaire et Firsirotu, 2003). Certains opérateurs sont de grands opérateurs avec de grandes structures lourdes et bureaucratiques, qui se retrouvent dans un nouveau contexte de turbulence rapide où la flexibilité et la vitesse de réaction sont nécessaires.

Plusieurs études ont déjà démontré que le temps en termes de vitesse est un facteur crucial dans le processus de changement (Brown et Eisenhardt, 1997; Eisenhardt, 1989). Or quand la vitesse des changements externes dépasse celle des changements internes, l'organisation est en péril (Jack Welch, Président de General Electric). Ce qui ressort aussi des entrevues et de l'analyse de divers documents internes (Tableau 7.8), c'est que le leadership entrepreneurial est plus efficace que le style axé sur les chiffres. Le style axé sur les chiffres pousse vers une vision de court terme qui engendre une myopie stratégique menaçante dans le contexte de forte vélocité actuel. Le management axé sur les chiffres incite à entreprendre une vision purement transactionnelle, en rupture avec la logique relationnelle gagnant-gagnant. La vision transactionnelle repose sur les accomplissements individuels et organisationnels en termes de revenus additionnels immédiats (évaluations trimestrielles), ce qui entrave les initiatives de création de valeur de moyen terme. Puisque les systèmes de rémunération et de récompense sont le reflet des valeurs transactionnelles, les dirigeants vont capitaliser sur les actions de très court terme, même si elles sont destructrices de valeur à long terme.

Au-delà des contraintes structurelles de l'entreprise, le fait que les centres de décision et les sièges sociaux de la plupart des joueurs soient en dehors de la province du Québec, explique fortement l'inertie de plusieurs opérateurs à faire de la co-innovation au Québec. Les dirigeants présents dans les filiales montréalaises n'ont pas suffisamment de poids pour prendre des décisions stratégiques de haut niveau et d'autre part les décideurs canadiens privilégient d'investir dans la co-innovation dans les provinces de l'Ontario et de l'Ouest canadien. Un grand entrepreneur et homme d'affaires montréalais a qualifié cette situation d'absence de pouvoir dans les filiales québécoises d'« *économie de succursales* » plutôt que d'« *économie de propriétaires* ». Cette absence de pouvoir a un impact majeur. Elle crée un environnement où germent facilement les « chicanes internes » par manque de latitude et d'autonomie décisionnelle. L'impuissance de certains va exacerber leurs différends personnels et mettre en place une dynamique de cercle vicieux de statu quo.

Les maisons mères propriétaires d'origine canadienne se mettent ensemble sans a priori dans les autres provinces permettant par exemple de développer divers partenariats en recherche avec des centres universitaires locaux ou encore des marchés communs d'accès Internet gratuit dans les lieux publics, mais sont réticentes à répliquer cette dynamique au Québec. Tels qu'illustrés dans le verbatim du tableau 7.9, les décideurs de l'Ouest priorisent l'Ouest et sont peu, sinon pas intéressés à développer des marchés à l'Est.

Ceci amène l'analyse de la deuxième dichotomie observée, celle entre le local et l'international. Les entreprises d'origine européenne ou américaine sont très enclines à faire de la co-innovation au Québec, à miser sur les ressources locales et à développer des partenariats avec les acteurs locaux. Contrairement aux entreprises canadiennes, l'origine culturelle des partenaires ne semble pas importante dans leur processus décisionnel. Ainsi, le biais observé devient local puisque les acteurs étrangers à Montréal perçoivent de grandes opportunités de coopération locale.

Pour cerner cette distinction du cadre mental québécois par rapport au cadre mental de l'industrie des télécommunications, il faut aller en amont de ces perceptions pour comprendre ce qui a forgé ce processus cognitif. La culture de monopoleur de certains, dans divers créneaux jusque-là très protégés, inhibe toute propension à collaborer. La collaboration devient comme une cession de territoire et un abandon à l'ennemi. Le discours des répondants est imprégné de métaphores, adages et expressions qui appartiennent au champ sémantique de la guerre et/ou des valeurs de masculinité. Au travers de toutes les entrevues accordées aux opérateurs francophones québécois et hommes ayant plus de 20 ans d'expérience, la même conjecture revient : aucune volonté de collaboration avec le compétiteur, même si les gains sont certains, car les freins émotionnels et politiques sont trop puissants. Cette réalité sera explorée dans les facteurs culturels suivants.

### **7.5.3 Facteurs culturels**

Il existe toute une histoire sur la Révolution tranquille au Québec et la littérature est abondante sur la culture, la gestion et la mentalité des décideurs québécois issus de cette révolution. Un débat au sein des chercheurs fait rage d'ailleurs sur l'impact de facteurs anthropologiques tels que « *société minoritaire* », ou « *société de colonisés* » ou encore sur « *le rôle de l'église* » sur le comportement des décideurs ayant été imprégnés de ces éléments. Sans vouloir rentrer dans ce débat et sans avoir la prétention d'apporter des réponses dans un sens ou dans l'autre, cette section cible tout simplement à mettre sur la table la question culturelle et à décrire certaines idées et arguments qui ont fortement émergé lors des entrevues. La position de neutralité en théorie ancrée a nécessité de rapporter fidèlement ces éléments culturels tels qu'ils ont ressurgi et le papier laisse à d'autres recherches le soin de trancher sur la question de la nature des résidus cognitifs culturels et de l'imputabilité de la culture dans le processus décisionnel coopératif.

« Les Québécois de souche, la culture, si quelqu'un s'est fait de l'argent, c'est qu'il a fait quelque chose de louche, pas honnête. On a comme peur de faire de l'argent, c'est une culture un peu spéciale; aux États-Unis, les Américains c'est un jeune pays, ils se sont battus contre les éléments comme tout le monde, ils ont une structure de win, puis de win-win, ils savent que le moteur, l'économie c'est la clé, ils sont prêts, ils regardent tout ce qui bouge pour savoir comment avancer. Nous autres on est encore loin. J'espère que nous autres on va s'y rendre, surtout avec la mondialisation »

« Pourquoi Montréal, pourquoi on n'arrive pas à ce genre d'interconnexion qui existe dans l'Ouest canadien et même dans la province de l'Ontario qui toute proche... Il y a quelque chose de culturel, mais aussi de génétique ... C'est parce qu'on est tout simplement des Latins!

Je pense nous avons une nature un peu individualiste en tant que Latins et ça se reflète dans notre façon de faire des affaires en mon avis malheureusement. Les Anglo-saxons ont appris à un moment donné qu'il y avait une façon de gagner à travailler ensemble. »

Plusieurs ambivalences culturelles colorent les discours recueillis et ont forcé le recours à l'anthropologie pour mieux comprendre les paradoxes apparents. La théorie ancrée a donc imposé de faire plusieurs retours théoriques anthropologiques pour se doter des outils d'investigation nécessaires. Cette section va définir la culture, présenter ses dimensions, essayer de positionner les données recueillies selon ces dimensions pour agréger une description et une explication du processus décisionnel.

La culture est définie comme un conditionnement ou « *programmation mentale qui réside dans l'environnement social dans lequel on grandit et on développe son expérience de vie... La culture étant acquise et non innée* » (Hofstede, 1991, p. 4-5). La culture québécoise expliquerait en partie au moins l'absence de vraie coopération dynamique (en télécommunications), sur le sol québécois, contrairement aux autres territoires canadiens. Les dichotomies observées marquent de façon particulière les valeurs suivantes : individualistes/collectivistes; féminines/masculines; américaines/européennes; canadiennes/québécoises; vision court terme/long terme et sont entre les hommes et les femmes. Hofstede (1994) distingue cinq dimensions de la culture nationale susceptibles d'expliquer le cadre mental de tout décideur dans une

organisation : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité, le contrôle de l'incertitude et la vision court ou long terme d'une société. Nous privilégierons dans le cadre de ce papier les trois dimensions suivantes : le degré d'individualisme ou de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité et la vision court ou long terme d'une société, qui émergent très fortement des données collectées à partir du terrain québécois.

L'*individualisme* émerge lorsque les liens entre les individus sont minces : chacun doit veiller à son propre bien-être ou le bien-être de sa famille. Le *collectivisme* par contre concerne les sociétés où les gens sont naturellement organisés en termes de groupes solidaires et puissants qui les protègent pendant leur existence en retour de leur infaillible loyauté (Hofstede, 1991, p. 51). La *féminité* s'articule autour de valeurs telles que le souci des autres, l'importance des gens et du relationnel, la modestie, la facilité des émotions et de la communication des émotions, l'absence de pratiques agressives, l'utilisation de l'intuition et du consensus, la focalisation sur la solidarité et la qualité de vie, la résolution des conflits avec les compromis et la négociation (Hofstede, 1991, p. 96). La *masculinité* va plutôt privilégier les valeurs de succès et de progrès, l'importance de l'argent et des objets, le caractère dur et ambitieux des hommes, la sympathie pour le plus fort, le meilleur constitue la norme, vivre pour travailler, la focalisation sur la compétition entre collègues et la performance et la résolution des conflits par la confrontation (Hofstede, 1991, p. 96). (Ceci dit, le genre féminin ou masculin des gens d'affaires ou des gestionnaires ne prédispose pas à un style de management (masculin ou féminin). La réalité illustre des femmes d'affaires, des responsables politiques ou autres femmes en poste de décision, dont le management est reconnu plus viril et plus masculin que certains de leurs pairs hommes).

La présence d'une *pluralité de valeurs mixtes* (à la fois masculine et féminines/individuelles et collectives) devient problématique lorsque par rapport à une même variable, le discours, la valeur en amont du discours et l'action sont en conflit direct.

L'ambivalence est saisissante (Tableau 7.4). Ce tableau est construit à partir des entrevues sur le terrain, mais les résultats ont été aussi confirmés par la littérature. Dupuis (2002), souligne l'individualisme grandissant auprès des gestionnaires québécois et l'éloignement du modèle de gestion français plutôt masculin au profit d'un modèle plus féminin. Major, McCarrey, Mercier et Gasse (1994), parlent de migration vers un système de valeurs individualiste des gestionnaires masculins québécois, ce qui suggère une forte influence nord-américaine anglo-saxonne (Dupuis, 2007).

**Tableau 7.4**  
Ambivalence des valeurs des décideurs interrogés

Dimension	Discours	Décision	Valeur dégagée	Valeur du Québec
Coopération	On aimerait coopérer On ne peut pas coopérer Coopérer c'est perdre la face On va finir par coopérer	On ne coopère pas On transmet les mauvaises informations On bloque les projets	Plutôt masculine/ individualiste	Féminine/collectiviste
Vision	Il faut voir à long terme. Il faut développer une grappe à Montréal La coopération crée des obstacles de court terme insurmontables	On ne co-innove pas On change le sens de l'innovation On préfère collaborer avec les étrangers	Plutôt masculine/ individualiste	Féminine/collectiviste
Argent	On n'est pas capable de penser argent On doit penser en termes d'argent	Pas de prise de risque avec le local Prise de risque avec l'étranger	Plutôt féminine/	Féminine/collectiviste
Gestion du conflit	Il faut s'asseoir C'est impossible de s'asseoir	Statu quo : pas de décision, on ne veut pas créer de remous	Ambivalente	Féminine/individualiste
Leadership	Il nous manque un leader On a besoin de leader	Personne ne s'engage	Plutôt collectiviste/féminine	Collectiviste/masculine
Émotions	Je ne veux pas perdre la face Je suis déçu Je suis estomaqué C'est fou	Il faudra qu'on s'assoit, mais avec une personne neutre et qu'on discute par personne interposée pour qu'il n'y ait pas d'émotion	Féminine/individualiste	Féminine/individualiste

Le discours qui émerge des hommes est un discours qui illustre une perception de court terme (gains immédiats versus coûts immédiats liés à la coopération), qui explique les comportements selon une logique individualiste (intérêts individuels), selon des valeurs ambiguës et ambivalentes (oscillant entre féminité et masculinité/individualisme et collectivisme).

En effet, le discours fait référence au Québec, au besoin de développer quelque chose dans la communauté, de faire fleurir des grappes de co-innovation à l'image des autres grappes américaines. Ces aspirations collectivistes féminines se heurtent toutefois aux décisions masculines individualistes et à la vision de court terme des décideurs. Les décideurs disent qu'il est difficile de dépasser les égos personnels, d'occulter certaines réalités politiques et culturelles qui leur feraient perdre la face si elles sont entravées. Co-innover avec le compétiteur est synonyme de trahison et de manque de masculinité. La coopération semble a priori souffrir donc d'un cadre mental masculin individualiste et de court terme. Ce cadre n'est pas un cadre culturel québécois, mais le cadre des décideurs québécois en télécommunications. Les facteurs industriels relatifs à ce secteur ont permis d'entrevoir les fondements de la spécificité de cette industrie au Québec. En effet, l'absence de pleins pouvoirs semble transformer le débat de la co-innovation en luttes interpersonnelles. L'économie de succursales a un faible potentiel de création de valeur locale et il est possible d'interpréter que les décideurs se replient sur leurs différends pour justifier leur impuissance.

Comme les différentes perspectives doivent être reflétées dans une recherche naturaliste, il m'était difficile d'occulter les signaux faibles. En effet, alors que les discours des hommes sont ancrés dans une logique transactionnelle de court terme (produit/vente/freins culturels immédiats/émotions), celui des femmes est plus axé sur le relationnel, sur le besoin de communiquer, sur l'absence de sentiments en affaires et sur la nécessité d'avoir une vision de long terme (penser écologie, penser stratégie). Les femmes ont été les seules à affirmer que la confiance existe et doit exister, à nier la présence d'émotions dans le processus décisionnel, à parler de développement

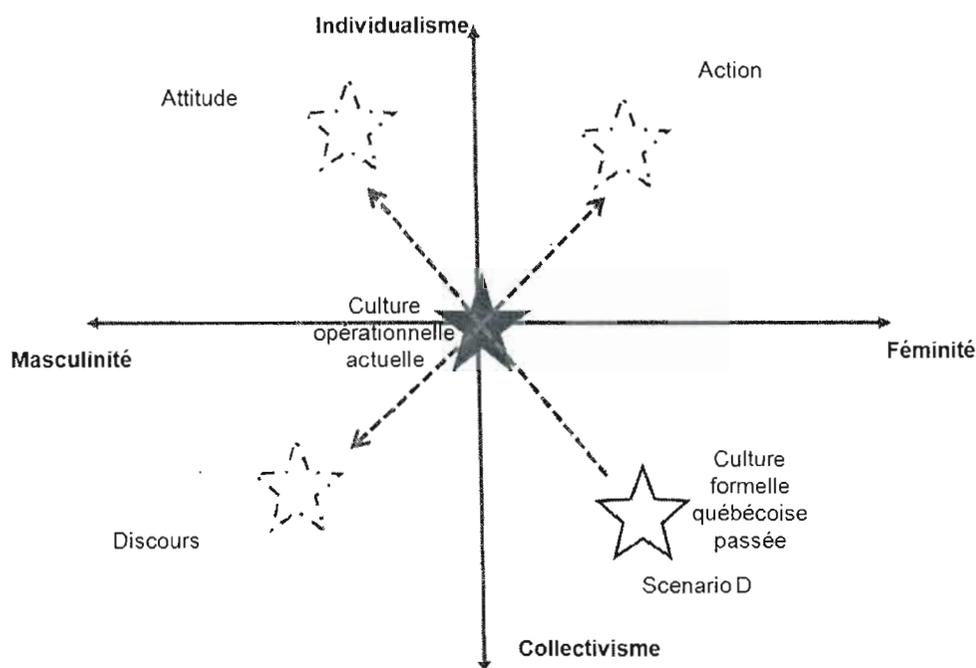
durable comme critère de sélection des partenaires, d'impacts de l'opportunisme en termes de mauvaises perceptions de l'entreprise, à avoir un souci autant pour les employés que pour les clients et les partenaires et à finalement privilégier la logique relationnelle de service. Cette dichotomie est donc relevée par souci d'authenticité aux résultats même si elle trouve un écho auprès de chercheurs qui privilégient les femmes dans les postes de décision (Mintzberg, 1996; Helgesen, 1990).

Finalement, les répondants regrettent le manque de leadership politique et symbolique au Québec et certains se disent même déçus et frustrés du manque d'engagement communautaire des décideurs québécois. Encore une fois, le collectivisme féminin comme toile de fond de la culture québécoise semble s'effriter avec la domination d'une logique plutôt individualiste masculine à explorer. Tel qu'illustré par la figure 7.12, la divergence entre discours, attitude, action et culture formelle semble problématique, car elle crée une situation de statu quo ou de chaos.

#### **7.5.4 Discussions et implications théoriques et managériales**

Il est important d'expliquer les ambivalences, paradoxes et ambiguïtés des discours et des comportements étayés dans la section précédente pour comprendre le processus décisionnel. En effet, puisque les rationalités limitées des décideurs ne semblent pas consistantes et conséquentes, la discussion va mettre en lumière le processus de prise de décision qui doit probablement obéir à une rationalité à découvrir. L'intégration de divers paradigmes transactionnels, économiques et relationnels facilite la compréhension de la réalité coopérative et démontre l'urgence de comprendre l'imaginaire collectif des décideurs québécois. Un modèle global est proposé pour expliquer le processus coopératif au sein de l'écosystème d'innovation. Ce modèle intègre tous les facteurs structurels, industriels et culturels qui ont donné naissance à cette théorie ancrée.

**Figure 7.12**  
Positionnement des résultats selon les deux axes féminité/masculinité;  
individualisme/collectivisme



#### 7.5.4.1 Vers l'intégration des paradigmes

**La complexité du cadre mental des décideurs et l'absence d'une vision commune empêchent la convergence des objectifs, l'avènement d'actions concrètes en vue de l'émergence d'un écosystème d'innovation à grande valeur ajoutée.** Plusieurs paradigmes peuvent être confrontés pour expliquer les processus décisionnels complexes des membres des écosystèmes. Les perceptions des décideurs deviennent alors la réalité à appréhender. Les résultats démontrent que les synergies potentielles sont perçues comme menaçantes et le dépassement des considérations autres que rationnelles, semble très difficile. La vision est trop ancrée dans l'impact à court et moyen terme et empêche de cibler des objectifs économiques et stratégiques, pourtant certains dans le long terme.

« L'Homo oeconomicus de la théorie économique classique et l'individu rationnel de la théorie de la décision et de la théorie des jeux savent opérer des choix de façon optimale dans des situations clairement définies et étroitement contraintes. Dans ces situations, la rationalité se réfère à cette notion, essentiellement hobbesienne, de « calcul », ou d'adaptation cohérente visant à maximiser son utilité sous des contraintes identifiées. En économie, recourir au choix rationnel, c'est choisir l'alternative la plus efficace c'est-à-dire celle qui donnera le meilleur résultat pour un coût donné ou celle qui pour un résultat donné coûtera le moins » (Zelikowv et Allison, 2000)

Pour les opérateurs locaux, la poursuite des intérêts individuels s'accompagne d'une fonction d'utilité qui privilégie des scénarios gagnant-perdant ou perdant-perdant plutôt que gagnant-gagnant. Ainsi, la fonction d'utilité de ces joueurs stipule que « *pour gagner, il faut que l'autre (local) perde ou tout au moins, être seul à gagner* ».

**Le refus de co-innover engendre des coûts d'opportunité immenses et entraîne à moyen, sinon à long terme (dépendamment de la vitesse de l'évolution) une éviction certaine du marché lucratif des solutions pionnières et innovantes.** Selon une logique de rationalité pure ou parfaite, la maximisation de profits imposerait la co-innovation qui permettrait d'une part l'accroissement du potentiel de marché et d'autre part de développer de nouvelles solutions technologiques à plus grande valeur ajoutée et donc à plus forte marge bénéficiaire. La rationalité des décideurs locaux paraît donc comme une rationalité limitée. Même si les actions sont interreliées aux réactions des concurrents, le choix de non-coopération est le choix le moins profitable économiquement parlant et le plus perdant stratégiquement parlant.

**Les comportements individualistes et de court terme des décideurs québécois ne sont pas le reflet du comportement général observé dans l'industrie des télécommunications canadienne, américaine ou internationale. Il s'agit bien d'un comportement local et contextuel.** En effet, les parties prenantes américaines, européennes ou de l'Ouest canadien ne partagent pas cette vision gagnant-perdant et

encore moins perdant-perdant. Ces derniers obéissent plutôt à une logique économique et stratégique de long terme qui fait abstraction des sensibilités de court terme. Le calcul de ces égoïstes rationnels est simple. Les avantages à tirer de la collaboration dépassent les coûts transactionnels immédiats et justifieraient toute démarche coopérative. En effet, la co-innovation développerait des marchés bien plus importants que les marchés actuels et générerait ainsi plus de profitabilité pour tous. Cette rationalité limitée « spécifique aux décideurs québécois » gagne donc à être explorée. La rationalité limitée est justifiée par Simon (1991, p. 1) :

« Bien sûr, comme Freud (et beaucoup d'expériences en laboratoire) nous l'a dit, les gens peuvent se tromper sur eux-mêmes. Les véritables raisons peuvent être différentes de ce qu'elles sont supposées être.(...) Dire qu'il y a des raisons aux actions des gens signifie qu'il y a une connexion entre les actions et les buts (valeurs, fonction d'utilité) que les gens ont. Les actions augmentent la possibilité que quelques-uns de ces buts soient atteints. Toutefois, même dans ce que nous pouvons appeler un comportement rationnel, il peut y avoir de réels écarts entre l'action et la réalisation du but. »

#### 7.5.4.2 Émergence d'un imaginaire collectif

**Un clivage s'est établi et est en train de se creuser entre les valeurs traditionnelles québécoises collectivistes féminines et les nouveaux comportements des individus américanisés.** Le décalage entre le cadre mental formel et le cadre mental opérationnel est impressionnant. On peut croire que la dichotomie actuelle va s'estomper graduellement avec le temps, au profit d'un modèle dominant et captivant, mais il est fort possible aussi que cette dualité persiste. Certains chercheurs avancent que la complexité psychologique des sociétés minoritaires encourage l'ambivalence et le paradoxe (Létourneau, 2000, p. 116-117; Dupuis, 2007). Il n'y a rien de névrotique dans ce comportement équivoque qui est tout bonnement la manifestation naturelle d'identités complexes. Cependant, l'ouverture de la concurrence va forcer la co-innovation à moyen terme et les

opérateurs devront faire dans la précipitation et la déconfiture, les choix qui s'offrent actuellement et qu'ils refusent. Or, les transitions sont chaotiques et l'avenir réserve de mauvaises surprises aux décideurs dont l'action est ancrée uniquement dans le présent (Brown et Eisenhardt, 1997). Les changements deviennent alors coûteux, laborieux et en rupture avec le contexte.

Les joueurs le savent et l'avouent, ce qui rend extraordinaire leur positionnement « *Oui, j'avoue que la nature humaine et la propension naturelle à dire non va disparaître à cause des forces des marchés; Les marchés se globalisent; gagnant-gagnant va finir par dominer* ». Les coûts d'opportunité sont certes immenses, (technologiques, économiques et stratégiques), mais la rationalité limitée semble entrevoir des économies « émotionnelles » en évitant les coûts psychologiques liés à la collaboration. Cette rationalité subjective de réalisation de gains, opposée à une rationalité objective de pertes est illustrée par le concept de « Satisficing » de Simon (1969/1996, p. 215) qui affirme :

« J'ai introduit il y a quelques années l'expression « satisficing » (« valant satisfecit »), parce qu'il ne semblait pas exister en anglais de mot permettant de caractériser les méthodes de décision visant à générer des solutions tenues pour bonnes ou satisfaisantes bien que non optimales ».

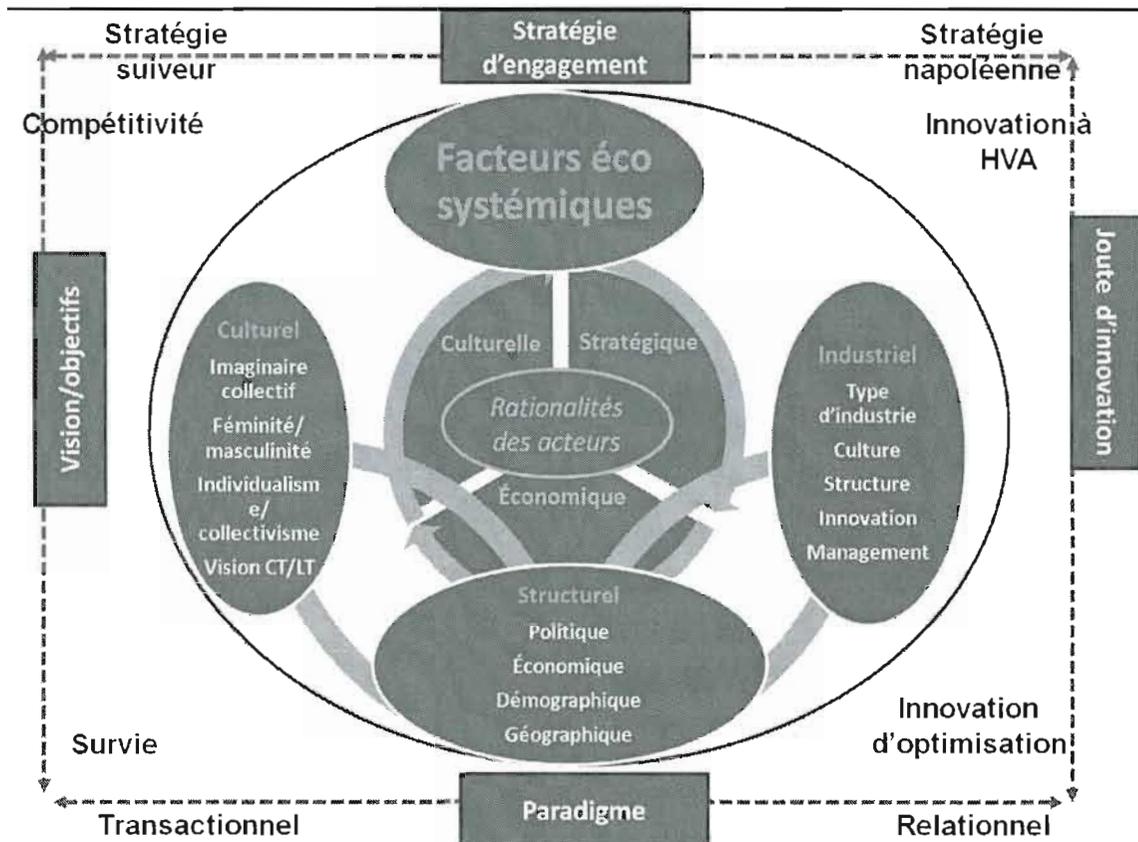
Ainsi, tant que le contexte de survivance, permet aux entreprises de maintenir un statu quo, les décideurs semblent y trouver leur satisficing. Toutefois, cet équilibre précaire finira par être brisé, car la juridiction des télécommunications obéit à une compétence fédérale et non provinciale, qui a annoncé une plus grande ouverture du marché en 2007.

### **7.5.4.3 Modèle holistique de la dynamique coopérative au sein de l'écosystème d'innovation**

Finalement, ce processus décisionnel complexe a pu être intégré dans un modèle holistique et systémique. Ce modèle a été agrégé à partir des données et de la littérature, mettant ainsi en relation les facteurs écosystémiques (structurels, culturels et reliés à l'industrie) avec les rationalités endogènes des décideurs (Imaginaire collectif, rationalité culturelle, économique et stratégique). Ce modèle intégral est illustré par la figure 7.13. Les facteurs écosystémiques sont les facteurs fondamentaux qui concourent à un environnement d'innovation propice. Cette condition nécessaire est toutefois non suffisante, elle doit s'accompagner de rationalités d'acteurs favorables. Ces rationalités traduisent la capacité et la volonté des acteurs à s'engager pour le développement économique organisationnel et régional dans un contexte écosystémique donné.

Les interactions convergentes ou divergentes de ces facteurs, déterminent le positionnement de l'écosystème à l'intérieur de quatre axes. Un premier continuum décrit la philosophie managériale entre le relationnel et le transactionnel; un deuxième axe illustre la stratégie d'engagement dont les deux pôles sont la stratégie napoléenne et la stratégie réactive; un axe de positionnement en termes de joutes d'innovations qui oscillent entre joute à faible valeur ajoutée (optimisation d'actifs) et joute à forte valeur ajoutée (innovation incrémentielle); et enfin un dernier axe relatif à la vision et objectifs poursuivis qui varient entre objectifs de survie et objectifs de compétitivité. L'écosystème d'innovation évolue à l'intérieur de cette matrice. Le quadrant sud-ouest correspondant à la situation actuelle et le quadrant nord-est à la situation idéale. Le modèle explicatif intérieur est systémique : les rationalités des acteurs sont en relation d'interdépendance avec les facteurs écosystémiques.

**Figure 7.13**  
Modèle explicatif holistique et systémique de la dynamique compétitive au sein de l'écosystème d'innovation



### 7.5.5 Limites de l'étude et avenues futures de recherche

Les écosystèmes d'innovation choisis sont des écosystèmes appartenant au secteur des télécommunications québécois. La nature singulière des résultats qui ont émergé, est d'une grande contribution, mais cette contribution ne peut être généralisée à ce stade-ci. En effet, le processus d'évolution de l'écosystème décrit répond à une logique contextuelle qui gagne à être vérifiée sur d'autres terrains. Ainsi, il serait intéressant de tester si les écosystèmes d'innovation en aéronautique ou en biotechnologie québécois répliquent cette même dynamique.

L'identification d'une dimension culturelle majeure pour expliquer les comportements des décideurs est cruciale pour éclairer les futures recherches académiques, mais aussi les gestionnaires engagés dans cette culture.

« La culture de la société québécoise est tout autant l'héritière d'éléments structurels (par exemple sa démographie, sa géographie) que de modèles d'action et de représentation des mondes européen et nord américain qui jalonnent son histoire. » (Dupuis, 2007)

Il serait donc intéressant de valider cet impact culturel dans d'autres écosystèmes d'une part et d'autre part développer une conceptualisation structurée de l'imaginaire collectif des décideurs, en agréant les dimensions démographiques, politiques, religieuses, linguistiques, etc., en cernant les liens directs et indirects et en identifiant une carte cognitive exhaustive et ciblée.

L'imaginaire collectif est défini par Bouchard (2003, p. 12-13) comme :

« L'ensemble des repères symboliques à l'aide desquels une collectivité s'inscrit dans l'espace et dans le temps. Ce processus d'inscription comporte la mise en œuvre de quatre types de rapport : un rapport à l'espace, d'où résulte une territorialité; un rapport à soi et aux autres, d'où résulte une identité; un rapport au passé, qui s'exprime dans une mémoire; un rapport à l'avenir, qui s'exprime dans des utopies. »

Finalement, les données primaires sont d'une grande richesse, n'ont pas été totalement explorées et permettront sûrement de viser plusieurs nouvelles perspectives de recherche. Le souci de préserver la confidentialité de certaines informations a tout de même imposé certaines limites au niveau des descriptions, explications ou analyses de résultats, mais plusieurs résultats pertinents se sont affranchis de cette contrainte.

## 7.6 Annexe

### 7.6.1 Annexe 1 : Cadre opératoire

**Justification :** De nouvelles lectures doivent explorer les comportements de coopération pour expliquer la logique qui les transcende. Comme les scénarii d'interactions des joueurs falsifient toutes les théories traditionnelles (rivalité, réseaux, relationnelles et même certaines hypothèses de la théorie des jeux), les décisions dans une logique de coopération nécessitent une nouvelle théorie et une nouvelle méthodologie (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). Tel qu'expliqué plus loin dans la section méthodologie, la théorie ancrée permettra de faire interagir le terrain avec les théories de façon itérative jusqu'à ce que la dynamique relationnelle coopérative puisse être élucidée. C'est donc par l'observation et l'interrogation des comportements, l'investigation dans la littérature pour appuyer les observations effectuées et les processus d'aller/retour dynamique entre les jeux des acteurs et les théories disponibles que le phénomène pourra être capturé. Un positionnement ouvert et curieux explorerait les rationalités « *égoïstes* » décrites par la théorie des jeux non coopératifs, mais dans une logique de conversation inter paradigmes et inter théories (Mahoney; 1993; Morgan, 1983).

Les relations coopératives sont animées d'incertitude en termes de durée, de forme et de fond (Dagnino, Le Roy et Yami, 2007). La confiance qui est une dimension clé à l'engagement dans un réseau (Morgan et Hunt, 1994), semble difficile à instaurer entre compétiteurs, dont l'engagement est partiel et résulte d'une rationalité calculatrice ou encore d'une logique d'« *égoïstes rationnels* » dont la rationalité est à redéfinir (Cordonnier, 1994; p. 100). Plusieurs chercheurs ont conclu qu'il serait impossible de convaincre des *égoïstes rationnels* à se faire confiance et à

collaborer dans une logique d'écostratégie ou encore selon la métaphore du dilemme du prisonnier de la théorie des jeux, car chacun gagne à attaquer et à surprendre en premier (Cordonnier, 1994, p. 97; Néno, 1994, p. 72). Ces supposés égoïstes rationnels échappent à toute modélisation classique des comportements (microéconomique, transactionnelle, théorie d'agence), dans la mesure où la rationalité économique est quasi absente dans plusieurs comportements observés.

Pour plusieurs chercheurs, la délimitation d'un cadre conceptuel devrait être faite de façon graduelle et le cadre devrait émerger au fur et à mesure de l'exploration du terrain (Miles et Huberman, 1994, p. 46). Cette recherche peu structurée est recommandée lorsque les objets de recherche sont complexes et peu connus (Miles et Huberman, 1994, p. 46). Comme la littérature sur le processus de coopération dans les écosystèmes d'innovation est embryonnaire et que le contexte est complexe, le cadre conceptuel sera un cadre minimaliste.

### 7.6.2 Annexe 2 : Cadre conceptuel en théorie ancrée

La revue de littérature peut orienter le chercheur vers un certain type de publications (Patton, 2002, p. 227). Toutefois, par cette même orientation, le chercheur risque aussi de réduire son champ de recherche et d'être moins ouvert aux données qui peuvent surgir du terrain (Patton, 2002, p. 227). Le vrai danger dans une perspective de théorie ancrée n'est pas la contamination de la perspective du chercheur, mais plutôt le risque de forcer le chercheur consciemment ou inconsciemment à tester des hypothèses plutôt que faire l'investigation ouverte (Suddaby, 2006). Ceci dit la théorie ancrée stipule de prendre en connaissance des théories existantes, d'être continuellement en position de neutralité vis-à-vis la littérature disponible et adopter une perspective de « *rendre le familier étranger* » afin de rester alerte et sensible aux stimuli du terrain (Splindler et Splindler, 1982).

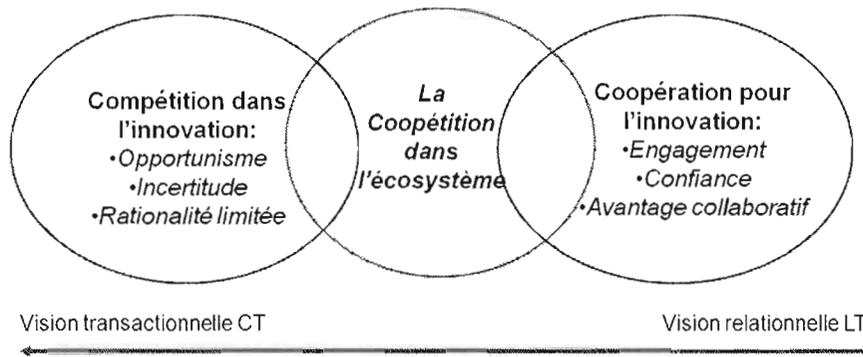
Tel que décrit dans la figure 7.1, l'objet de la thèse permet de relier le quoi (l'écosystème) au comment (la coopération) avec le pourquoi (l'innovation ouverte) dans une vision systémique. La coopération se structure dans l'écosystème et sa seule raison d'être est l'innovation ouverte. La revue de littérature distingue deux courants théoriques qui supportent la coopération : les théories de la coopération et les théories de la compétition. Le cadre conceptuel (Figure 7.15) positionne donc la coopération entre ces deux pôles. Alors que les théories de la compétition se basent sur la rationalité limitée des joueurs, l'incertitude et l'opportunisme, les théories de la coopération privilégient l'engagement, la confiance et misent sur l'avantage collaboratif.

Ce cadre conceptuel est donc un cadre souple d'exploration. Il pose plus de questions qu'il ne formule des hypothèses. Il permet d'identifier clairement la complexité du phénomène de la coopération et la nécessité de l'explorer avec le moins

de biais théorique possible et avec la volonté de démystifier le phénomène en observant une réelle dynamique sur le terrain. « *Lorsque après longue observation, tu découvres que le terrain diffère de ta carte, ne fais confiance qu'au terrain et qu'à ton jugement personnel* » Gummesson (2002). La section suivante présente le cadre méthodologique et l'approche de théorie ancrée préconisée pour produire une nouvelle carte.

**Figure 7.15**

Cadre conceptuel : Comment se forment les relations coopétitives dans un écosystème d'innovation?



### 7.6.3 Annexe 3 : Cadre méthodologique

Comme il s'agit d'un processus de construction de la théorie et que le phénomène observé est lui-même un processus coopératif qui évolue dans le temps, une étude longitudinale s'est imposée combinant diverses méthodes d'investigation qualitatives : entrevues, observation sur le site, analyse de documents internes, méthode des experts et analyse de documents secondaires. La stratégie de recherche est mixte : elle porte à la fois sur le processus et le contenu. Comme il s'agit d'une recherche sur la formation des relations coopératives, plusieurs étapes seront identifiées pour décrire les deux grandes phases de genèse et d'évolution de la relation. La recherche appelle naturellement une analyse selon l'axe temporel. Par ailleurs, il ne s'agit pas d'identifier uniquement les étapes, mais aussi de comprendre la dynamique qui anime chaque étape. Cet objectif de contenu nécessite un approfondissement de la recherche à des niveaux d'analyse encore plus microscopique.

L'approche qualitative est préconisée dès que la recherche porte sur le pourquoi ou le comment d'un phénomène (Yin, 1994). L'étude de cas constitue la méthode de recherche appropriée lors de l'étude de phénomènes complexes et qui doivent être examinés dans leur environnement (Yin, 1994). Cette étude de cas se décline en deux grands cas plutôt qu'un seul permettant de capturer plus de richesse (Yin, p. 53). En effet, les deux cas sont un cas d'échec classique et un cas de succès classique de deux écosystèmes. Les deux écosystèmes comptent plusieurs membres en commun et englobent les joueurs clés de l'industrie des télécoms et leurs vis-à-vis. Ceci permettra de comparer deux processus : échec versus succès et de voir comment et pourquoi les relations coopératives font perdurer un écosystème ou alors le maintiennent en mode veille.

#### 7.6.4 Annexe 4 : Échantillonnage, niveaux et unités d'analyse

Il existe trois niveaux d'analyse, le niveau macroscopique, ou l'écosystème, le niveau mezzo, ou le membre de l'écosystème et le niveau microscopique, incarné par le décideur. Alors que les deux premiers niveaux permettent d'identifier le processus d'évolution de la relation coopérative dans le temps de façon descriptive évolutive, le troisième va expliquer les liens, les contenus et les impacts de chaque étape.

L'unité d'analyse découle de l'objectif de l'étude (Patton, 2002, p. 232). Ici, il s'agit de la relation coopérative dans l'écosystème d'innovation. La relation est observée d'un point de vue dyadique, autrement dit les deux parties de chaque relation sont interrogées pour comprendre les deux perspectives. L'analyse dyadique, dont Michèle Paulin a été pionnière dans sa thèse en 1998, est de plus en plus privilégiée pour comprendre les deux perspectives des deux acteurs sociaux observés, avoir une meilleure triangulation et faire ressortir des résultats plus fiables.

Comme la théorie ancrée est imprévisible en termes d'unités d'analyses nécessaires pour atteindre la saturation des données, le nombre de relations à étudier n'est pas prédéfini au départ. Il s'agit de saisir le maximum de relations jusqu'à l'obtention de l'objectif de saturation et de possibilité de construction et d'agrégation d'un modèle holistique et pertinent de la formation de ces relations dans le temps. La saturation est atteinte lorsque les dernières unités d'observation analysées n'apportent plus d'éléments nouveaux (Thiétart et al., 2003, p. 216). Les relations observées sont a priori généralisables dans la mesure où elles impliquent des entreprises de cultures locales, nationales, nord-américaines et européennes.

### 7.6.5 Annexe 5 : Analyse culturelle

Autant les valeurs féminines de préservation de l'harmonie, d'équilibre, de concertation et de négociation imbibent les explications et les recommandations « *un nous fort* » autant les actions sont ancrées dans une masculinité individualiste « *un je puissant* », qui se heurte malheureusement à l'impuissance de son jeu. Cet individualisme masculin ne s'accomplit pas non plus dans la mesure où les valeurs de succès, de gains d'argent individuel et organisationnel passent par la super performance, qui implique la mobilisation de tous les moyens. Or, les acteurs sont sous performants en étant opportunistes et en focalisant sur le court terme. Donc il y a encore une fois une ambivalence entre les valeurs de performance masculines prônées, le comportement individualiste masculin en compétition, le comportement collectiviste féminin à l'argent et la vision court terme.

Cette vision de court terme s'illustre aussi par l'absence d'allusion directe ou indirecte à l'environnement écologique et à la tendance verte du marché. Les deux seuls répondants ayant insisté sur l'impératif vert dans leur vision de la co-innovation sont de sexe féminin. Toutefois, ce résultat singulier reste marginal dans la mesure où il nécessiterait une validation auprès d'un plus grand échantillonnage. Selon certains chercheurs sur le décalage en style de management entre les hommes et les femmes (Carrier, Julien et Menvielle, 2006), les approches gagnent à être longitudinales pour générer des résultats fiables. Le décalage entre les hommes et les femmes interrogées (Tableau 7.11) gagne donc à être vérifié.

Il n'y a pas de positionnement idéal dans la mesure où toute perspective présente des avantages et des inconvénients. De plus, aussi bien les sociétés qui s'inscrivent dans le collectivisme féminin que celles qui s'inscrivent dans l'individualisme masculin peuvent afficher des performances en termes de coopération et créer des environnements favorables aux écosystèmes d'innovation. La

culture convergente et cohérente est tout simplement le moyen efficace pour atteindre l'objectif de développement économique. En supposant que les facteurs exogènes (structurels et industriels) sont propices à la co-innovation, un écosystème industriel, provincial ou national fonctionne, il doit être capable d'avoir un cadre endogène (cognitif, émotif et comportemental) convergent.

### 7.6.6 Annexe 6 : Complément d'analyse sur l'imaginaire collectif

Dans le souci de n'omettre aucune piste d'explication disponible, les perspectives anthropologiques vont être explicitées. Plusieurs chercheurs considèrent que les pratiques managériales sont le reflet et la représentation de la culture locale (Dupuis, 2007). Ainsi, chaque nation a tendance à développer ses propres modèles et façons de faire en affaires et en gestion. Afin qu'une « *révolution tranquille entrepreneuriale* » (Julien, 2005a) puisse avoir lieu, il faut définir un portrait exhaustif de la situation pour identifier les stratégies les plus adaptées et les actions les plus efficaces à une co-innovation dans le secteur des télécommunications à Montréal.

Un paradigme politique semble éclairer l'inertie. La peur et le sentiment d'être menacé par la perspective de collaboration, bloquent toute opportunité de coconstruction locale et le décideur tend à se replier sur lui-même dans un geste de survivance. Paradoxalement, les décideurs affichent leur réticence à collaborer avec leurs vis-à-vis locaux et semblent enclins à développer des alliances et partenariats avec leurs vis-à-vis étrangers. On pourrait interpréter que les anciens monopoles locaux, voyant leurs monopoles s'effriter, perçoivent les alliances avec les étrangers comme salvatrices de leur déconfiture. Le décideur local perçoit ici la menace comme venant du local et la solution est de s'allier avec l'étranger. La logique du colonisé (Memmi, 1972 cité par Dupuis, 2007) qui se sent menacé par l'extérieur est complexifiée avec ce comportement opportuniste individualiste et contre communautaire :

« L'élastique est en partant étiré au maximum entre nous  
 Risque de perdre la face en coopérant avec l'autre  
 Collaborer c'est se trahir  
 Ça prend une tierce personne neutre pour qu'on fasse un partenariat; une  
 plateforme neutre, un organisme réglementaire, un partenaire étranger

C'est idéaliste les écosystèmes à Montréal  
 L'humain est naturellement méfiant  
 La position de détresse faciliterait l'échange  
 Il y a le côté financier rationnel, mais il y a aussi le côté humain  
 Il faut que les deux ne perdent pas la face »

Le sentiment de vulnérabilité locale et le sentiment d'incapacité à faire face à la menace étrangère, semble affaiblir les joueurs et les inciter à s'allier à des tiers plutôt que de se mettre ensemble pour se renforcer et se consolider. Le terme collaborer prend ici un sens très politique, qui nous rappelle le contexte de la Deuxième Guerre mondiale où les collaborateurs étaient les amis de l'ennemi fasciste. Un des paradoxes constatés, est qu'autant collaborer avec un autre joueur local, semble synonyme de trahison et de « *collaboration* », autant collaborer avec un étranger est une forme de « *résistance* » à la concurrence et un acte de survie qui semble naturel. L'ambivalence devient absolue : elle est sémantique, philosophique, perceptuelle et comportementale.

L'étude empirique au Québec démontre l'existence d'un subconscient culturel collectif dans le secteur des télécommunications qui empêche l'acceptation d'une philosophie de collaboration. Ce subconscient est alimenté par l'impuissance de l'économie de succursales à fonctionner de façon autonome comme une économie de propriétaires. Les décideurs ont tout simplement peu de latitude et le culte de considérations individuelles et culturelles devient la manifestation classique de l'impuissance politique. L'impact est que la logique gagnant-gagnant dans l'industrie des télécommunications est quasi absente. Les parties prenantes, et particulièrement les opérateurs locaux, ne semblent pas vouloir enterrer la hache de guerre afin de coconstruire un meilleur avenir de marché pour l'ensemble de l'industrie. Cette résistance est subconsciente dans la mesure où elle n'est ni consciente ni inconsciente, mais bien entre les deux. En effet, elle n'est d'abord pas consciente, car elle ne découle pas d'une volonté réfléchie ou d'un processus cognitif net et précis. Cette résistance apparaît plus comme un réflexe naturel déconnecté d'une réflexion

rationnelle. Les répondants affichent leur refus de collaborer de façon instinctive et défensive, ce qui fait davantage appel à des dimensions émotionnelles et affectives qu'à des dimensions cognitives et rationnelles. Cependant, cette attitude ne relève pas non plus d'un inconscient collectif dès lors que les parties prenantes ont été capables de reconnaître la singularité de leur position et d'identifier par la suite une explication culturelle à leur refus, même si elles n'en définissent pas les gènes fondateurs.

Les anthropologues suggèrent pour saisir l'essence de ce Moi subconscient, de faire appel à l'histoire et à la géopolitique. Circonscrire ce Moi dans le temps (histoire) et dans l'espace (géopolitique) permet d'apporter un éclairage sur le cheminement de ce Moi et le pourquoi du cheminement. La géopolitique du Québec se distingue par d'abord un territoire hostile (vallée au nord des Appalaches) qui a été boudé par les Américains, qui ont conquis les plaines. Ce territoire est loin d'être une intersection géostratégique importante en termes de flux humains ou commerciaux (Dupuis, 2007). Ce territoire isolé va donc être propice au développement d'une société minoritaire, qui va s'accommoder aux conditions rigoureuses de la nature, dans une logique de survivance. Ce réflexe d'accommodement aux conditions, traduit des valeurs féminines et collectivistes. Les plaines de l'Ouest et du Sud vont par contre stimuler des aspirations de conquête territoriale et d'expansion naturelle (valeurs masculines individualistes). Les Anglais et les Américains vont donc adopter une logique de conquérant colonisateur tandis que les Québécois vont se réfugier dans la conquête de leur identité promise jusqu'à l'avènement de la Révolution tranquille. Ainsi, même le terme révolution a été annexé de « tranquille » illustrant le caractère pacifiste, modérateur et harmonieux de la société, dont les changements se font dans la douceur. La révolution politique des années 60 et 70 va apporter un vent de changement qui commencera à se concrétiser dans les années 80 et un modèle économique québécois de social démocratie émergera sur les valeurs de la concertation (Julien, 2005a, p. 361-368). Plusieurs chercheurs dressent des parallèles entre l'attitude conquérante (masculine et individualiste) et l'entrepreneuriat.

Toulouse (1979, p. 101) expliquera que les Québécois vont se développer à la marge du modèle économique capitaliste et vont développer leur entrepreneurship et leur créativité dans d'autres domaines, confirmant l'écrivain Hubert Aquin (1971, p. 14) qui affirme : « *Vous savez, ici on est écrivain faute d'être banquier* ».

Pour certains auteurs, l'histoire du Québec est marquée et se démarque par « *un double aller-retour entre continuité et rupture au cours de son histoire* » (Bouchard, 2000). Alors que les nouvelles sociétés réussissent à couper le cordon ombilical, s'affranchir et gagner leur autonomie psycho-socio-culturelle vis-à-vis la société mère, le Québec a eu de la difficulté à se dissocier de son identité originelle (Dupuis, 2007). Ses tentatives de libération de la France ont été soldées par l'échec. Durant la période de survivance anglaise, les intellectuels québécois vont se nourrir de cette appartenance culturelle française pendant que les classes moyennes et d'affaires vont s'américaniser (Dupuis, 2007). La cristallisation de certaines valeurs locales contradictoires constitue -à l'appui des résultats dégagés- un pont précieux pour décrypter les comportements ancrés dans la communauté d'affaires montréalaise. En effet, le processus décisionnel dans l'écosystème d'innovation montréalais, semble tiraillé entre deux pôles extrêmes et se distingue des processus décisionnels nord-américains (Ouest canadien et américains), ce qui privilégie une analyse selon une micro lentille très contextuelle. La culture des décideurs québécois ressemble plus à une sous culture hybride à mi-chemin entre la société américaine et la société européenne.

Certains comportements peuvent même paraître paradoxaux dans la mesure où ils oscillent entre deux extrêmes, tantôt le collectivisme et tantôt l'individualisme. Il est donc très difficile de définir avec netteté un caractère précis à cette communauté d'affaires. Elle est tout juste ambivalente et ambiguë. L'ambivalence et l'ambiguïté des valeurs qui émergent confirment ce que plusieurs chercheurs ont déjà soulevé (Dupuis, 2007; Bouchard, 2000, p. 299). Les actions individualistes des décideurs sont déconnectées de l'héritage culturel collectiviste. Les discours méfiants et

opportunistes sont décalés de la culture de cohésion sociale affichée et revendiquée pourtant. La valeur de l'« harmonie généralisée » (Rioux, 1990 cité par Dupuis, 2007) qui trouve ses origines dans l'attitude protectrice de l'Église catholique romaine, qui a été après la Révolution tranquille remplacée par l'État protecteur interventionniste, ne trouve plus d'appui après la démission progressive des institutions religieuses et politiques québécoises. Le modèle québécois se base historiquement sur « *une certaine concertation et une certaine complicité entre le patronat, les syndicats et le gouvernement tant sur le plan national que régional* » (Julien, 2005a, p. 366). Cette concertation, fruit de la culture collectiviste féminine québécoise tend à s'estomper et ne trouve pas sa place dans le secteur des télécommunications. « *L'objectif de solidarité économique* », (Julien, 2005a, p. 370) ne semble pas animer et réunir les acteurs. Les décideurs québécois sont désormais livrés à eux-mêmes et à un individualisme émergent. La tutelle culturelle collectiviste perd ses racines profondes avec la perte du leadership institutionnel. Pourtant, ce leadership institutionnel est capital pour appuyer le développement régional et même les pays les plus libéraux s'appuient sur la main visible de l'État (Julien, 2005a, p. 146).

Bouchard (2000, p. 82) parle d'une société québécoise hésitante à prendre son destin, à faire des choix décisifs et à conjuguer avec ses contradictions qui la maintiennent dans l'inaction. Les répondants regrettent le manque de leadership et de vision auprès des décideurs québécois. Ils expliquent le statu quo de l'écosystème d'innovation par l'absence d'engagement communautaire et d'implication sociale. Mais en même temps, ils ne citent pas d'initiatives personnelles engagées. La vision de court terme qui émerge est tout simplement en rupture avec les aspirations socio-politiques.

## 7.6.7 Annexe 7 : Point de vue des opérateurs

**Tableau 7.5**  
Point de vue opérateurs

		Verbatim
	Facteurs	<p>Notre force est un petit marché où on peut avoir des réactions plus rapides sur de nouveaux produits et nouveaux services exemple : nouveaux services de portables</p> <p>La réglementation c'est un faux panneau</p>
Impulsions		<p>Le problème c'est que la concurrence est interne chez X entre les groupes : Alliance est perçue comme un concurrent</p> <p>La culture est importante</p> <p>Entre grandes compagnies, ça prend des signatures de haut niveau</p> <p>Le marché est petit</p> <p>Entrepreneurship : non; au sein de la Haute direction oui c'est important</p>
	Obstacles	<p>Public : rendement; privé : innovation</p> <p>Senior management dépassé par les nouveaux concepts</p> <p>les personnes ressources ont d'anciennes méthodes traditionnelles</p> <p>Danger : maximiser le rendement mais on crée pas bcp de valeur</p> <p>Beaucoup centrent sur le Québec. Petit marché, pas le volume d'être innovateur, culturellement différent</p> <p>On est en recul; contrairement aux EU : marchés plus dynamiques</p> <p>L'innovation se fait dans le processus</p>
Engagement	Type	<p>On cherche le contrat et après on développe; la solution était pas prête</p> <p>Approche de partenariat : exemple 3G, on s'est rapproché des joueurs américains et européens pour apprendre</p> <p>FT/ Or/ Vz</p> <p>Relations d'échanges d'informations et on espère que ça va évoluer vers des échanges plus commerciaux technologiques</p>
	Processus	<p>Le légal prend beaucoup de temps</p> <p>Management pêle-mêle</p> <p>Restructurations annuelles. Pas d'institutionnalisation des procédures. Pas de transfert des connaissances.</p> <p>Plan d'affaires haut niveau et pas en détail</p>

Tableau 7.5 (suite)

	Verbatim
FCS	<p>Facteurs clés de succès : un bon vendeur, quelque chose d'alléchant; réseau d'intérêt à l'intérieur; faire miroiter un potentiel assez élevé, persévérance. Mais achats et gestionnaires de s produits essaient de tirer les meilleurs prix, négociations qu'est ce que ça coûte versus qu'est ce que ça rapporte.</p> <p>Les éléments les plus importants : le prix, la relation dyadique qui est la base, le rapport qualité-prix, les alliances : le réseau du partenaire; la taille</p> <p>Être à l'écoute des changements au ses des organisations</p> <p>Entrepreneurship, vision : lobbying, leadership, vente</p> <p>Qualité des produits</p> <p>Vitesse de réaction à des demandes spéciales (collaboration)</p> <p>Give and take<sup>42</sup>; faire de bonnes affaires</p>
Rapport de force	<p>Avec les petits fournisseurs : la compagnie domine, avec les grands frs : égalitaires ou alors fournisseurs dominant</p> <p>Pratiques commerciales du plus fort</p> <p>Il n'y a pas de coopérateurs égaux</p>
Théorie des jeux	<p>Gestion stratégique des relations ; Game se joue à haut niveau</p> <p>Chez C, ils sont très forts en game stratégique</p> <p>La théorie des jeux est utilisée mais des fois ça devient compliqué, alors on y va de façon intuitive</p> <p>J'élabore toujours des scénarios dans mes notes stratégiques pour rencontrer le Président et illustrer les effets chez X de chacun de nos moves, si je fais ça comment il réagit, par contre etc...</p>
Relation	<p>Confiance : non ; respect : oui</p> <p>Ce n'est pas toujours gagnant gagnant.</p> <p>Avec l'externe, c plus facile qu'avec le local. Il ya une acceptabilité politique, affective, émotive, gain de l'un perte de l'autre</p> <p>La confiance s'est effritée, on a maltraité le partenaire aussi</p> <p>Il existe toute une psychologie de la concurrence</p> <p>À chaque fois qu'on fait des acquisitions, le vis-à-vis veut vendre et nous on veut acheter, économiquement c pas compliqué, mais souvent ces négociations sont compliquées car il y a de la méfiance</p>

<sup>42</sup> Réponse féminine

Tableau 7.5 (suite)

	Verbatim
Rationalités	<p>De plus en plus, les instruments financiers sont utilisés, beaucoup d'émotionnel, moins de rationnel</p> <p>L'engagement est lié au potentiel du revenu et de profitabilité</p> <p>Passion négative avec un partenaire oui ça arrive</p> <p>Avec l'externe, c plus facile qu'avec le local. Il y a une acceptabilité politique, affective, émotive, gain de l'un perte de l'autre</p> <p>Mais en même temps si les locaux s'entendent risque de cartel (comme celui du pétrole).</p> <p>Le passé émotif empêche l'établissement gagnant-gagnant</p> <p>On n'avait aucun problème à faire affaire avec V, mais à l'époque V n'était pas un compétiteur direct.</p> <p>Mentalité du Québec : ne rien donner gratuit au marché,</p>
Contrat d'engagement	<p>Règles définies par le légal</p> <p>Pratiques commerciales du plus fort</p> <p>La propriété intellectuelle a une valeur de 30 % sur une échelle de 100.</p> <p>Protéger est une question de délai.</p> <p>NDA : non disclosure agreement</p> <p>Avec un contrat pas possible d'être trompé</p> <p>Avant on développait beaucoup d'ententes d'exclusivité. Aujourd'hui, on ne le fait plus</p>
Mesures internes	<p>Contrats, règles d'escomptes approuvées par des groupes et gens des achats. Commandite : regroupé.</p> <p>Code d'éthique est très fort; revu à chaque année, c'est une religion</p> <p>Standardiser dans la mesure du possible. Mécanismes électroniques, politiques de sécurité inter entreprises, code d'éthique, confidentialité signée.</p> <p>Politique de sécurité adoptée : mécanismes électroniques; code d'éthique; confidentialité</p>
Causes	<p>Ils donnaient des avantages aux autres concurrents pour qu'on ne devienne pas trop fort. Donc relation se détériore, et les attentes baissent</p> <p>On a été abusé par méconnaissance</p> <p>Retard et délai sur le marché pour la livraison; vendaient aux concurrents.</p> <p>La qualité a baissé avec les années causée par l'attitude de ces fournisseurs.</p> <p>Particularité : contexte familial; problème dans la famille</p> <p>Le problème c'est que la concurrence est interne chez X entre les groupes : Alliance est perçue comme un concurrent</p> <p>Au niveau local, compétiteurs locaux plus difficiles à coopérer</p> <p>Objectif : faire des affaires. Avantages des deux cotés, matérialisation des avantages, ensuite la relation se dégrade, relations difficiles à maintenir</p> <p>Changer de structure : facteur de modification des relations</p>

Tableau 7.5 (suite)

		Verbatim
Désengagement	Causes (suite)	<p>La personne qui fait le service : pas orienté client<sup>43</sup></p> <p>On négocie périodiquement avec Y mais ça ne marche pas</p> <p>Il y a le côté financier rationnel, mais il y a aussi le côté humain</p> <p>On a été très bons amis, on imprimait leurs contenus, mais relation s'est détériorée avec l'acquisition de V et la concurrence</p> <p>À partir du moment où on ne pouvait avoir la clientèle de X : chicane</p> <p>Souvent avec les concurrents, l'information erronée qui circule, alors c contre-productif</p> <p>Ça part mal</p>
	Coûts pour les membres	<p>C'est lié à la complexité de l'entreprise : taille, processus complexes, interactions, + gens qui décident, c long et difficile</p> <p>Perdre le client, perdre un marché, image, branding, poursuites légales</p> <p>Or avec un client on ne veut pas aller en cours, avec les fournisseurs un peu</p> <p>Coût d'une rupture de stock</p> <p>Niveau de satisfaction envers la compagnie peut baisser<sup>44</sup></p> <p>Service de la compagnie baisse<sup>45</sup></p> <p>Les employés commencent à avoir une mauvaise perception<sup>46</sup></p>
	Autres	Réductions annuelles du personnel au nom de la profitabilité.
Adaptation	Mesures org.	<p>Renvoi de VP dernièrement, car elle a promis des chiffres, s'est engagé avec un partenaire et finalement les chiffres n'étaient pas là</p> <p>Négociation entre départements achats et fournisseurs; pénalités</p> <p>Pour rétablir la situation, il faut une gestion responsable de la relation</p>
	Mesures dyadiques	Dernièrement, un fournisseur a été acheté par un compétiteur et depuis il n'est plus fournisseur
	Recommandations	<p>Le génie du fournisseur à comprendre la structure, le changement pour continuer la relation</p> <p>Ça prend une tierce personne neutre pour qu'on fasse un partenariat; une plateforme neutre, un organisme réglementaire, un partenaire étranger</p> <p>Information vraie qui circule</p> <p>Oui, j'avoue que la nature humaine et la propension naturelle à dire non va disparaître à cause des forces des marchés</p> <p>Les marchés se globalisent</p> <p>Gagnant gagnant va dominer</p> <p>Manque de ressources nous oblige à s'allier</p>

<sup>43</sup> Réponse féminine<sup>44</sup> Réponse féminine<sup>45</sup> Réponse féminine<sup>46</sup> Réponse féminine

### 7.6.8 Annexe 8 : Point de vue équipementiers et fournisseurs de contenu

**Tableau 7.6**  
Point de vue équipementiers et fournisseurs de contenu

		Verbatim
Facteurs		<p>Aujourd'hui, il y a une démocratisation. Les barrières à l'entrée des fournisseurs sont tombées</p> <p>Innovation est coûteuse donc partenariat</p> <p>Les grandes entreprises œuvrent en écosystème ouvert : NTT, Docomo, imode</p> <p>I can see in my 24 years of N how we have consciously created an organisation structure that maximizes our opportunities to go the market</p> <p>All those prices were set by the government</p> <p>The economics say, if you can host and share an investment across 50 customer, its cheaper than putting your own thing in.</p>
	Impulsions	<p>Absence d'innovation à cause que l'entreprise est publique. Lorsque l'entreprise est publique, le rendement est important. Jugement de succès est erroné de la part des grandes entreprises</p> <p>Les financiers ne voient pas la réalité</p> <p>La taille n'est pas un obstacle à l'innovation</p> <p>Au Canada, les opérateurs ont 5 ans de retard</p> <p>It was complicated enough when it was just a monopoly</p> <p>This business is very regulated, ultra competitive</p>
	Obstacles	<p>you might think you want to innovate it only makes sense when the payout is proportional to the investment</p> <p>I never innovate for X, just for too small number, too small number of customers, only half the Canadian market, it's only the Canadian market, if I innovated for X I had to check with every other channel that have in the world to make sure it was the right level of innovation and once the stair everybody gets it</p> <p>The new competitors, if you come to the market and you don't have 100 years of culture in a negative way in this case and attitude you don't necessarily build your practice with the mentality that was required when you were a monopoly</p>
Engagement	Type	<p>On a un site de co innovation pour les développeurs, écosystème ouvert aux partenariats</p> <p>We never go directly, we always go through channels</p>
	Processus	<p>The cellular network needs export so let's work on a combined solution</p> <p>Given the X Mwas a separate entity from X C, with separate decision making autonomy on what they picked, I have to go to the board of directors of the BG and link those two together, it probably wasn't worth it making that sales effort.</p>

Tableau 7.6 (suite)

	Verbatim
Processus (suite)	<p>We go over and go; Hey Z, DX wants to buy a PBX. Hey X DX wants to buy a PBX. They want to buy a N PBX cause it's the best. They don't want to buy a Mytel one or Simus one, they want a N PBX. If we've done or job properly, we win</p> <p>Ceci est un résultat de notre équipe de démarchages au deuxième trimestre de 2008</p>
FCS	<p>Visibilité commerciale</p> <p>Réseau : nombre de partenariats</p> <p>Le plus gros obstacle c'est l'acceptation du marché</p>
Rapport de force	<p>I can solve a lot f your problems as customers so sales people are not exclusively about making sales</p> <p>Being the incumbent put you in a different situation then when you are not the incumbent.</p> <p>Now what have we done? We've created a little war between these two. We don't care.</p> <p>So in this market, its completely fair because I cant discriminate (price)</p> <p>To have influence you have to understand the customer's business so we use all those pressures on business models, to get them to make to best decisions on the network</p>
Engagement	<p>The differences and similarities in the strategies of the companies related to X are very very similar</p> <p>I didn't need to play a different game.</p>
Théorie des jeux	<p>There was nowhere in the network we weren't the incumbent. When we became the non incumbents, we made the conscious decisions to exit businesses. And let other people in.</p> <p>Everybody picks what they think is going to win</p> <p>Who's moved around, so each situation, he just want scenarios been situations where we would lose they would win</p>
Relation	<p>E et N s'entendent pour les standards.</p> <p>Gagnant gagnant, avec H, I aussi</p> <p>We are in a multifaceted relationship with X</p> <p>It was just straight vertical connections into X but each one of those president in their organisations connected very high at the X</p> <p>I have to find a way to make them all look good</p> <p>There is no relationship<sup>47</sup></p>

<sup>47</sup> Équipementier canadien

Tableau 7.6 (suite)

		Verbatim
	Rationalités	<p>Ce sont des solutions de survie</p> <p>Be successful in sales, you have to look at your customer and decide what decision can they make. Or what decision can we enable them to make so that they will look good.</p> <p>If your performance evaluation as a X employee is based on reducing capital cost, I'll make you a deal that will make you look successful.</p>
Engagement (suite)	Rationalités (suite)	<p>In reality of a solution works for a given market segment, chances are there's a common denominator and it's the solution, not the channel, so the strength of the solution vs the channel is always being revaluated where I was trying to make sure we win this guy</p> <p>I doubt we would ever partner with C. If the customer had enough power to demand that and there was enough business there, you might see some form of cooperation between ourselves and our competitors, it does happen,</p> <p>when the overlap is 90 % like C we're highly unlikely to cooperate, unless this guy has so much control or X has so much control that they make us do. we have to be a very very large opportunity with a very very large payout And even then we would cooperate to the minimum amount possible.</p> <p>there is still competition, if I only have scares resources in the corporation why would I expend them working with my competitor?</p> <p>because of our relationship history together, we still have a lot of that kind of conversation</p> <p>not anybody can make that journey, in their culture</p> <p>That's the naïveté, they were enthusiastic to work together, like a science experiment but it's not a great business</p> <p>one on one we can cooperate and go to market but formal, global cooperation highly impossible</p>
	Contrat d'engagement	<p>Partenariats en termes de standardisation : 3 GPP</p> <p>OMA : open mobile alliance</p>
	Mesures internes	AUCUNE
Désengagement	Causes	<p>Au Canada, écosystème ne fonctionne pas, à Silicon Valley il fonctionne</p> <p>Ça n'a pas marché : financé par le gouvernement : crédits d'impôt; chicanes entre V et X</p> <p>Question de compétition, pas de propriété intellectuelle</p> <p>X et Y se chicanent sur la couverture du métro</p> <p>X utilise des applications de Bandwith throating pour réduire l'utilisation de voip et la détecter</p> <p>Logique de retour sur investissement : myopie en stratégie, ne voient pas les bénéfices à LT, de l'écosystème</p> <p>Culture de compétition entre opérateurs</p>

Tableau 7.6 (suite)

		Verbatim
Désengagement (suite)	Causes (suite)	<p>They were all independent, there was president number one who sold product, president number two was who on the phone a while ago sold optical, then number 3 voice then president number 4 sold mobility, they didn't talk to each other or N people they had 4 different sales guys, there was o opportunity in that relationship with X to go well</p> <p>When you talk about their network, it's pretty sacred, it's their life</p> <p>If you compensate them the wrong way, their loyalty swings back and forth between the two solutions</p> <p>It's a waste of energy, so why now if I'm not gonna go for a normal market strategy, why would I put scarceresources into making it work with you, we're not gonna do that, that's a waist of time</p> <p>Eventually you'll get your money back if the solution you're creating is successful if it is unsuccessful you get fired so not many people want to risk their carreer they won't do it unless one tells them they're gonna need it</p> <p>Rarely those things work to that level, the more opponents you have conflicting agendas, the overlap is so tiny, the way the industry works, personal opinion hence, most solutions don't get widely deployed until they get standardised</p> <p>they realise that everyone of those technique are cooperation, could actually hurt you in the business model if you give away your secrets so all backdoors to cooperation</p>
		Mesures org.
Adaptation	Mesures dyadiques	If I don't like you, it doesn't matter, if we had a bad experience on the last deal, thought you screwed me... I won't want to work with you again
	Structurelle	Ouverture du spectre (V) va enfin changer les règles du jeu
	Recommandations	Écosystème solidaire basé sur la perception
		Forcer les universités à collaborer avec 2 entreprises au moins
		Incitatif du gouvernement/municipal
		Critères mesurables : produits créés et vendus; marchés créés
		Forcer les universités à collaborer avec 2 entreprises au moins

### 7.6.9 Annexe 9 : Point de vue des acteurs périphériques

**Tableau 7.7**  
Point de vue des acteurs périphériques

Verbatim	
Facteurs	<p>L'organisme de réglementation forçant les anciens monopoles à partager leur réseau</p> <p>L'innovation, ça émerge principalement au sein des grappes</p> <p>C'est pourquoi la nouvelle direction sur l'innovation travaille beaucoup de concert avec les grappes</p> <p>Entreprise privée a plus de potentiel à long terme; instinct</p> <p>L'écosystème existe, fonctionne plus ou moins bien. Joueurs en situation d'interdépendance, en lien avec le marché, réglementation, fiscalité</p>
Impulsions	<p>Les instituts peuvent amener à une collaboration : infructueuse à Montréal</p> <p>N'y a pas de leader dans la configuration</p> <p>N'y a pas assez de leadership</p> <p>Pas de véritable équipementier à Montréal</p> <p>Qui devrait prendre cette responsabilité de tirer?</p>
Obstacles	<p>La passion peut retarder, mais ne peut pas bloquer complètement</p> <p>La gouvernance aux É.-U. pousse vers l'action, contrairement à Québec</p> <p>À Montréal, il n'y a pas d'écostratégie</p> <p>Entreprise publique : 2 ans de vision</p> <p>Innovateur par nécessité : survie, se maintenir, entreprises globales</p> <p>Au Canada, on n'a jamais considéré comme approprié d'avoir une réglementation minimale. Donc réglementation plus exigeante</p> <p>CRTC : il faut assurer la survie de la téléphonie locale</p>
Type	<p>On est plus des conseillers stratégiques on les aide de trouver la lumière</p> <p>On regroupe « les sportifs d'élite », dans l'institut on a toujours dit que c'est un centre de coopération ici</p>
Engagement	<p>Ici l'objectif c'est plus d'attirer de nouveaux investissements aussi bien étrangers, mais ce qui existe déjà ici</p> <p>Périodiquement on a une équipe de démarcheurs qui va aller visiter les entreprises ici pour voir s'ils ont des projets d'expansion dans leurs cartons et si oui, est-ce qu'on peut vous aider à faire la liaison avec le siège social mondial de P, par exemple pour vous aider à mieux à mieux positionner Montréal par rapport aux autres filiales qui sont en concurrence pour un même projet d'expansion</p> <p>On organise des événements, des conférences pour réunir tout le monde des télécoms, les faire rencontrer sur des projets précis</p>

Tableau 7.7 (suite)

Verbatim		
Engagement (suite)	FCS	<p>Il faut que les joueurs assument leurs responsabilités sociales de créer quelque chose. Club de businessmen qui se donnent des engagements de stimulation du marché, de création</p> <p>Ça prend des leaders</p> <p>La personnalité de la HD joue</p> <p>Viabilité = construction d'un risque élevé</p> <p>À des moments, il faut accepter qu'on ne peut plus tout verrouiller</p> <p>les personnes locales ont plus tendance à faire du développement local</p> <p>au-delà du facteur local, le dirigeant d'E Recherche Montréal a intérêt à toujours justifier un intérêt dans le centre de recherche montréalais parce que l'existence du centre passe par des grands et des projets qu'ils mènent donc lui veut garder son travail et il veut que le centre gagne plus d'argent, car lui aussi gagne plus de salaires donc indépendamment de la culture lui il a intérêt à ce que ça bizness grossisse</p> <p>Masse critique de joueurs qui se sont intéressés à travailler, à se concerter</p> <p>Ambitions individuelles : entrepreneurship, leadership, niveau haute direction, culture</p>
	Rapport de force	<p>Les opérateurs sont le blocage dans l'écosystème : empêchent les gens de passer dans les tuyaux, changent le contenu sur le tuyau, ne sont pas capables d'être joueurs de contenu</p>
	Théorie des jeux	<p>On crée des conditions artificielles dans la théorie des jeux</p> <p>Elle n'est pas pertinente ici</p>
	Relation	<p>X qui réduit la vitesse quand ça ne provient pas de X... si c'était vraiment fair-play il n'y aurait aucune raison au monde pour créer des réseaux parallèles au nombre d'aujourd'hui; c'est ridicule. Les réseaux devraient tout être chez une seule compagnie, qui va desservir tout le monde. Mais personne ne va truster l'autre; pourquoi le compétiteur ne profitera pas si c lui qui a le réseau?</p> <p>La confiance est considérée comme importante dans l'économie contractuelle; existence d'un cadre juridique prévisible, ce à quoi on doit s'attendre</p> <p>Confiance dans l'autre : relations d'affaires; mais aussi un environnement juridique prévisible qui assure la confiance le droit est créateur de richesse : créateur d'un cadre de confiance</p> <p>Cadre juridique déficient ne permet pas d'élaborer la confiance</p> <p>c'est un gagnant-gagnant tout de suite</p>

Tableau 7.7 (suite)

Verbatim	
	<p>Le dirigeant de Montréal a intérêt à toujours justifier un intérêt dans le centre de recherche montréalais parce que l'existence du centre passe par des grands et des projets qu'ils mènent donc lui veut garder son travail et il veut que le centre gagne plus d'argent, car lui aussi gagne plus de salaires donc indépendamment de la culture lui il a intérêt à ce que ça business grossisse. C'est pour cela quand on va les voir les filiales locales, ils voient tout de suite que c'est un gagnant-gagnant tout de suite, parce que nous on a une vocation publique à faire grandir l'économie montréalaise et lui a une vision individualiste et basée sur le profit et mieux faire rayonner la filiale montréalaise</p> <p>Il y a l'opportunisme chez le compétiteur</p> <p>Les questions juridiques ne sont pas plus complexes que les autres, mais n'obéissent pas à un modèle unique. Pas de paradigme qui permette d'obtenir la règle juridique optimale. Il existe différentes rationalités dans l'écosystème et ces rationalités sont en constante évolution</p> <p>Nous on a une vocation publique à faire grandir l'économie montréalaise et lui a une vision individualiste et basée sur le profit et mieux faire rayonner la filiale montréalaise</p>
Rationalités	
Engagement (suite)	<p>Environnement complexe</p> <p>Processus naturel de l'écosystème</p> <p>Il y a toujours un écosystème, on ne le crée pas</p> <p>Il existait avant qu'on n'invente le mot. L'innovation cela fait des millénaires et toujours a des répercussions sur le système</p> <p>Positions monopolistiques : « on dort sur la switch », trop confortable, trop protégé</p>
Contrat d'engagement	<p>tout cela s'inscrit dans une logique de Gestion de risque. La technologie crée des risques, d'où l'idée de transférer le risque à l'autre</p> <p>La loi crée des risques; la technologie crée des risques : obligations plus ou moins onéreuses</p> <p>Transfert du risque aux intervenants, clients, tiers</p> <p>Accords contractuels sur l'accès aux ressources, conditions, circonstances, quels moments l'accès ne peut plus être accordé</p> <p>Clauses sont assez classiques qui portent sur des objets de plus en plus complexes</p> <p>Aux clauses pénales : indemnisations du partenaire trahi; sanctions financières très élevées</p> <p>PI d'un modèle d'affaires aux EU oui, au Canada non</p>

Tableau 7.7 (suite)

		Verbatim
Engagement (suite)	Mesures internes	<p>Clauses contractuelles très élevées avec les employés</p> <p>Systèmes d'audits sophistiqués pour s'assurer de l'imputabilité des cadres</p> <p>Le secret est une façon de protéger. Quand c'est un processus, on va mettre une structure de secret : on va augmenter le risque à la divulgation/violation du modèle d'affaires par les personnes</p> <p>Mécanismes de surveillances des employés : processus de surveillance dans le cas de risques élevés</p> <p>Assurances contre les malversations des employés</p> <p>Évaluation à partir des indemnités attribuées par les tribunaux jusqu'à ce jour (jurisprudence) : niveaux d'indemnisation déjà établis ou projections, hypothèses formulées</p> <p>Ce qui est interdit : pratiques déloyales, amener une personne à rompre sa loyauté, utilisation de l'information, poursuite civile, employé lorsqu'il démissionne est tenu à la confidentialité pendant 4- 5 ans,</p>
Désengagement	Causes	<p>Production ne se fait plus à Montréal dans les télécommunications : N et E ne fabriquent plus</p> <p>L'élément recherche n'a pas fonctionné, mais transféré à l'E. Le test a par contre fonctionné et a bien été</p>
	Mesures org.	Recours n'aboutissent pas, car c long d'aller en cours et difficile de faire la preuve.
	Mesures dyadiques	<p>Recours judiciaire n'est pas utilisé pour le risque</p> <p>Souvent les négociations informelles autour des prétentions du défendeur recours, sanctions financières</p>
Adaptation	Structurelle	<p>Veille : bureau de la concurrence peut intervenir; au Canada pas très dynamiques : les questions qui vont être posées : marché : état réel de la concurrence une fois la concurrence conclue intérêt général; enquête systématique; décision sur le projet</p> <p>Pouvoir non utilisé parce qu'ils attendent les plaintes et ne sont pas proactifs. Fait savoir aux entreprises impliquées son objection de façon informelle</p> <p>Les entreprises vont essayer de présenter le scénario et de voir si ça soulève des objections; pour voir jusqu'où elles peuvent aller</p>
	Recommandations	<p>Sanctions sévères, règles générales de revenus : activités génératrices de revenus. Exemple : Google fait des activités au Canada donc doit être assujetti à la réglementation du Canada</p> <p>Identifier les moyens en jeu pour capter les revenus qui proviennent du Canada</p> <p>Légalement c'est possible de réglementer les entreprises qui offrent des services au Canada, mais que cela se fasse de façon équitable</p> <p>Paradigme en Amérique du Nord : analyse économique du droit, ce qui est assez réducteur; il faudrait l'enrichir avec des travaux anthropologiques</p>

### 7.6.10 Annexe 10 : Le style entrepreneurial versus le style axé sur les chiffres

**Tableau 7.8**  
Le style entrepreneurial versus le style axé sur les chiffres

	Style privé entrepreneurial	Style axé sur les chiffres
Verbatim	Les décisions sont familiales	Structurée
	Instinctives, mais plus structurées en stratégie développement que les autres groupes	Processus décisionnel long
	Processus plus court, plus de flexibilité	Réagit lentement
	Cycles de planification stratégique plus courts	On ne fait plus d'innovation produit
	Structure assez légère	On revend des solutions qui existent
	Proactivité et réactivité au marché des annonceurs et consommateurs, on va au devant des besoins	On se compétitionne à l'interne
	Plus grande flexibilité, opérationnalité plus facile en termes de mise en œuvre	On ne prend pas de risque
	Habilités supérieures à mobiliser les ressources	Cette culture qu'il ne faut pas que tu exposes ton patron, contre l'entrepreneuriat, tu ne peux pas prendre de risques parce que si tu prends des risques et que ça tourne mal je ne serais pas le prochain promu
	Focus	X est public et que ce sont des financiers qui font une évaluation trop court terme et que les chiffres vont être mauvais si on prend des investissements avec des risques et donc on ne veut pas prendre des risques que les chiffres internes ce ne sont pas les chiffres qu'on regarde
	Proximité du marché : on s'est amélioré, sonder le marché	Si tu décides de bouger c'est long quand c'est une grande compagnie. Quand ça arrive en haut, ce n'est pas sur que le message retombe.
	Une organisation beaucoup plus fluide, l'information circule plus facilement, on se perd moins dans les comités, études de faisabilité que chez X	Ça crée des comportements différents. Je ne pense pas que ça crée le même engouement pour le travail

### 7.6.11 Annexe 11 : Particularités de l'industrie : extraits de verbatim

**Tableau 7.9**  
Particularités de l'industrie : extraits de verbatim

	Extraits de verbatim
Comportement de l'industrie	<p>Les opérateurs sont le blocage dans l'écosystème : empêchent les gens de passer dans les tuyaux, changent le contenu sur le tuyau, ne sont pas capables d'être joueurs de contenu</p> <p>Ce qui m'a désolé un peu ceux de ne pas voir un certain engouement chez les opérateurs</p> <p>il n'y a pas de lieu même pour réunir les gens d'expérience et on en a besoin l'idée de s'asseoir avec l'autre n'est pas populaire</p> <p>Les joueurs existants autant les anciens monopoles, ont ce type d'arrogance en se disant moi je n'ai pas de risque à prendre avec des jeunes</p> <p>Ça c'est peut-être intéressant parce que cela dédramatise d'une part et ça empêche que les émotions ne prennent dessus sur le rationnel</p> <p>qu'il n'y aura personne qui va truster les joueurs dominants... X Canada qui réduit la vitesse quand ça ne provient pas de X... si c'était vraiment fair-play il n'y aurait aucune raison au monde pour créer des réseaux parallèles au nombre d'aujourd'hui; c'est ridicule</p> <p>Mais personne ne va truster l'autre; pourquoi le compétiteur ne profitera pas si c lui qui a le réseau? la théorie de se différencier par le réseau, c pas bon</p> <p>... il y a l'opportunisme chez le compétiteur</p>
Émotions face au comportement	<p>Je suis juste estomaqué parce que ça n'arrive pas à Montréal, c'est incroyable!</p> <p>Ça moi j'ai été vraiment déçu, parce que c'est un beau cas et tu te demandes pourquoi</p> <p>C'est dommage parce qu'il y a beaucoup de talents au Québec au Québec et un esprit d'entrepreneuriat, y a beaucoup de créateurs peut-être que des fois le potentiel est très grand pour le Québec</p> <p>C'est ça mon problème comment trouver une façon pour que la dynamique s'installe de façon structurelle et structurante comme aux États-Unis (ton amer)</p> <p>No verbal triste/frustré/amer : Cogne sur la table, soupirs, tons de voix, expressions du visage, silences lourds,</p>
Montréal n'est pas un centre de décision/	<p>Les gens ne réalisent pas ça, mais les centres de décision ne sont pas là. Il n'y a plus de sièges sociaux à Montréal!</p>
Régionalisme en faveur de l'ouest dans les télécoms	<p>On entend partout des choses qui sont en train de se passer à Ottawa, ailleurs dans toute ville, mais Montréal c'est beaucoup plus difficile. C'est plus difficile.</p>

Tableau 7.9 (suite)

Extraits verbatim	
	<p>Aujourd'hui les centres de décisions ne sont plus là et ça devient pas mal plus difficile quand on veut faire travailler les gens de Montréal ensemble de faire convaincre les décideurs qui sont si loin celui ailleurs à Toronto à Ottawa à Calgary que c'est une bonne idée de projets de collaboration à Montréal</p> <p>Ils font des recherches avec des universités de l'Ouest qui ont un centre à Calgary... essayez de les embarquer dans une affaire basée au Québec! (rire ironique)...</p> <p>Au Canada, il y a l'Ouest, le Québec et l'Ontario. Ça reste très difficile tout de même ici de réunir deux grands opérateurs à se mettre ensemble. On n'a pas de décideurs ici!!</p>
Montréal n'est pas un centre de décision/	
Régionalisme en faveur de l'ouest dans les télécoms (suite)	<p>Je pense que c'est là que on comprend toute la question du régionalisme au Canada, parce que la plupart ne sont pas d'ici est le cas du gars du Québec qui n'a pas grand-chose à dire là dedans; n'est pas un grand décideur dans la chaîne de décision canadienne</p> <p>Je pense que c'est là que on comprend toute la question du régionalisme au Canada, parce que la plupart ne sont pas d'ici est le cas du gars du Québec qui n'a pas grand-chose à dire là dedans; n'est pas un grand décideur dans la chaîne de décision canadienne</p> <p>Faut pas se le cacher, moi j'ai un de mes fils qui habite à Calgary, il m'en parle souvent des gars de l'Ouest, et ce qu'ils pensent de l'Est... il y a bien des composantes qui ne sont pas économiques ou stratégiques...</p>

## 7.6.12 Annexe 12 : Discours et métaphores révélateurs

**Tableau 7.10**  
Discours et métaphores révélateurs

Champ sémantique	Exemples de verbatim
Guerre (masculinité émergente)	<p>Approche de ce que tu as fait avec ton arsenal C'est le marché de la guerre des tranchées So we don't care. We won. Our job is over. We have isolated this part. We pissed that part We've created a little war between these two. We don't care Its always been that way You will fight and we will win. When you have that war going on, with the two teams that have formed Been situations where we would lose they would win Its killing us Rectifier le tir C'est un peu comme l'armée Il faut que les deux se disent nous avons gagné Gagner la bataille, Victoire, ennemi Ils sont venus sur notre territoire</p>
Ego/Masculinité et individualisme	<p>These two would fight it out. But if I got my arm around you and your dating the guy behind me, I have to jump to the next guy. jumping in bed with each other They got big egos for the most part, that's a healthy part of being a sales person If you have a bad experience, it's cancer They can't control You will dominate We know we want to beat C Let's make a network fail more, cost less. 20, oh! Everbody..get it back down to 10! You have to find where the customer's sensitivity is It works like shit So ego always gets in the way The network's sucks Just may die Il faut que les deux ne perdent pas la face Bras de fer</p>

Tableau 7.10 (suite)

Champ sémantique	Exemples de verbatim
Ego/Masculinité et individualisme (suite)	<p>Pratiques musclées</p> <p>Perdre la face</p> <p>Difficile de s'asseoir autour d'une même table avec eux autres, que vont penser mes équipes?</p> <p>On était seul avant à desservir....</p> <p>Le passé émotif empêche l'établissement gagnant-gagnant</p>
Leadership (appel au collectivisme)	<p>Il nous manque un rassembleur</p> <p>Ça prend un Duplessis, un René Lévesque</p> <p>N'y a pas de leader dans la configuration</p> <p>N'y a pas assez de leadership</p> <p>Pas de véritable équipementier à Montréal</p> <p>Qui devrait prendre cette responsabilité de tirer?</p> <p>Il faut que les joueurs assument leurs responsabilités sociales de créer quelque chose. Club de businessmen qui se donnent des engagements de stimulation du marché, de création</p> <p>Ça prend des leaders</p> <p>Il faudrait penser en termes de communauté, et dans ce cas-là il faut prendre les moyens; Mais il me semble que le sens de la communauté n'est pas très fort! il faudrait que les gens réalisent que notre économie dépend des apports collectifs et des apports individuels</p>
Culture québécoise (autocritique)	<p>On est des Latins,</p> <p>On est individualiste et pas communautariste</p> <p>On n'est pas à l'aise à affirmer des objectifs d'argent, comme les Américains</p> <p>L'Ouest canadien ne veut rien savoir de nous autres</p> <p>Mentalité du Québec : ne rien donner gratuit au marché</p> <p>Aux EU, ils voient leurs avantages. Au Québec non.</p> <p>Cadeau de grec</p> <p>On trouvera le pont quand on arrive à la rivière</p> <p>La Gouvernance aux EU pousse vers l'action, contrairement à Québec</p> <p>À Montréal, il n'y a pas d'écostratégie</p> <p>Ils auraient dû faire l'analyse que ce serait peut-être meilleur win win d'accepter que j'approvisionne mon propre compétiteur avec le réseau plutôt que de lui faire des conditions rares ou il va le forcer à aller chercher autre chose auprès d'un autre compétiteur. Je suis persuadé que c même pas dans leur thinking!! (Grand rire ironique).</p> <p>Ça fait un excellent exemple d'un manque de vision parce qu'il n'y a personne qui va plaire dans ce projet. Un projet comme ça tout le monde devrait définitivement travailler ensemble</p> <p>dans le fond l'idée de base en économie c que les gens ne font pas ça pour le bien-être de Montréal (dit sur un ton amer)..... il faut s'arrêter de s'illusionner là!!!</p>

## 7.6.13 Annexe 13 : Dichotomie entre les hommes et les femmes

**Tableau 7.11**  
Dichotomie entre les hommes et les femmes

Dimension	Hommes	Femmes	Verbatim des 2 femmes
Dimension écologique : vision Long terme	Absent	Primordial	C'est un critère important chez le fournisseur, l'environnement, la nature, le respect de l'environnement
Facteur de succès d'une relation	Être vendeur	Être un bon collaborateur	Vitesse de réaction à des demandes spéciales (collaboration) Give and take; faire de bonnes affaires Respect des échéanciers et des commandes
Dimension émotionnelle	Cruciale	Absente	Non aux émotions qui peuvent émerger
Dimension relationnelle	Vision transactionnelle	Vision relationnelle	La confiance existe La communication est très importante
Coûts d'une rupture de relation	Quantitatifs : commandes, ventes Externes : clients	Qualitatifs : perception, service, satisfaction Internes : employés	Les employés commencent à avoir une mauvaise perception Niveau de satisfaction envers la compagnie peut baisser Service de la compagnie baisse

### 7.6.14 Annexe 14 : Récapitulatif du cadre méthodologique

**Tableau 7.12**  
Récapitulatif du cadre méthodologique

	Définition	Explication
Objet	Les relations coopératives dans un écosystème d'innovation	Les relations de compétition et de coopération entre des joueurs qui assument divers rôles à la fois au sein d'un même écosystème d'innovation
Objectif	Comprendre le processus de formation (genèse et évolution)	L'objet étant la relation, dont la formation se fait dans le temps (processus longitudinal avec différentes phases), les entrevues permettront de modéliser l'évolution des relations passées (a posteriori : appel à la mémoire courte) mais aussi les relations actuelles (a priori : diagnostic présent selon les données actuelles)
Outputs	Avancement des connaissances : modèle conceptuel intégré Avancement du savoir-faire : développement d'outils managériaux	Modéliser de processus d'évolution des relations coopératives dans le temps Expliquer les déterminants et la mécanique d'évolution Développer des outils de management et d'aide à la prise de décision
Design	Émergent	laisser le terrain révéler sa richesse et procéder en détective curieux. Quelques hypothèses explicitées par souci de démystification des biais subjectifs implicites
Stratégie	Deux études de cas pour une plus grande solidité des outputs : un cas de succès et un cas d'échec	Richesse des deux cas plutôt qu'un seul cas (Yin, p. 53)
Méthodologie	Qualitative inductive processuelle	Longitudinale, le terrain est le point de départ et l'approche est qualitative (comment)
Critères	Pertinence, exhaustivité, généralisabilité	Pertinence : Deux cas puissants avec des entreprises charnières, des relations complexes, et deux scénarii différents : échec versus succès Exhaustivité : tous les détails recueillis dans la collecte sont importants, la limite de la collecte est définie par l'atteinte de l'objectif de saturation Généralisabilité : deux cas majeurs étudiés. Les relations observées sont a priori généralisables dans la mesure elles impliquent des entreprises de cultures locales, nationales, nord-américaines et européennes

Tableau 7.12 (suite)

	Définition	Explication
Démarche	Triangulation, retour dynamique, itératif, conversation continue entre l'empirique et le théorique	<p>Toujours dans le souci de validité interne, externe et construite (Yin, p. 34), je cible la triangulation des méthodes (Patton, 2002, p. 242): intra sources et inter sources : questionner un même type de sources (plusieurs répondants d'un même département/ entreprise) et questionner différentes sources (plusieurs départements/ entreprises)</p> <p>Dialogue dialectique terrain/ théorie : Le point de départ est donc le terrain (entrevues et documents internes), je dégage des relations, je puise ensuite dans la littérature pour valider ma démarche de falsification ou de suggestion de relations, et je re-questionne le terrain à nouveau. Selon Marshall et Rossman (1989, p. 38-40) cité par Patton (2002, p. 227), « la revue de littérature peut être développée simultanément avec l'étude empirique permettant ainsi un jeu interactionnel pertinent et créatif au sein du processus de collection des données, la revue de littérature et l'introspection du chercheur »</p>
Méthodes	<p>Entrevues en profondeur</p> <p>Observation</p> <p>Analyse de documents internes</p> <p>Analyse de documents externes</p>	<p>Entrevues en profondeur : ces entrevues seront menées sur une période de 5 mois et espacées de quelques jours les unes des autres permettant de prendre du recul après chaque entrevue et de faire l'exercice de symbolisation des outputs dégagés (retranscription du verbatim, et retour à la théorie et comparaison). Ces entrevues portent sur le passé, le présent et le futur : expériences passées (rétrospection), actuelles en cours (introspection) et prédiction de l'évolution (prospéction).</p> <p>Analyse de documents internes, analyse de publications externes (articles, thèses, mémoires, rapports et avis) et Observation à la toute fin de la collecte pour une dernière validation des conjectures</p>
Echantillonnage	De jugement et référencement boule de neige	<p>Deux écosystèmes extrêmes sont étudiés : un écosystème d'innovation en phase de déclin (fin imminente) et un écosystème d'innovation métanational très dynamique (courbe de cycle de vie qui ne connaît pas de déclin).</p> <p>Les cas d'échec majeur offrent de grandes opportunités d'apprentissage (Patton, 2002, p. 235) l'écosystème en déclin comporte plusieurs membres du deuxième.</p> <p>Les membres qui appartiennent aux deux écosystèmes sont interrogés. Échantillon de départ de jugement (réseautage, Internet) et effet boule de neige : référencement sur le terrain. (<i>critical case sampling</i> et <i>Opportunistic sampling</i>, Patton 2002, p. 239)</p>

**Tableau 7.12 (suite)**

	<b>Définition</b>	<b>Explication</b>
Unité d'analyse	La relation coopérative (dyade)	Le nombre de relations à étudier n'est pas prédéfini. (Saturation au sens de Morse (1994) : « besoin de prendre du recul par rapport au terrain ». Il s'agit de saisir le maximum de relations jusqu'à l'obtention de l'objectif de saturation et de possibilité de construction et d'agrégation d'un modèle généralisable et pertinent de la formation de ces relations dans le temps

### 7.6.15 Annexe 15 : Le collectivisme versus l'individualisme

**Tableau 7.13**  
Le collectivisme versus l'individualisme (adapté de Hofstede, 1994)

Dimensions	Collectiviste	Individualiste
Famille	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fils a le même métier que son père</li> <li>Le fait d'être ensemble est suffisant, pas nécessaire de parler</li> <li>Affrontement est mal vu</li> <li>Maintenir l'harmonie</li> <li>Obligations rituelles</li> <li>Sentiment de honte</li> <li>Grande importance à la notion de face</li> <li>Le Nous domine</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Communication verbale</li> <li>Conversations sociales banales, mais obligatoires</li> <li>Sentiment de culpabilité</li> <li>Respect de soi</li> <li>Le « Je » domine</li> </ul>
Travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Vertus de l'harmonie</li> <li>La tête haute ou la face</li> <li>Mauvaises performances ne justifient pas le licenciement</li> <li>Relation personnelle l'emporte</li> <li>Les syndicats font office de groupe d'appartenance</li> <li>Management de groupe</li> <li>Origines ethniques jouent un rôle</li> <li>Conflit culturel possible</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>On n'aime pas embaucher dans la famille</li> <li>Embauche= relation commerciale</li> <li>Management individualisé</li> <li>Analyse transactionnelle</li> </ul>
L'État	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intérêt collectif domine</li> <li>Invasion de la vie privée</li> <li>Les lois et les droits diffèrent d'un groupe à l'autre</li> <li>Rôle dominant de l'État</li> <li>Théories économiques importées impertinentes</li> <li>Le consensus et l'harmonie sont les objectifs ultimes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>L'intérêt individuel domine</li> <li>Chacun a droit à sa vie privée</li> <li>Les lois et les droits sont supposés être pareils</li> <li>Rôle restreint de l'État</li> <li>Économie basée sur les intérêts individuels</li> <li>Idéologie de liberté individuelle</li> <li>L'accomplissement personnel est l'objectif ultime</li> </ul>

## 7.7 References

- Achrol, R. S. 1991. « Evolution of the Marketing organization: New forms for turbulent environments ». *Journal of Marketing*, vol. 55, no 4, p. 77.
- Aijo, T. S. 1996. « The theoretical and philosophical underpinnings of relationship Marketing: Environmental factors behind the changing Marketing paradigm ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 8.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2003. *L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur
- Barney, J. B. 1986. « Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework ». *Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 791-800.
- Bobko, P. 1985. « Removing assumptions of bipolarity : Toward variation and circularity ». *Academy of Management Review*, vol. 10, no 1, p. 99-108.
- Baumard, P. 2007. « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 135.
- Ben Haj Youssef, A. et J. Ouziel. 2002. « Théorie des écosystèmes & Corporate Venture Capital ». *Revue du financier*, no 136, p. 33-47.
- Ben Letaifa S. et Y. Rabeau. 2006. « La radiodiffusion en pleine transformation : la technologie, les consommateurs et les stratégies des entreprises ». In *La rencontre des anciens et des nouveaux médias*, publié par le Consortium canadien de recherche sur les médias et le Centre d'études sur les médias, p. 55-82.
- Bengtsson, M. et S. Kock. 1999. « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, no 3, p. 178.
- Blanchot, F. et F. Fort. 2007. « Coopération et alliances en R&D ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 163.
- Bouchard, G. 2000. *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*. Essai d'histoire comparée. Montréal : Boréal.
- Bouchard, G. 2003. *Raison et contradiction. Le mythe au secours de la pensée*. S.I., Éditions Nota bene/CEFAN.

- Brandenburger, A. et B.J. Nalebuff. 1996. *Co-Opetition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business Currency*. Doubleday Publishing Group Inc.
- Brown, J. S. et J. Hagel. 2005. « The next frontier of innovation ». *The McKinsey Quarterly*, no 3, p. 82.
- Brown, S., L. et K.M. Eisenhardt. 1997. « The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no 1, p. 1.
- Carrier, C., P.-A. Julien et W. Menvielle. 2006. « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années ». *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 36.
- Caves, R. E. 1994. « Game theory, industrial organization, and business strategy ». *Journal of the Economics of Business*, p. 11, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9705301155&lang=fr&site=bsi-live>
- Chakravarthy, B. S. et Y. Doz. 1992. « Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5.
- Chakravorti, B. 2004. « The New Rules for Bringing Innovations to Market ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 58.
- Chesbrough, H. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Hardcover). Harvard Business School Press Books.
- Chesbrough, H. W. 2003. « The Era of Open Innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 35-41.
- Chesbrough, H. W. et M.M. Appleyard. 2007. « Open Innovation and Strategy ». *California Management Review*, vol. 50, no 1, p. 57-76.
- Cordonnier, L. 1994. « L'échange, la coopération et l'autonomie des personnes ». *La Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, p. 94-114.
- Contractor, F. J., et P. Lorange. 1988. « Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships ». *Management International Review (MIR)*, vol. 28, no 4, p. 5-18.
- Dagnino, G. B., F. Le Roy et S. Yami. 2007. « La dynamique des stratégies de coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 87.

- Das, T. K. et T. Bing-Sheng. 2000. « A Resource-Based Theory of Strategic Alliances ». *Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 31-62.
- D'Aveni, R.A., J.M. Canger et J.J. Doyle. 1995. « Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework1 ». *The Academy of Management Executive*, vol. 9, no 3, p. 45.
- Deming, W.E. 1993. *The New Economics*. Cambridge, Massachussets : Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dumez H. et A. Jeunemaître. 2005. « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 8, no 1, p. 27-48.
- Dupuis, J.-P. « Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique ». In *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* de Davel, E., J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, J.-F., Québec : Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM, 2007.
- Dupuis, J.P. 2002. « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives ». *Recherches sociographiques*, vol. XLIII, no 1, p. 183-205.
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr et S. Oh. 1987. « Developing Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 51, no 2, p. 11-27.
- Eisenhardt, K. M. 1989. « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments ». *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 543-576.
- Ferguson, R.J., M. Paulin et J. Bergeron. 2005. « Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness ». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 33, no 2, p. 217.
- Gassmann, O. et E. Enkel. 2006. « Towards a theory of open innovation: Three core process achetypes », *R&D Management*.
- Glaser, B.G. et A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glesne, C. 1992. « But, Is It Ethical? Learning to Do Right ». Chap. 6 in *Becoming Qualitative Researchers*, p. 113-129, Addison Wesley Longman, 199 p.
- Guba, E.G. et Y.S. Lincoln. 1994. « Competing Paradigms in Qualitative Research ». In *Handbook of Qualitative Research* de N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, p. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guerrien, B. 1995. *La théorie des jeux*. Économica, Paris.

- Gummesson, E. 2002. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*. 2<sup>e</sup> édition, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Gummesson, E. 2008. « Quality, service-dominant logic and many-to-many Marketing ». *TQM Journal*, vol. 20, no 2, p. 143.
- Gummesson, E. 2003. « All research is interpretive! ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, no 6/7, p. 482.
- Gummesson, E. 2004. « Return on relationships (ROR): the value of relationship Marketing and CRM in business-to-business contexts ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, no 2, p. 136.
- Gummesson, E. 2006. « Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona ». *Management Decision*, vol. 44, no 2, p. 167.
- Gummesson, E. 2007. « Case study research and network theory: birds of a feather ». *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol. 2, no 3, p. 226.
- Gummesson, E. 2008. « Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity ». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 36, no 1, p. 15.
- Hamel, G., Y.L. Doz et C.K. Prahalad. 1989. « Collaborate with Your Competitors--and Win ». *Harvard Business Review*, vol. 67, no 1, p. 133-139.
- Helgesen, S. 1990. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. NY : Doubleday, Dell Publishing Group, Inc.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London:McGraw-Hill.
- Hofstede, G. « Management Scientists Are Human ». *Management Science*, vol. 40, no 1, p. 4-13.
- Huberman, A.M et M.B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives*. De BoeckHunt, S.
- Hunt, S.D. et R.M. Morgan. 1994. « Relationship Marketing in the Era of Network Competition ». *Marketing Management*, vol. 3, no 1, p. 18-28.
- Iansiti, M. et R. Levien. 2004. « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 68.

- Iansiti, M. et R. Levien. 2004. *The Keystone Advantage*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Illinitch, A.Y., R.A. D'Aveni et A.Y. Lewin. 1996. « New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments ». *Organization Science*, vol. 7, no 3, p. 211-220.
- Ibert, J. 2004. « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes ». *Revue Française de Gestion*, vol. 30, no 148, p. 153.
- Iyer, B. et T.H. Davenport. 2008. « Reverse Engineering Google's Innovation Machine ». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 4, p. 58.
- Jarillo, J. C. 1988. « On Strategic Networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 31-41.
- Julien, P-A. 2005a. *L'entrepreneuriat au Québec: pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 2005.
- Julien, P-A. 2005b. *Entrepreneuriat régional et économique de la connaissance, une métaphore des romans policiers*. Presses de l'Université du Québec, 2005.
- Kozak, R.A. et D.H. Cohen. 1997. « Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust ». *Journal of Business Research*, vol. 39, no 1, p. 33-38.
- Lado, A.A., N.G. Boyd et S.C. Hanlon. 1997. « Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. Academy of Management ». *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 110.
- Le Roy, F. et S. Yami. 2007. « Les stratégies de coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 83.
- Létourneau, J. 2000. « Penser le Québec (dans le paysage canadien) ». In *Penser la nation québécoise* sous la dir. de Venne, Michel. Montréal : Québec Amérique.
- Lincoln, Y. et E.G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Mahoney, J.T. 1993. « Strategic management and determinism: Sustaining the conversation ». *The Journal of Management Studies*, vol. 30, no 1, p. 173.
- Major, M., M. McCarrey, P. Mercier et Y. Gasse. 1994. « Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 11, no 3, p. 251.
- Marshall, C. et G.B. Rossman. 1989. *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.

- McCall M. et P. Bobki. 1990. « Research Methods and Discovery in Industrial/Organizational Psychology ». In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, de Dunette M. et L. Hough. Coll. 1 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 381-418. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miller, R., Y. Rabeau, S. Ben Letaifa et L. Molinié. 2006. Présentation pour France Télécoms. Chaire MINE.
- Miller, R. et X. Olleros. 2008. « To Manage Innovation, Learn The Architecture ». *Research Technology Management*, vol. 51, no 3, p. 19-27.
- Miller, R. et S. Floricel. 2007. « Games of Innovation: A New Theoretical Perspective ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 11, no 1, p. 1-35.
- Mintzberg, H. 1996. « Musings on management ». *Harvard Business Review*, vol. 74, no 4, p. 61.
- Moore, J. 1996. « The Death of Competition: *Leadership & Strategy* ». In *The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Morgan, G. 1983. « Toward a more reflective social science ». In *Beyond method: Strategies for social research* de G. Morgan (éd.), p. 368-376. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20.
- Néno, F. 1994. « Décrire l'interaction: une critique pragmatique de la théorie des jeux ». *La Revue du MAUSS semestrielle n°4*, p. 70-93.
- Patton M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage.
- Paulin, M., R.J. Ferguson et M. Payaud. 2000. « Effectiveness of Relational and Transactional cultures in commercial banking: putting client-value into the competing values model ». *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 7, p.328.
- Pellegrin-Boucher, E. et H. Fenneteau. 2007. « Le management de la coopétition Le cas du secteur des ERP ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 111.

- Peltoniemi, M. et E. Vuori. 2004. « Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments ». In, *Frontiers of e-Business Research 2004* (Conference proceedings of eBRF 2004) de Seppä, M., M. Hannula, A.M. Järvelin, J. Kujala, M. Ruohonen et T. Tiainen (éds.) Tampere, Finland: Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Porter, M. E. 1980. « How competitive forces shape strategy ». *McKinsey Quarterly*, no 2, p. 34-50.
- Toulouse, J.M. 1979. *L'entrepreneurship au Québec*. Montréal, Presses HEC/Fides.
- Prahalad, C. K. et V. Ramaswamy. 2003. « The new frontier of experience innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 4, p. 12.
- Prévot, F. 2007. « Coopétition et management des compétences ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 183.
- Ramachandran, V. S. 1998. *Phantoms in the brain*. New York: Harper Collins.
- Rindova, V.P. et S. Kotha. 2001. « Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 6, p. 1263-1280.
- Salvetat, D. et F. Le Roy. 2007. « Coopétition et intelligence économique ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p.147.
- Santos, J., Y. Doz et P. Williamson. 2004. « Is Your Innovation Process Global? ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 4, p. 31.
- Simon, H.A. 1985. « Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with Political Science ». *American Political Science Review*, vol. 79, no 2, p. 293-304.
- Simon, H.A. 1969/1996. *The Sciences of The Artificial*, la traduction de la troisième édition réalisée par Jean-Louis Le Moigne, Editions Gallimard, 2004.
- Simon, H.A. 1991. *Rationality in Political Behavior*. Carnegie Mellon University.
- Smith, A. 1759. *Théorie des sentiments moraux*, Paris, 1999, Puf, Collection.
- Strauss, A. et J. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Suddaby, R. 2006. « From The Editors: What Grounded Theory Is Not ». *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, p. 633.

- Sultan, F. et A. Rohm. 2005. « The Coming Era of "Brand in the Hand" Marketing ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no 1, p. 83-90.
- Tapscott, D. et A. Caston. 1993. « Paradigm shift // Review ». *Relations Industrielles*, vol. 48, no 3, p. 570.
- Tazdait, T., J.-C. Pereau et A. Caparros. 2005. *Jeux Non-Coopératifs et Coopération*, CNRS Editions, collection CNRS Economie, France.
- Thiétart R.-A. et coll. 2003. *Méthodes de recherche en management*. 3<sup>e</sup> édition, Paris: Dunod.
- Thorelli, H.B. 1986. « Networks: Between Markets and Hierarchies ». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 37-51.
- Wind, J. et A. Rangaswamy. 2000. « Customerization: The Next Revolution in Mass Customization » Working paper, Marketing Department, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Method's*. 2e édition, Newbury Park: Sage Publications.
- Zelikow, P.D. et G.T. Allison. 2000. « L'essence de la décision. Le modèle de L'acteur rationnel (Partie 1) ». *Cultures & Conflits*, vol. 36, p. 11-31.

## CONCLUSIONS – LIMITES ET AVENUES FUTURES DE RECHERCHE

La thèse avait pour principal objectif d'explorer le marketing relationnel dans une dynamique écosystémique. Cette nouvelle perspective est originale, pertinente et riche, car elle permet : 1) d'adopter une conceptualisation appropriée des relations (théorie ancrée); 2) elle saisit la réalité dans sa complexité et en temps réel (étude qualitative longitudinale) et 3) elle explore les interactions, les réseaux et les relations selon une logique systémique de contenu (les dimensions explicatives) et de processus (évolution dans le temps).

Pour ce faire, l'intégration du paradigme relationnel au sein d'industries stratégiques (bancaire et TIC) a été approchée selon les trois niveaux d'un écosystème : cœur de métier, entreprise élargie et écosystémique. Cet objectif à trois volets a beaucoup contribué au choix de procéder à une thèse par articles. Les trois perspectives gagnaient à être explorées séparément dans trois recherches spécifiques.

- (1) La première a visé le cœur de métier pour apprécier les processus organisationnels relationnels mis en place avec les clients internes (directeurs de compte).
- (2) La deuxième recherche a ciblé l'évaluation du paradigme relationnel dans la dyade entreprise/clients organisationnels (PME).
- (3) La troisième recherche a focalisé sur la dynamique relationnelle coopérative animant les dyades complexes au niveau écosystémique.

La thèse cherchait ainsi à répondre aux questions suivantes :

- (1) Quels sont les processus organisationnels et technologiques mis en place au profit de cette migration vers une culture relationnelle, quelle évaluation post implémentation peut être conclue et quelles recommandations peuvent être apportées pour réussir l'adoption de l'approche relationnelle dans un niveau cœur de métier? (Article 1)
- (2) Quelle réalité et quelle appréciation sont apportées par les clients organisationnels (PME) et leurs directeurs de compte respectifs et comment faire converger les intérêts dans une logique gagnant-gagnant pour l'organisation, le personnel et le client organisationnel (PME)? (Niveau entreprise élargie; Article 2)
- (3) Comment se forment les relations coopératives au sein d'un écosystème, pourquoi? Et quels sont les facteurs clés pour avoir un écosystème en santé? (Niveau écosystème; Article 3)

Les conclusions spécifiques aux trois articles seront présentées dans la section qui suit, suivies des conclusions générales de la thèse. Les conclusions générales de la thèse se déclinent en conclusions épistémologiques et méthodologiques, théoriques et managériales. Elles seront détaillées dans leurs sous-sections respectives.

### **8.1 Les conclusions spécifiques des articles et les conclusions générales de la thèse**

Les trois articles synthétisent trois niveaux de recherche et d'analyse (cœur de métier, entreprise élargie et écosystème) lesquels ont permis de relever divers décalages entre les discours relationnels et la réalité transactionnelle des interactions et des processus mis en place. Ces recherches ont identifié les faiblesses et les défis relationnels et proposé plusieurs pistes d'actions et de propositions en vue de réduire

les écarts existants et d'améliorer les performances organisationnelles et écosystémiques à la fois sur le plan théorique, managérial et méthodologique.

De façon plus ciblée, les trois recherches ont respectivement généré les conclusions suivantes :

- (1) L'existence de **décalage entre le discours corporatif bancaire relationnel et les processus internes mis en place** : le système de rémunération et de récompense est resté transactionnel malgré la migration vers une approche relationnelle. Ce décalage agit comme frein aux prestations de service des directeurs de comptes et ne valorise pas leurs efforts proactifs et orientés clients. Il y a donc inconséquence entre les objectifs corporatifs officiels et les moyens mis en place pour les matérialiser. L'article propose donc de développer un système de rémunération et de récompense cohérent avec les valeurs relationnelles prônées et les attentes exprimées envers les directeurs en termes d'attitudes et de comportements. Cet article a par ailleurs développé un modèle exhaustif de facteurs clés de succès de l'implémentation d'une approche relationnelle bancaire.
- (2) L'existence d'un décalage entre les perceptions des directeurs de comptes et celles de leurs clients respectifs. L'analyse dyadique a révélé que les directeurs de comptes ne connaissaient pas les vrais déterminants et les vrais freins à l'accroissement de la part du portefeuille de leur clientèle PME. Le décalage est double : un décalage entre ce qu'eux valorisent dans une relation et ce qu'ils pensent que leurs clients valorisent et un décalage avec les réponses fournies par les clients. Il y a donc une profonde méconnaissance des PME et un comportement peu proactif et peu relationnel en dépit des discours. La multibancarisation des PME au profit des banques de développement, ne découle pas d'une stratégie de « *ne pas mettre tous les œufs dans le même panier* », mais plutôt du refus

des banques commerciales de répondre à leurs besoins de croissance. Le tableau 6.1 offre de comparer les perspectives clients et directeurs de compte et la figure 6.2 établit les déterminants et les freins à l'accroissement de la part du portefeuille client et les actions à mettre en place pour un gagnant-gagnant triadique : banques commerciales, directeurs de comptes et PME. Une partie des résultats s'explique par le constat et les recommandations de l'article 1, soit une adéquation entre le discours et l'action des dirigeants et le développement des ressources et des rémunérations afin de favoriser le développement du marché PME.

- (3) L'article 3 explique la dynamique de formation d'une relation coopétitive dans le temps, à travers deux écosystèmes d'innovation dans l'industrie des TIC. Cet article :
- (a) Identifie les rôles endossés par les acteurs (nicheurs, piliers, dominateurs et périphériques), à travers leurs décisions, leurs perceptions et leurs vécus relationnels dans les deux écosystèmes ainsi que les **impacts des différents rôles sur les relations coopétitives et la performance de l'ensemble de l'écosystème.**
  - (b) Modélise l'évolution de la relation coopétitive dans le temps, en expliquant et le processus et le pourquoi du processus, la figure 7.7 explicite les phases d'évolution et les **facteurs d'engagement et de désengagement à l'intérieur de chaque phase**
  - (c) Identifie une typologie de stratégies de décision dans les TIC (suiveur, pragmatique et visionnaire), ainsi que les trois types de rationalités qui expliquent les choix stratégiques (rationalité stratégique, économique et culturelle).
  - (d) Falsifie le marketing relationnel et les théories de la coopération en illustrant la faible coopération présente dans les deux écosystèmes

et démontre par sa faible productivité et son manque de dynamisme, l'importance de fonctionner en mode relationnel pour que l'écosystème puisse co-innover et être en santé. Le relationnel est donc la clé de la performance organisationnelle et écosystémique.

- (e) Ces deux écosystèmes obéissent à des rationalités et à des émotionnalités limitées qui sont explorées selon différentes théories anthropologiques, économiques et managériales. La figure 7.12 illustre **les dilemmes cognitifs et conatifs actuels des décideurs**. Trois facteurs explicatifs du statu quo des deux écosystèmes sont identifiés : les facteurs structurels ou écosystémiques, les facteurs reliés à l'industrie et les facteurs culturels. La figure 7.13 permet d'intégrer ces facteurs avec les rationalités, les choix stratégiques et le continuum transactionnel/relationnel pour aider les chercheurs et les gestionnaires à mieux comprendre la dynamique relationnelle coopérative dans un écosystème et à cibler ainsi des pistes de changement et d'action efficaces.

Au-delà des objectifs de recherche ciblés, la thèse a permis de générer des conclusions intégratives qui ont des apports épistémologiques, méthodologiques, théoriques, empiriques et managériaux qui seront détaillés dans les sous-sections plus bas. En effet, une intégration rétroactive et systémique des conclusions des articles permet de dégager la théorie de l'écosystème dont les contributions seront étayées dans les sections 7.2, 7.3 et 7.4. Cette théorie de l'écosystème est : 1) une théorie relationnelle globale (pluridisciplinaire); 2) une représentation empirique des nouveaux réseaux ouverts et 3) une méthodologie de recherche systémique tridimensionnelle.

- (1) D'un point de vue *épistémologique et méthodologique*, elle souligne :
  - (a) L'importance de faire des analyses dyadiques pour trianguler les résultats et dégager des résultats valides, exhaustifs et pertinents. Ceci est souligné par Ferguson et Paulin, 2009; Vargo et Lusch, 2008a; 2008b. Toute étude qui repose sur une seule perspective ne peut atteindre la généralisabilité analytique ni la saturation des résultats. Elle est asymétrique et biaisée, car elle occulte la perspective de la deuxième partie de la dyade relationnelle. Les trois articles dyadiques ont donc réussi à dégager les divergences de perspectives et ont ciblé de composer avec la complexité des réalités relationnelles, plutôt que de les simplifier.
  - (b) **La question de la complexité implique d'adopter une méthodologie qualitative et idéalement longitudinale et systémique.** En effet, plusieurs chercheurs (Gummeson 2004; 2006; 2008; Langley, 1999; Mintzberg, 1979) recommandent le qualitatif comme méthode pertinente d'investigation des processus sociaux, mais surtout d'adopter des méthodes telles que la théorie ancrée (Langley, 1999; Gummeson, 1996) pour être neutre et critique dans son exploration du terrain à travers la continuelle conversation et construction théorique/empirique qu'impose cette méthode. Par ailleurs, l'étude longitudinale aide à vivre les processus en temps réel, à les observer directement, plutôt que de recueillir des données décantées avec le temps, victimes de processus de rationalisation et de mémorisation sélective inconsciente de la part des acteurs.
  - (c) **La richesse d'un positionnement hybride :** positiviste dans la recherche de vérité, constructif dans la démarche de connaissance et interprétatif dans le codage/décodage de certaines données brutes.

- (2) D'un point de vue théorique, *la théorie de l'écosystème* :
- (a) Se distingue par la triangulation théorique pour comprendre la réalité écosystémique : en effet, l'écosystème se compose de divers acteurs socio-économiques et **il est donc limité de focaliser sur les paradigmes en marketing ou en management uniquement pour comprendre les décisions, motivations et rationalités des décideurs dans une relation donnée.** Ainsi, certaines motivations sont purement économiques, mais certains freins sont purement culturels, d'où l'importance d'élargir le cadre théorique pour saisir les différentes réalités. Elle intègre plusieurs théories et paradigmes émergents dans une dynamique complémentaire (innovation ouverte, coopération, marketing relationnel, logique à dominance service, modèles cognitifs, etc.).
  - (b) Elle propose de **nouveaux fondements théoriques en lien avec les impératifs économiques, sociaux, écologiques et éthiques actuels.** Elle offre un cadre relationnel durable, à travers l'écologie comme vecteur d'innovation, l'éthique comme base relationnelle et la cocréation de valeur comme *modus operandi*.
  - (c) Elle conclut que la performance individuelle et globale, nécessite un fonctionnement en microécosystème de la part des différents acteurs socio-économiques et que pour que l'ensemble de l'écosystème soit en santé, **tous les acteurs doivent assumer leurs rôles et responsabilités socio-économiques.**

- (3) D'un point de vue *managérial* :
- (a) Elle permet de **diagnostiquer les faiblesses relationnelles actuelles** dans les secteurs bancaires et des TIC, en termes de relations avec les clients internes, avec les clients externes ainsi qu'avec les coopérateurs.
  - (b) Elle offre des propositions pour faire **converger les intérêts des différentes parties prenantes** et des modèles explicatifs des sous-performances actuelles.
  - (c) Dans un contexte de turbulence économique extrême, elle questionne les préjugés et les fondements managériaux utilisés depuis plusieurs décennies, mais qui ne répondent pas à la réalité complexe d'aujourd'hui.
  - (d) Elle permet d'anticiper un regard équilibré dans la gestion des relations en incorporant des concepts de différentes disciplines, mais surtout en ayant un regard à la fois combatif (masculin) et conciliant (féminin).
  - (e) Dans un contexte de mondialisation et de réseaux complexes multiformes (humains et technologiques), elle souligne l'importance de revoir les priorités non pas en fonction du rendement à très court terme, mais en termes de valeurs de société et de développement durable (développement social, respect de l'humain au sein de l'organisation et de la société et développement respectueux de l'économie autour de l'écologie et des écosystèmes ouverts).
  - (f) La notion de ressources ne peut plus se définir comme « utilisable » et jetable, mais comme facteur de cocréation de valeurs dans un

échange de collaboration où tout le monde a intérêt à participer pour « gagner-gagner ».

## 8.2 Conclusions méthodologiques et épistémiques de l'ensemble des trois études

Tout au long de l'exercice de recherche et à travers les trois articles, l'objectif de cette thèse a été de refléter une approche avant-gardiste, d'ouverture, de flexibilité et de curiosité face aux paradigmes épistémologiques et aux méthodes de recherche. Afin de bien saisir la réalité observée et dans un souci profond de la refléter, nous avons laissé les objectifs de recherche dicter les outils et les positionnements à adopter pour mieux utiliser chaque outil. « *To understand management, we need all the tools we can contrive...Research includes a combination of perceptions of reality based on real world data, attitudes, received theory, and persona* » Gummesson (2006).

Cette thèse a été vécue comme une aventure méthodologique et épistémologique, dans le sens où les décisions ont été prises selon le souci d'authenticité et de recherche de vérité et ont beaucoup changé selon le terrain et l'objectif spécifique. Cette quête a permis d'évoluer d'un positionnement positiviste à un positiviste pluriel qui inclut le besoin de construire et le besoin d'interpréter les processus sociaux. Paradoxalement, cette conscience de subjectivité, a permis une meilleure objectivité et une plus grande rigueur dans la collecte et le traitement des données. Ainsi, cette thèse a permis grâce, entre autres à l'application de la théorie ancrée, d'être à l'affût des richesses de chaque méthode et de chaque positionnement. Le recours à l'objectivité dans l'appréhension de la réalité, à l'intersubjectivité dans le processus de connaissance des processus relationnels et à la conscience de subjectivité dans la construction sociale et l'interprétation des données a permis de bénéficier d'un meilleur potentiel d'investigation. « *(Research) includes objectivity,*

*inter-subjectivity and subjectivity. Instead of being ashamed of subjectivity elements, we should let them out of the closet and use them as assets* » Gummesson (2006). Nous pensons donc que cette thèse a eu pour innovation, pour originalité et pour contribution, les éléments suivants :

- (1) Réconciliation des paradigmes à travers la démonstration de l'utilité d'une posture hybride pour observer l'iceberg;
- (2) Contributions substantielles grâce à la synergie des paradigmes : Albert Einstein : « *La connaissance s'acquiert par l'expérience* » et non par l'observation distante ou l'expérimentation en laboratoire;
- (3) Positionnement ouvert, flexible et hybride en cohérence avec les objectifs de recherche systémique;
- (4) Pertinence et richesse des analyses dyadiques, systémiques et longitudinales processuelles pour comprendre les trois niveaux de relations : cœur de métier, entreprise élargie et écosystème, mais aussi les trois unités d'analyse : individus, organisations et écosystème;
- (5) Importance de la triangulation des théories, méthodes de collecte et d'analyse, les stratégies de théorisation et les sources, pour une plus grande fiabilité, validité (interne, externe et de construit), pertinence (saisir la complexité), contribution (expliquer 95 % de l'iceberg) et généralisabilité analytique des résultats.

D'un point de vue *épistémologique*, **le positionnement positiviste post-moderniste de réconciliation des paradigmes a relevé plusieurs défis d'approches de la complexité et ensuite de théorisation.** En effet, l'attitude positiviste d'exploration de la réalité a permis de garder l'objectivité et la neutralité nécessaires pour générer des résultats fiables et valides (Yin, 1994). Ainsi, les observations non participatives, la validation par des experts et l'analyse quanti et quali des entrevues ont été des méthodes plutôt objectives. Cependant, les

théorisations graphiques ont suivi une démarche constructiviste, particulièrement le développement de modèles tels que le modèle des déterminants et des freins à l'accroissement du portefeuille client selon une vision gagnant-gagnant (article 2) ou encore les modèles de l'article 3 sur la formation de la coopération ou le modèle multifactoriel de l'écosystème. De plus, ce constructivisme est enrichi par l'interprétativisme dans la mesure où la technique de cartographie cognitive, ou de codification des entrevues, résulte d'un processus de décodage et d'encodage du chercheur.

**Ainsi, la perspective positiviste post moderniste de réconciliation devient de plus en plus pertinente pour saisir la réalité.**

« Ce dont on a besoin aujourd'hui, ce n'est pas la réduction de la complexité, mais la condensation : rendre chaque concept, modèle et théorie progressivement plus dense avec la connaissance. Avec les stratégies de la théorie ancrée, nous cherchons des variables et des concepts qui absorbent le cœur d'un phénomène- sans défigurer sa nature. Dans les disciplines du management, ceci est l'objet de la recherche qualitative » Gummesson (2006).

Ceci dit, **le processus constructiviste de la connaissance par l'utilisation de la théorie ancrée a permis une grande proximité avec les données brutes et une attitude d'ouverture, de flexibilité et de curiosité qui a été très enrichissante** (Glaser et Strauss, 1967; Langley, 1999; Suddaby, 2002; Yin, 1994). L'acceptation de la complexité de la réalité sans la dissoudre (Gummesson, 2004; 2008) a finalement permis de reconnaître les apports et les complémentarités des positionnements positivistes, constructivistes et même critiques. Une fois ces postulats épistémologiques appliqués, le gestionnaire ou le chercheur deviennent outillés méthodologiquement pour trouver les moyens qui permettent justement d'expliquer la dynamique du marketing relationnel de façon systémique et de voir la réalité selon des lentilles tridimensionnelles. Nous croyons que la vérité appréhendée (réalité objective) nécessite un cheminement de construction de la connaissance (processus constructiviste) où il est difficile d'échapper à l'interprétisme.

Toutes les recherches, même les plus scientifiques, n'échappent pas par exemple au constructivisme, ne serait-ce que dans leur processus (Piaget, 1970) ou à l'interprétisme ne serait-ce que dans l'analyse des résultats, même ceux jugés scientifiques (Gummesson, 2003). « *Le réel est construit par l'acte de connaître plutôt que donné par la perception objective du monde* » (Le Moigne, 1995, p. 71-72). Plusieurs chercheurs ont déjà établi la pertinence et la cohérence d'une telle posture (Glaser et Strauss, 1967; Thiétart et al., 2003, p100; Miles et Huberman, 1991, p. 31; Yin, 1984, p. 103). En effet, selon Miles et Huberman (1991, p. 31) : « *Les phénomènes sociaux existent non seulement dans les esprits, mais aussi dans le monde réel et on peut découvrir entre eux quelques relations légitimes et stables* ».

Ainsi, les résultats des trois études ont été développés selon les postulats de la théorie ancrée : « *comparaison constante* » qui porte sur la collecte et l'analyse simultanées des données et sur l'« *échantillonnage théorique* » et qui détermine quelles données futures à collecter par la théorie en cours de construction (Langley, 1999; Suddaby, 2006). De plus, les deux logiciels de cartographie cognitive Decision Explorer et de codification Atlas Ti ont été utilisés pour supporter les sept stratégies de théorisation définies par Langley (1999). La méthodologie a donc répondu à l'objectif de saisir la réalité dans sa complexité (Gummesson, 2004) tridimensionnelle en vue d'atteindre la généralisabilité analytique (Yin, 1990, p. 44). La méthodologie est elle-même en symétrie avec l'objet de la recherche : 1) dans la forme : les trois articles de la thèse ciblent les trois niveaux graphiques de l'écosystème d'affaires (Moore, 1996, p. 27) : cœur de métier, entreprise élargie et écosystème et 2) dans le fond : approche systémique et intégrative entre les articles.

D'un point de vue *méthodologique*, **P'innovation est substantielle en termes d'approche qualitative plurielle. La triangulation est multiple : théories, disciplines, sources, méthodes de collecte, d'analyse et stratégies de théorisations.** Beaucoup de chercheurs en marketing ou en management ont déjà multiplié les méta-analyses, les recherches quantitatives, se sont concentrés soit sur le

niveau micro, mezzo ou macro d'une relation. Mais aucune recherche n'a : 1) entrepris une méthodologie à la fois dyadique, systémique, dynamique et processuelle sur deux ou trois niveaux écosystémiques en même temps; ou 2) appliqué la théorie ancrée (Glaser et Strauss, 1967) pour comprendre les questions relationnelles. Plusieurs chercheurs adoptant cette méthodologie reconnaissent sa complexité (Gummesson, 2008), sa pertinence (Mintzberg, 1979) et son niveau de difficulté (Langley, 1999).

De nombreux chercheurs ont déjà démontré la difficulté d'expliquer les relations, les connections et les causalités des phénomènes sociaux de façon simultanée, tout comme on expliquerait l'écologie, la nature et la vie (Gummesson, 2006), mais grâce à ce positionnement épistémologique et ce cadre méthodologique inspiré de l'écosystème biologique, le chercheur est outillé pour explorer l'écosystème d'innovation.

### **8.3 Conclusions théoriques**

Cette thèse a permis deux contributions théoriques majeures : 1) une revue de littérature intégrative pluridisciplinaire du marketing relationnel en lien avec les nouveaux paradigmes émergents et 2) le développement d'une nouvelle théorie de l'écosystème en lien avec les défis empiriques, théoriques et méthodologiques actuels. Ces deux contributions ont dégagé plusieurs conclusions théoriques :

- (1) Une revue de littérature intégrative pluridisciplinaire du marketing relationnel en lien avec les nouveaux paradigmes émergents :
  - (a) Décrire l'évolution du marketing relationnel, selon une perspective pluridisciplinaire en intégrant le management, le marketing, la micro-économie et la sociologie.

- (b) Établir une revue de littérature intégrative développant de nouveaux modèles à partir des limites théoriques des théories traditionnelles et des théories émergentes (Chapitre 1).
  - (c) Apporter une conceptualisation des facteurs clés de succès d'une implémentation d'une approche relationnelle à un niveau cœur de métier et explication des limites théoriques actuelles des modèles financiers existants (Article 1).
  - (d) Dégager une conceptualisation d'un modèle sur les déterminants et les freins à l'accroissement de la part du portefeuille client et d'un modèle gagnant-gagnant triadique (banque, directeur de compte et PME) sur le développement d'un marketing relationnel performant (Article 2, figure 6.2).
- (2) **Proposer une nouvelle théorie du marketing relationnel, la théorie de l'écosystème en cohérence avec les contextes empiriques, méthodologiques et épistémologiques actuels.**
- (a) Établir des liens systémiques entre la théorie de la coopétition, l'innovation ouverte et l'écosystème (Article 3).
  - (b) Identifier le processus de développement de la dynamique coopérative dans un écosystème en explicitant les phases de formation et d'évolution dans le temps (Figure 7.7).
  - (c) Développer un modèle holistique du relationnel qui comprend : les facteurs écosystémiques, les facteurs industriels, les facteurs organisationnels et les facteurs individuels (Figure 7.13).
  - (d) Proposer les fondements théoriques de la nouvelle théorie de l'Écosystème en lien avec la LDS

- (e) Expliquer par une démarche anthropologique les rationalités et les émotionnalités limitées des décideurs de l'industrie des télécommunications québécois (Article 3).

### **8.3.1 Évolution du marketing relationnel et revue de littérature intégrative**

D'un point de vue théorique, malgré les 25 années de recherches en marketing relationnel, et au-delà des débats épistémologiques sur les perspectives, le débat théorique se situe dans la compréhension et dans l'intégration du marketing relationnel comme philosophie d'affaires en cohérence systémique avec ses propres fondements ontologiques et en cohérence avec les contextes empirique et épistémologique. En effet, les problèmes théoriques actuels se situent dans les contradictions, les limites (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b) et les ambiguïtés théoriques du marketing relationnel (Harker, 1999). Il devient donc difficile de faire émerger le champ relationnel sans préciser et peaufiner les postulats ontologiques, et ce, en lien avec le contexte empirique et les contributions théoriques des autres disciplines. En lien avec la réalité, comme les processus relationnels sont des processus sociaux dynamiques et interdépendants, il nous semble difficile de développer des paradigmes ou de s'appuyer sur des théories asymétriques, statiques, ou linéaires. Or une grande majorité des recherches en marketing et en management se positionnent dans une logique non dyadique et/ou statique. Il y a donc un intérêt profond à : 1) développer une revue de littérature intégrative, combinant les recherches dyadiques ou systémiques pertinentes, dans diverses disciplines complémentaires; 2) enrichir le cadre théorique actuel par de nouvelles théorisations à partir de nouvelles études écosystémiques adéquates (Article 3) et 3) développer une théorie pertinente globale et cohérente avec les postulats ontologiques et empiriques. Le chapitre 1 de la thèse a réuni divers paradigmes tels que l'innovation ouverte, la coopétition, la LDS et les a intégrés avec les théories de la complexité, des réseaux et

a finalement identifié l'évolution du marketing relationnel en lien avec les différents phénomènes théoriques et empiriques pour développer une compréhension intégrée des changements actuels. Le cadre théorique développé a été ainsi mené en concordance avec les objectifs théoriques et les postulats épistémologiques de recherche et a intégré différents paradigmes, appartenant à différentes disciplines (management, mathématiques, sociologie, micro-économie, marketing).

### **8.3.1.1 Revue de littérature intégrative : les microécosystèmes tremplin des écosystèmes**

Les trois articles ont permis de démontrer l'importance de fonctionner en symbiose avec l'écosystème global pour une meilleure performance à un niveau cœur de métier, à un niveau entreprise élargie et à un niveau écosystémique pour l'ensemble des acteurs socio-économiques.

Cette section décrit donc :

- (1) La nécessité de fonctionner en réseau ouvert entre les niveaux interdépendants cœur de métier/entreprise élargie/écosystème;
- (2) L'importance de mettre en place des systèmes de rémunération et de récompense relationnels;
- (3) La confirmation théorique par les études empiriques des postulats de la logique à dominance service;
- (4) L'identification d'une myopie managériale des banques et des TIC au détriment des PME.

### ***L'organisation comme microécosystème***

Les réseaux sont la nouvelle ADN des organisations (Castells, 1996, p. 168). Les entreprises sont elles-mêmes des réseaux (Weick, 1979) qui ont évolué d'un état de citadelles barricadées à des plateformes ouvertes (Badaracco, 1991). Les révolutions de l'Internet et des télécommunications des années 1990 ont été à l'origine de ces changements sociaux (Gummesson, 2004). L'entreprise devient elle-même un microécosystème qui a besoin de fonctionner en mode relationnel à l'interne pour ensuite pouvoir s'exporter à un niveau entreprise élargie et finalement à un niveau écosystémique. Tant que la culture transactionnelle continue de résister de façon formelle ou informelle dans les processus internes, il devient difficile de devenir « orienté client ». Les conclusions de l'article 1 démontrent l'importance et l'urgence d'aligner tous les processus internes, y compris les systèmes de rémunération et de récompense, avec les stratégies et tactiques relationnelles. Tant que l'héritage culturel transactionnel subsiste, en particulier dans le système de rémunération et de récompense qui devrait être le tremplin vers la philosophie de service, le retour sur la relation (Gummesson, 2004) sera faible. En effet, les clients internes ont besoin d'être appréciés et reconnus dans leurs prestations relationnelles. Ces derniers sont aussi concernés par leur bien-être que par celui de leurs clients (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Tant que leurs efforts ne seront pas identifiés et valorisés, ils risquent de devenir démotivés et même de promouvoir les anciens comportements transactionnels pour pouvoir être récompensés.

### ***L'importance des systèmes de rémunération et de récompense et de la logique LDS***

Les modèles financiers actuels ne permettent pas de saisir la valeur de la relation banque/client (Uzzi, 1999; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005) et même service/client en général (Paulin, 2009). Comme le dit si bien Henri Ford : « *Les deux*

*choses les plus importantes n'apparaissent pas au bilan de l'entreprise : sa réputation et ses hommes* ». Les besoins pour une approche plus socio-économique de la finance se font ressentir, soit une intégration de l'humain et de la notion sociale dans les échanges commerciaux pour établir un équilibre et une performance à plus long terme (Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Cette approche de l'économie sociale reconnaît la dimension humaine d'une relation d'affaires et l'impact des décisions dans la communauté. Il s'agit donc d'adopter un marketing relationnel avec une logique dominante de service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). Tel que décrit dans le tableau 8.1, les principes de la LDS stipulent que le service n'est pas le produit livré, mais le processus par lequel un produit est cocréé avec le client, soit le processus d'implication des ressources d'une organisation au profit d'une autre (Vargo et Lusch, 2008b). Dans un tel contexte, la valeur d'une firme est définie par sa capacité à être relationnelle, autrement dit sa capacité à interagir et à collaborer (Gronroos, 1994; Gummesson, 1994; Vargo et Lusch, 2008b). Le relationnel devient donc la norme comportementale (Vargo et Lusch, 2008b) dans une société définie comme une société d'échange de services (Delauney et Gadrey, 1992, p. 64-65).

**Tableau 8.1**

Principes de la logique dominante de service (adapté de Vargo et Lusch 2004)

Le service est à la base de tous les échanges (directement ou indirectement à travers les biens).
L'échange est par définition relationnel et orienté vers le client.
Le client et l'entreprise créent de la valeur à travers la réciprocité des services.
L'entreprise fait une proposition de la valeur, mais c'est le client qui l'actualise.
La valeur est déterminée uniquement par le client à travers son expérience de service.
Les personnes et le savoir sont des investissements susceptibles de s'accroître, plutôt que des dépenses à exploiter, utiliser ou consommer.

La perspective macroscopique de la LDS, souligne le rôle social du marketing. En effet, l'approche service appliquée à une échelle globale permet d'améliorer le bien-être social (Vargo et Lusch, 2008b). Cette vision écosystémique sera accomplie si l'entreprise réussit à 1) véhiculer la transparence et la symétrie dans des processus d'information et d'échange; 2) développer des relations avec les clients en vue de renforcer leur bien-être de long terme et 3) reconnaître aussi bien les employés que les clients comme des ressources de valeur et investir dans leurs développements respectifs (Vargo et Lusch, 2008b). Ces impératifs à la LDS ont été analysés dans les articles 1 et 2, bien avant l'émergence de cette logique. Les résultats théoriques permettent d'appuyer cette logique, mais aussi de la propulser à un niveau supérieur. En effet, l'article 3 analyse la LDS selon une perspective écosystémique et développe une compréhension intégrée des déterminants et des freins à l'émergence d'une LDS non pas avec les clients et les employés, mais avec les concurrents et toutes les parties prenantes d'un écosystème. La perspective des réseaux ouverts (Gummesson, 2008) est ainsi privilégiée pour comprendre la formation et le développement de la coopétition dans un écosystème d'innovation. Avant d'explorer cette nouvelle perspective écosystémique, les sections qui suivent vont d'abord étayer les impératifs relationnels à la LDS selon les perspectives de cœur de métier (Article 1) et d'entreprise élargie (Article 2). En effet, ces deux articles permettent déjà de voir les obstacles à une approche service à un niveau macroscopique, dans la mesure où les niveaux micro et mezzo sont ancrés dans une logique transactionnelle.

***L'interdépendance des performances respectives des niveaux : cœur de métier/entreprise élargie/écosystème d'innovation***

Le service est la norme de création de valeur, mais aussi la norme de rémunération. Les premiers clients sont les clients internes et si ces derniers ne sont pas supportés dans leurs prestations relationnelles, cela va se répercuter sur les dyades

externes. Les compétences motrices (niveau cœur de métier) ont donc une grande incidence sur la performance du niveau entreprise élargie. Le niveau cœur de métier qui fonctionnerait dans une logique de marketing relationnel avec toutes les parties impliquées, permettrait une logique de marketing relationnel à un niveau entreprise élargie. L'exemple bancaire (article 1), mais aussi l'exemple des opérateurs de télécommunications (article 3), illustrent que les relations dyadiques fondées sur la collaboration, l'engagement, le long terme et les bénéfices mutuels, ne sont possibles que lorsque les organisations ont déjà réussi les changements culturels internes et mis en place des systèmes de rémunération axés sur des dimensions socioqualitatives de long terme. Ces mesures organisationnelles décourageraient les sous-cultures opportunistes et les problèmes politiques internes. Ainsi, les trois niveaux d'un écosystème sont interdépendants : tant que les organisations ne fonctionnent pas en microécosystème en santé, elles seront déficientes à un niveau entreprise élargie et défaillantes à un niveau écosystémique.

L'article 3 a d'ailleurs soulevé l'importance du niveau philosophique ou culturel, à la fois au niveau organisationnel et individuel. Les relations organisationnelles ou écosystémiques sont finalement définies par les affinités interpersonnelles et donc par la compatibilité des rationalités tridimensionnelles des décideurs. Cette rationalité étant en osmose continue avec l'environnement et les facteurs écosystémiques (structurel, industriel et culturel). Ainsi, il ne suffit pas d'agir sur les lois, sur les politiques publiques ou sur la réalité démographique, il faut agir sur le culturel. Ce papier a un effet rétroactif sur les deux autres, car il démontre que pour qu'un écosystème fonctionne, il doit être en cohérence avec les niveaux endogènes d'entreprise élargie et cœur de métier. L'équation écosystème = cœur de métier + entreprise élargie est confirmée. En effet, l'examen des dyades complexes de coopérateurs a permis d'illustrer l'importance de fonctionner en micro écosystèmes au sein des deux niveaux micro et mezzo pour que le niveau macro performe. Les organisations qui n'ont pas migré vers cette logique d'ouverture, de coopération et

d'engagement à l'interne ont toutes les chances de devenir les opportunistes mal aimés de leur écosystème. Ainsi, le relationnel au niveau écosystème revient au relationnel individuel et organisationnel. Le niveau macro est le reflet du micro qui lui est préalable. Pour paraphraser Adam Smith, la poursuite de marketings relationnels particuliers (nano-relations) aboutissent au marketing relationnel général (relations au niveau écosystème).

### ***Myopie managériale au détriment des PME***

Par ailleurs, l'article 2 a permis de vérifier que le décalage de perception entre les clients et leurs directeurs de compte n'était que la pointe de l'iceberg. Les décalages de perception illustrent une dangereuse réalité : l'incapacité des banques à servir leurs clients PME. Cette incapacité découle de la mise en place de processus qui d'une part désavantagent les clients PME par rapport aux clients grandes entreprises et qui d'autre part ne permettent pas d'établir des relations interpersonnelles directeurs de compte/PME privilégiées et selon une optique de long terme. Le message suivant peut choquer, mais semble être le leitmotiv de toutes les banques commerciales canadiennes : « on ne cherche pas à satisfaire 99 % des entreprises canadiennes ». La LDS est donc absente dans cette industrie qui conçoit le service comme un produit livré au client, non pas en fonction des attentes de ce dernier et en collaboration avec lui, mais selon une logique asymétrique micro-économique de production de services. Que ces processus émanent d'un choix stratégique réfléchi ou d'une myopie négligée, le résultat est que les PME (plus de 95 % de la clientèle et 99 % des entreprises canadiennes) se tournent vers la Banque de Développement Canadienne ou d'autres sources de financement pour ne pas pénaliser leur croissance. Elles doivent compter sur l'entrepreneurship et la créativité de leurs dirigeants pour des services aussi élémentaires que le financement de leurs immobilisations.

De plus, les PME ont pour interface le directeur de comptes. Donc, leur relation avec leur banque est tributaire de leur relation avec ce dernier. Le problème qui se pose dans l'article 2 est que les banques ont des politiques promotionnelles nuisibles au maintien de la relation stratégique banque/directeur de comptes. En effet, dès qu'un directeur de comptes s'affranchit du cadre rigide qui lui est imposé, commence à prendre des initiatives en faveur de ses clients, fait preuve de proactivité et développe des compétences entrepreneuriales, il est promu au corporatif. La logique relationnelle de service est donc victime d'un manque de conscience du caractère fort stratégique de la dyade directeur de comptes/client PME. Le discours corporatif relationnel et orienté service trouve rapidement ses limites au rez-de-chaussée des succursales. Finalement, l'article 2 a aussi permis de comprendre que le caractère asymétrique d'une relation (Perrien et Ricard, 1995) est une entrave au gagnant-gagnant.

Dans la relation banque/client comme dans plusieurs autres relations fournisseur/clients, les clients ne sont pas les rois, mais les heureux esclaves. De plus, ironiquement, ce sont les PME qui cherchent des bénéfices relationnels (long terme, qualité de la relation, proactivité, courtoisie, affinités, etc.), qui n'ont ni le temps ni l'énergie de « *magasiner pour un 1 % moins cher* ». Donc la perception des directeurs que le comportement des PME serait motivé par des facteurs transactionnels, est à 180 degrés de la réalité et explique peut être leur attitude transactionnelle et leur difficulté à faire confiance et à capitaliser sur les perspectives de croissance de leurs clients. Les investissements en CRM, mériteraient donc de s'accompagner d'une conviction que le gagnant-gagnant est discursif, possible et pas juste une enseigne corporative.

Ainsi, l'incapacité d'intégrer le personnel et les clients dans un processus de cocréation de valeur conjuguée à la mise en place de systèmes de rémunération et de récompense transactionnels et en rupture avec les impératifs relationnels, empêchent la mise en place d'une logique service profitable aux trois niveaux d'un écosystème :

cœur de métier, entreprise élargie et écosystème d'innovation. Les trois études empiriques permettent donc de confirmer la LDS, mais surtout de proposer un nouveau cadre d'implémentation d'une logique LDS qui est élargie à l'écosystème. Ce cadre offre l'opportunité d'intégrer non pas les clients et les employés uniquement dans le processus de cocréation de valeur, il inclut également les compétiteurs et les acteurs périphériques. Cette nouvelle perspective relève plusieurs défis théoriques et empiriques et requiert donc une nouvelle théorisation. La section qui suit explicite donc les fondements théoriques de cette nouvelle théorie des écosystèmes d'innovation.

### **8.3.2 Vers une théorie avant-gardiste des écosystèmes d'innovation**

Cette section décrit les fondements de la nouvelle théorie de l'écosystème ou encore la théorie des écosystèmes d'innovation. Elle présente d'abord le contexte technologique qui a permis l'essor des interactions dans les différents écosystèmes et présente ensuite la théorie de l'écosystème, ses propositions et ses concepts théoriques. Elle explique par après les relations entre MR, LDS et la théorie. Elle conclut avec les tendances actuelles vers de nouveaux schémas de pensées et des formes de gestion en faveur de la logique écosystémique.

Voici donc les sous-sections :

- (1) La technologie : démocratisation de l'innovation et développement du relationnel;
- (2) Présentation, positionnement et justification de la théorie des écosystèmes d'innovation;
- (3) Relations entre Le MR, la LDS et la théorie de l'écosystème;
- (4) Transformation des schémas de pensées et des formes de gestion.

### *La technologie support du relationnel*

La technologie facilite l'établissement de relations entre les divers acteurs socio-économiques et permet au sein d'une entreprise d'avoir un microécosystème qui n'était pas possible autrefois. Les relations entre personnes deviennent de plus en plus importantes et paradoxalement c'est grâce à la technologie que les gens sont plus proches. La technologie a eu le pouvoir de rapprocher les gens non pas en abolissant la distance géographique uniquement, mais en créant aussi le désir et la commodité d'être constamment en réseau, de faire partie d'une nouvelle expérience communicationnelle et de cocréer à travers cette vitrine électronique ouverte qui augmente la complexité des échanges entre les intervenants. Les nouvelles technologies ont aussi eu un impact sur le marché organisationnel et consommateur en renforçant le pouvoir du client (customerization). Les clients passent du statut de consommateur au statut d'innovateur dans le réseau. Tel qu'expliqué dans les chapitres 1 et 4, les clients sont devenus des promoteurs, des co-innovateurs et des fournisseurs de plusieurs contenus de divertissement, contenus informationnels et contenus transactionnels, mais aussi innove dans le design de plusieurs produits (Olleros, 2007). La démocratisation de l'innovation est en plus appuyée par un système de récompense endogène en faveur des clients co-innovateurs (Von Hippel, 2005). Il existe plusieurs modèles collectifs et privés d'incitatifs à l'innovation (Von Hippel et Von Krogh, 2003) qui permettent de valoriser les communautés d'innovation selon les contributions de chaque membre (Von Hippel, 2005). L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) est ainsi un tremplin vers la créativité et est animée par des systèmes de reconnaissance, de valorisation et de récompenses variés, allant de privilèges fonctionnels tangibles, à des renforcements d'image socio-symboliques.

Par ailleurs, la technologie a établi une nouvelle culture de contacts qui représente un défi pour les organisations conservatrices ou les individus qui ne sont

pas dans cette culture de contact constant et qui doivent s'y adapter. Certains chercheurs affirment même que la prochaine et actuelle révolution est interactionnelle, dans la mesure où elle change de façon radicale l'activité économique (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Les nouvelles exigences d'affaires imposent des capacités managériales considérables pour composer avec l'ambiguïté des situations mettant ainsi à profit le concept économique de connaissances tacites (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Aussi bien les gestionnaires, que les vendeurs et même les professions libérales (avocats, médecins, professeurs, etc.) se retrouvent à passer une grande partie de leur temps à interagir (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Le nombre d'emplois qui requièrent des interactions complexes croissent à un rythme extraordinaire et particulièrement dans les secteurs de la santé, des services financiers et des technologies (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Cette croissance a un impact majeur sur les nouveaux profils managériaux requis dans les processus de recrutement et sur le rôle de la technologie comme support des habiletés interactionnelles et non comme substitut au capital humain. Certains auteurs parlent même de « effet millefeuille » des nouvelles technologies qui viennent se greffer aux anciens modes communicationnels sans les remplacer dans la mesure où dans plusieurs cas l'interaction humaine s'avère être plus efficace (Kalika, 2002 ; Kalika, Boukef et Isaac, 2006). La technologie vient donc enrichir l'éventail existant et agit comme tremplin à la qualité, la rapidité et l'adaptabilité des décisions (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Les questions relationnelles n'ont jamais été aussi importantes et on le voit avec le développement et l'évolution des ombudsmans dans l'industrie financière ou des télécommunications par exemple. Cette capacité de mieux gérer les relations commerciales est cruciale, car elle engendre des pratiques commerciales plus éthiques. Aujourd'hui, à l'ère de l'information, la fréquence des contacts et l'importance de la fréquence de la mise à jour sont étonnantes. Cette nouvelle culture relationnelle offre l'opportunité pour tout écosystème d'être plus interactif, plus ouvert et de fonctionner avec plus de transparence, de solidarité et de

confiance. Cette logique écosystémique sera d'ailleurs explorée dans les paragraphes qui suivent.

### ***La théorie de l'écosystème, le marketing relationnel et la LDS***

L'écosystème est au départ une représentation des modèles d'affaires des entreprises et de là, on peut en déduire une théorie du comportement en lui donnant une forme de vie qui lui est propre et essentielle à sa survie. L'écosystème devient à la fois une théorie de *modus operandi* et une technique de représentation de la réalité complexe. Nous la définissons comme la théorie verte du marketing relationnel post moderne qui s'inscrit dans le souci écologique, dans la tendance de symbiose et de respect de la nature et de l'homme, non plus comme *homo oeconomicus* (homme économique), mais comme *homo civilis* (homme social). Cette nouvelle théorie est importante, car elle permet de combler un vide dans la littérature, mais aussi de répondre aux crises empiriques actuelles. Tandis que le marketing relationnel est une approche qui connaît la limite ontologique du terme « marketing », qui nécessite depuis 25 années d'annexer de nouveaux concepts pour démontrer la pertinence de la philosophie pour différentes parties prenantes et sous de nouvelles perspectives, la théorie de l'écosystème, nous paraît plus percutante pour rassembler les chercheurs en marketing et en management et aussi plus éloquente en termes de vision relationnelle de long terme. La symbolique sémantique de l'écosystème est riche et explicite. Sa force est qu'il devient difficile de ne pas y adhérer et difficile de critiquer sa viabilité. La question qui se pose est relative au lien entre LDS et écosystème.

La logique LDS est inhérente et complémentaire à la théorie de l'écosystème. Elle est son code génétique. Grâce à une logique LDS appliquée à un niveau macroscopique, l'écosystème d'innovation peut performer. La LDS décrit le processus qui permet aux organisations de devenir relationnelles en mettant en avant

la notion de service au sens large et non au sens « marketing des services ». Autrement dit, elle opérationnalise le marketing relationnel en identifiant par un processus de définition ouverte (Vargo et Lusch, 2008a) les fondements ontologiques des propositions soumises et peaufinées depuis le premier article de Vargo et Lusch en 2004. Plusieurs chercheurs ont ainsi contribué à développer un vocabulaire propre à cette logique relationnelle, mais aussi ont permis de clarifier un ensemble de repères qui permettent aux organisations de s'autoévaluer (Maglio et Spohrer, 2008; Abela et Murphy, 2008).

Ainsi, la théorie de l'écosystème vient compléter la LDS. La LDS est dédiée à tout système de service, dans une logique de service-pour-service et n'avait pas une préoccupation sociale de départ (Vargo et Lusch, 2008b). Les derniers travaux d'Abela et Murphy (2008) proposent que la LDS est moins prédisposée que la logique marketing à dominance produit, à créer des problèmes éthiques dans la mesure où plusieurs postulats peuvent présumer des normes éthiques. Ceci dit les normes relationnelles éthiques ne sont pas explicitement véhiculées et la perspective de développement durable est absente. La LDS a pour contribution majeure d'intégrer des concepts tels que la cocréation de valeur avec le client et le personnel, le service en tant que processus et non produit d'échange et la question de réciprocité (Vargo et Lusch, 2008a; 2008b).

La théorie de l'écosystème vient donc endosser les postulats de la LDS et les enrichir de dimensions sociales, durables et éthiques et développer une logique au-delà des niveaux d'analyse micro ou mezzo traditionnels. Elle propose un niveau écosystémique qui comprend la complexité interactionnelle réelle. Cette théorie a pour unité d'analyse la relation dans son entité globale (micro, mezo et macro) plutôt que le service, dans la mesure où la relation est le processus social qui régit le processus service. Autant le service selon la LDS est un processus socio-économique dans un contexte de marché, autant la relation pour la théorie de l'écosystème est un processus social qui favorise les processus socio-économiques dans une dynamique

durable pour tout l'écosystème. La relation est définie comme un contrat social régi par des normes éthiques et écologiques qui coévoluent avec les besoins des acteurs socio-économiques (Tableau 8.2).

**Tableau 8.2**  
Concepts et terminologies privilégiées pour la théorie de l'écosystème ouvert

Concept	Terminologie privilégiée
Environnement/industrie/marché	Écosystème
Coproduction	Cocréation de valeur/Expérience
Partenariat	Innovation ouverte
Réseau	Réseau ouvert
Alliance stratégique	Coopétition
Vision long terme	Logique durable
Parties impliquées	Acteurs socio-économiques
Marketing des produits ou des services	Marketing relationnel/LDS

Ainsi, alors que la LDS requiert de spécifier ses niveaux d'application (niveau social ou macro (Vargo et Lusch, 2008a)) pour décrire ses implications indirectes à un niveau global), la théorie de l'écosystème réfère directement à un niveau macro qui est composé d'interactions entre différents niveaux interdépendants (Moore, 1996). De plus, la LDS est une interprétation marketing du marché du processus de création (Vargo et Lusch, 2008b) et elle requiert donc d'être appuyée par d'autres lentilles d'autres disciplines pour développer une vision globale et intégrative. La théorie de l'écosystème a donc le potentiel de développer une théorie générale des relations, au-delà des frontières du marketing et même du management. Elle : 1) rajoute la dimension systémique et évolutive des relations dans le temps; 2) inclut l'interdépendance de tous les acteurs, y compris l'environnement naturel d'un écosystème, et ce, de manière équilibrée; 3) explicite la dimension écologique et éthique du développement et 4) identifie les déterminants et les freins des parties prenantes pour mieux les faire converger. Elle est une théorie de l'action collective,

du comportement socio-économique et pourrait même constituer une perspective de développement durable à raffiner.

S'inspirant de la métaphore biologique, la théorie repose sur une philosophie d'équilibre entre les intervenants, de collaboration et de bien-être global plutôt que de vision centrée autour d'une partie en particulier. Tout comme pour la LDS, le concept de cocréation de valeur et d'expérience est substitué à coproduction. Par ailleurs, l'écosystème remplace les concepts d'environnement, industrie ou marché. Plutôt que de parler de partenariat ou d'alliance stratégique, la terminologie favorise respectivement l'innovation ouverte et la coopération, car étymologiquement ces deux termes expriment l'ouverture et la coopération tout en reconnaissant le contexte compétitif, donc s'inscrivent plus dans une logique écosystémique proche de la réalité. De plus, la vision de long terme est remplacée par la logique durable, car la logique durable intègre les dimensions de viabilité écologique et la recherche de respect de l'équilibre. Finalement, les individus, citoyens, organisations et toutes les parties impliquées sont désignées comme acteurs socio-économiques, dans la mesure où ils ont des responsabilités socio-économiques et des rôles à jouer dans l'écosystème. Cette ébauche de champ lexical relatif à la théorie de l'écosystème est encore embryonnaire et nécessite d'être bonifiée par un effort de co-innovation de chercheurs dans une logique de coréflexion et d'expérience de codéveloppement théorique. Les propositions théoriques présentées dans le tableau 8.3 sont donc un premier essai d'intégration qui mérite d'être poursuivi et amélioré.

L'écosystème est aussi une métaphore pour inspirer le fonctionnement des acteurs sociaux (entreprises, citoyens, gouvernements et autres) dans une logique d'équilibre et de respect de l'équilibre. Car l'équilibre est source d'harmonie et de bien-être. On passe de maximisation du surplus du consommateur (théorie micro-économique), à la maximisation du surplus (théorie de Porter), au respect du bien-être général de l'écosystème.

**Tableau 8.3**  
Propositions théoriques de l'écosystème ouvert

Dimension	Propositions
Relation	La relation est le fondement de l'écosystème Elle est définie comme un contrat social régi par des normes éthiques et écologiques qui coévoluent avec les besoins des acteurs socio-économiques
Écosystème	L'ensemble des réseaux ouverts d'acteurs socio-économiques en dynamique relationnelle. Récompense les plus relationnels par des mesures de délégation de leadership, de valorisation et de renforcement du capital social
Valeurs	Les valeurs définissent les normes interactionnelles Relation, durée, éthique, écologie
Écologie	Le nouveau vecteur de l'innovation
Éthique	Le code de conduite dans l'écosystème
Cocréation	Le processus relationnel

Schumpeter disait que le capitalisme ne pouvait être célébré, même s'il était accepté comme le moins pire des systèmes et que la prospérité ne pouvait assurer la paix de l'esprit (McCraw, 2007, p. 6). Toutefois en ce XXI<sup>e</sup> siècle, il est possible de croire qu'un nouveau capitalisme à visage humain serait possible. Autant l'innovation capitaliste est toujours destructrice de valeur et « *le marché boursier un pauvre substitut du Saint Graal* » (Schumpeter, 1942), autant les crises actuelles et les acteurs socio-économiques engagés peuvent précipiter de nouveaux ordres financiers et mondiaux plus écosystémiques et éthiques.

Cet élan d'optimisme pour des volontés socio-politiques convergentes est possible, si l'écosystème, comme système écologique équilibré est considéré et respecté. La théorie de l'écosystème biologique est transposable dans les écosystèmes économiques, à condition d'y refléter les fondements ontologiques. Particulièrement dans le cadre d'un nouvel ordre financier mondial qui s'annonce, il est important pour la survie de tous les écosystèmes de réconcilier les rationalités et les émotionnalités limitées des parties prenantes et de ne pas laisser l'incertitude et donc l'opportunisme

s'installer. Les élections américaines de 2008 illustrent que les compétences symboliques, techniques et politiques des leaders sont capables de rallier vers des changements culturels rapides.

### ***Pourquoi un marketing relationnel à un niveau écosystémique?***

Le marketing relationnel à un niveau écosystémique permet de revigorer le credo dans l'avenir et de canaliser la peur de l'incertitude. L'incertitude étant un point central dans la théorie transactionnelle (Williamson, 1979), il est possible de la juguler avec des normes relationnelles qui s'étendent du cœur de métier de l'industrie aux dimensions périphériques de l'écosystème global. Ce credo qui étymologiquement signifie « *je crois* », dans l'avenir, (McCraw, 2007, p. 6) est nécessaire pour que l'écosystème soit en santé. Il a donné naissance au terme bancaire crédit. L'écosystème global a donc besoin de credo positif et fort pour que les différents acteurs socio-économiques accordent les crédits financiers, politiques et culturels nécessaires. Les cultures orientales et d'extrême orient en particulier ne se posent pas le problème de credo, car l'incertitude a peu d'impact sur les émotionnalités et les rationalités. Ces sociétés sont fondées sur des valeurs et des normes solides qui leur permettent de réagir d'une façon bien prévisible et bien en harmonie avec leurs cultures nationales (Hofstede, 1994).

Chaque individu, chaque organisation et chaque acteur socio-économique réplique un même cadre mental qui fait l'unité et la force de ces écosystèmes solidaires et cohérents. Leurs modèles sont le reflet d'une vision unie dont les dimensions sont celles du marketing relationnel (confiance et engagement). Le marketing relationnel à succès a toujours su composer avec la complexité, l'incertitude, le chaos politique et économique, en permettant de trouver l'équilibre nécessaire et de gérer dans le chaos, (Gummesson, 2002, p. 314).

« La volatilité des marchés boursiers qui devient hystérique et imprédictible; les entreprises qui sont à la fois fournisseurs, clientes et concurrentes, les unes aux autres et qui détiennent des participations réciproques; le fournisseur et le client qui sont coproducteurs de services et coproducteurs d'expériences d'innovations et de produits; le marché géographique qui perd sa place au profit du marché virtuel; les relations personnelles et organisationnelles, qui contiennent à la fois une rationalité technique et émotionnelle, désormais capitales au marketing; le changement de paradigmes marketing. Autant de phénomènes changeants et fluctuants qui appartiennent finalement à la dimension de réseau organisationnel et dont la complexité, l'ambiguïté et le changement sont naturels, acceptables et nécessaires pour le progrès... Le marketing qui réussit, s'est toujours inscrit dans cette logique de post-modernisme. » (Gummesson, 2002, p. 313-314)

### ***Transformation des schémas de pensées et des formes de gestion***

Un changement profond est en train de bouleverser les théories traditionnelles, en leur imposant de redéfinir leurs fondements ontologiques. Des théories aussi transactionnelles que la théorie des jeux ont adopté une « *démarche évolutionniste* » pour être capable de saisir le phénomène humain d'interaction, d'émotion et de sentiments en recherche. Les dernières théories reflètent cette nouvelle réalité (les théories de la complexité, du chaos, des réseaux sociaux, des parties prenantes, du relationnel, de l'innovation ouverte, etc.). Cette vision agrégée du marketing, flirtant avec le management, la sociologie et la stratégie, reflète la tendance actuelle de convergence et d'ouverture aussi bien dans les philosophies d'affaires (fin de la logique de la domination au profit d'une logique de co-innovation), dans les pratiques managériales (coopération, coopération et relationnel) que dans la réalité des industries (convergence et abolition des frontières entre produits/marchés/industries), que dans les valeurs sociales (plus féminines et plus écologiques), que dans les pratiques de recherche (plus qualitatives).

Dans ce postmodernisme et cet hyper modernisme à vrai dire, il devient de plus en plus difficile d'adopter une vision normative manichéenne. La démarche dialectique

hegélienne prend le dessus. Dans un élan de saisir une complexité de plus en plus croissante, la réalité est de plus en plus dans le systémique et évolue dans la recherche d'équilibre écosystémique. Il devient donc urgent et important pour les gestionnaires et les décideurs de mieux s'outiller dans le nouveau contexte. Les conclusions empiriques et managériales qui suivent permettent de proposer de nouvelles pistes d'action et de nouveaux cadres de décision en symbiose avec l'environnement écosystémique.

#### **8.4 Conclusions empiriques et managériales**

« This may seem simple, but you need to give customers what they want, not what you think they want. And, if you do this, people will keep coming back. » Stuart Wilde.

D'un point de vue managérial, les contributions sont très importantes et permettent de matérialiser la Théorie de l'Écosystème à trois niveaux : 1) un niveau dyadique client interne/organisation; 2) un niveau dyadique client externe/organisation et enfin, 3) un niveau multi dyadique entre divers partenaires et notamment les compétiteurs/coopérateurs (coopétiteurs, Brandenburger et Nalebuff, 1996, p. 2). La thèse va donc apporter un cadre pertinent et exhaustif de compréhension et de gestion des relations managériales selon tous les niveaux d'analyse écosystémique et pour les industries étudiées, bancaire et des technologies de l'information et des communications.

Voici les principales conclusions qui seront détaillées dans leurs sections respectives :

- (1) Perspective cœur de métier :
  - (a) Comparaisons entre industries et à trois niveaux écosystémiques pour comprendre les décalages relationnels et les problèmes à corriger (Articles 1, 2 et 3);

- (b) Propositions normatives pour les banques commerciales et les TIC sur comment opérationnaliser l'innovation sociale (banques) et comment intégrer l'innovation ouverte (banques et TIC).
- (2) Perspective écosystémique :
- (a) Au niveau écosystémique, l'importance des rôles de la main visible et de l'engagement des différents acteurs socio-économiques pour atteindre les objectifs relationnels dans un écosystème (Article 3);
  - (b) Développer un modèle écosystémique d'une relation performante : expliquer les relations entre facteurs structurels, industriels et rationalités des décideurs, mais aussi les dimensions endogènes à ces facteurs (Article 3; Figure 7.13).

#### **8.4.1 Une comparaison entre industries : bancaire commercial et TIC**

Le secteur bancaire commercial et celui des TIC<sup>48</sup> présentent diverses similitudes. Les deux secteurs figurent parmi les quatre secteurs stratégiques définis par le gouvernement canadien. Ils sont des oligopoles maintenus de façon artificielle par le gouvernement, répondent à une juridiction fédérale et sont encouragés à être déréglementés. Malgré ces diverses similitudes, ces deux secteurs affichent des différences majeures reliées à la nature même des cœurs de métiers des deux industries. En effet, tel qu'illustré par le tableau comparatif 7.5, les deux secteurs se distinguent sur les points suivants :

---

<sup>48</sup> Tel que précisé dès l'introduction, la thèse ne décrit pas l'ensemble du secteur des TIC, mais le cœur de métier de l'industrie des télécommunications; tous les intervenants comme IBM, CGI etc. ne sont pas soumis à une réglementation spécifique; ce sont les telcos, câblos, radiodiffuseurs qui sont assujettis à la réglementation et cette étude cible ce cœur de métier en particulier.

- le cadre légal;
- l'innovation;
- l'approche relationnelle;
- l'influence sur le réseau;
- l'influence sur le client et la performance à plus long terme.

Sur le cadre légal, les banques sont régies par la Loi sur les banques, elle-même définie par le Bureau du surintendant des institutions financières qui relève directement du ministre des Finances. Cette loi cible à veiller sur les intérêts des déposants, à assurer une saine concurrence, s'oppose aux fusions internes, mais n'est plus restrictive sur les questions de la propriété étrangère. La Loi sur les banques est remaniée tous les dix ans et le dernier changement date de 2006. Quant au secteur des TIC, suite à la convergence entre les médias et les télécommunications, ce secteur est régi par deux lois : la loi sur les télécommunications et la loi sur la radiodiffusion. Ces deux lois comportent des restrictions sur l'investissement étranger afin que les secteurs soient la propriété et restent sous le contrôle des Canadiens. Depuis 2006 et sous la demande du gouvernement fédéral, le Conseil de la radiodiffusion et des télécommunications canadiennes (CRTC) réglemente en faveur d'un jeu plus libre du marché.

Autant dans la conjoncture actuelle, le secteur des TIC est en pleine déréglementation afin de rendre les entreprises canadiennes plus concurrentielles et rendre le marché plus dynamique, autant pour le secteur financier, on peut s'attendre à ce que les institutions financières renforcent leur conservatisme et s'appuient sur une réglementation encore plus forte. L'ouverture du secteur des TIC est de nature à favoriser l'innovation qui est l'avantage concurrentiel du secteur, mais surtout va pousser vers la co-innovation et la logique à dominance service (Article 3). Toutefois, face à la crise actuelle, les institutions financières vont plutôt innover dans l'art

d'exclure 99 % des entreprises canadiennes (les PME), car elles deviennent encore plus prudentes et encore plus exigeantes avec leurs clients actuels et potentiels.

Finalement, la comparaison des deux industries se fait à trois niveaux : un niveau interne ou cœur de métier qui évalue le relationnel avec les employés; un niveau entreprise élargie qui apprécie le relationnel avec les clients; et un niveau écosystémique qui analyse le relationnel avec l'ensemble de l'écosystème.

**Tableau 8.4**  
Comparaison entre les secteurs : banques commerciales et TIC

	Secteur bancaire commercial	Secteur des TIC
Juridiction	Fédérale	Fédérale
Réglementation	Protégé en voie d'ouverture	Protégé en voie d'ouverture
Lois	Loi sur les banques	Loi sur les télécommunications Loi sur la radiodiffusion
Concurrence	Oligopole	Oligopole
Avantage concurrentiel	Relationnel	Innovation
Relationnel cœur de métier (interne)	Pilier prioritaire	Pilier stratégique
<i>Réalité</i>	<i>Transactionnelle</i>	<i>Averse au risque</i>
Relationnel entreprise élargie (client)	Asymétrique	Customerization
<i>Réalité</i>	<i>Ambivalente</i>	<i>Ambivalente</i>
Relationnel écosystémique	Non stratégique en termes de coopération; stratégique en termes de fusions	Stratégique
<i>Réalité coopérative</i>	<i>Limitée</i>	<i>Embryonnaire</i>

### *Le relationnel des banques commerciales*

Le relationnel est l'avantage concurrentiel du secteur bancaire à un niveau cœur de métier et à un niveau entreprise élargie, mais très peu au niveau écosystémique. En effet, les banques se différencient par la qualité de leurs services financiers. Celle-ci dépend de la relation directeur de comptes/client. L'expérience du client est donc tributaire de l'interaction avec le directeur de comptes. Le relationnel avec les employés devient un pilier prioritaire pour que ces derniers soient relationnels avec les clients. Par contre, si on prend le cas de la PME, les banques n'ont pas saisi l'engagement social et économique qu'elles gagneraient si elles se tournaient vers le client et la cocréation de la valeur (Vargo et Lusch, 2008a; 2008b).

Les clients interrogés se plaignent en effet d'un manque de confiance, d'engagement et de proactivité de la part de leurs banques et se trouvent discriminés à cause de leur taille. Les banques canadiennes semblent donc favoriser les grands comptes et prêter plus facilement l'argent à ceux qui en ont le moins besoin. Par ailleurs, tous les répondants s'accordent à dire qu'il n'existe pas de différence entre les banques commerciales et qu'elles ont toutes un processus transactionnel plutôt que relationnel.

En effet, malgré le fait que le service doit être défini selon les bénéfices désirés par le client (Vargo et Lusch, 2008a), les banques développent des propositions de valeur asymétriques, déconnectées des besoins des PME et souhaitent pourtant maximiser leur taux de rétention des clients (Article 2). Une comparaison des perceptions des directeurs de comptes et des représentants des PME (Articles 1 et 2) et une analyse des entrevues effectuées avec divers acteurs socio-économiques périphériques (Article 3) ont généré les conclusions suivantes :

- (1) Les banques ont des systèmes de rémunération et de récompense transactionnels qui dissuadent les attitudes relationnelles des directeurs de comptes avec les PME;
- (2) L'offre des produits se fait dans une logique asymétrique rigide, sans tenir compte des besoins des PME et des différences sectorielles;
- (3) Les directeurs de comptes n'ont pas de latitude décisionnelle et pensent à tort que les PME sont transactionnelles;
- (4) Un système de promotion interne en rupture avec la durée de la relation directeur de comptes/PME;
- (5) Les PME se trouvent piégées dans leur croissance par manque de proactivité des banques commerciales et, dans une situation de crise, les banques renforcent leur conservatisme, appuyées par les gouvernements tandis que l'entrepreneuriat et l'innovation sont pris en otage.

Les clients interrogés se plaignent en effet d'un manque de confiance, d'engagement et de proactivité de la part de leurs banques et expliquent la multibancarisation comme un choix forcé pour pouvoir croître. Par ailleurs, tous les répondants s'accordent à dire qu'il n'existe pas de différence entre les banques commerciales et qu'elles ont toutes un processus transactionnel plutôt que relationnel. La multi bancarisation se fait au profit des banques de développement, (BDC), dont les missions profondes sont de soutenir les PME et de favoriser le développement économique. Déjà en 2001, le rapport d'Industrie Canada soulignait la déresponsabilisation des banques commerciales qui desservent mal les jeunes entreprises à forte intensité de savoir et en pleine croissance. Le rapport impute le retard en termes d'adoption des nouvelles technologies et le retard du Canada en innovation, au manque de proactivité des banques commerciales. Le manque de relationnel dans le secteur bancaire commercial a d'ailleurs conduit les entreprises à se tourner vers les banques de développement. Ce comportement désintéressé envers

les PME illustre l'urgence de repositionner la mission et les valeurs des banques commerciales pour établir des relations durables et une meilleure performance sociale et économique pour l'ensemble de l'écosystème. En effet, le gouvernement canadien a identifié quatre lacunes majeures provenant des banques commerciales et a décidé de doter la Banque de développement du Canada d'une nouvelle mission socio-économique, celle d'accorder les crédits et les appuis nécessaires aux PME (Industrie Canada, 2001). Plutôt que de revoir les pratiques des banques commerciales, le ministère des Finances a élargi la mission de la BDC pour qu'elle « *comble les quatre types de lacunes de financement afin de compenser les imperfections du marché* ».

Selon le rapport d'Industrie Canada (2001), les quatre lacunes majeures portent sur : 1) une mauvaise volonté générale des banques commerciales à consentir des prêts financièrement plus risqués et ce, même à des taux d'intérêt plus importants; 2) les coûts élevés du processus de préparation et d'évaluation des prêts commerciaux relatifs aux petits montants; 3) un manque de latitude qui empêche d'adapter les modalités de remboursement à la croissance et aux flux de revenus d'une entreprise et 4) des lacunes sur le plan des connaissances. Cet ensemble de facteurs explique la réticence des banques à consentir des prêts aux entreprises de l'industrie du savoir parce que celles-ci n'ont en fait pas les actifs « tangibles » pour diminuer les risques inhérents aux prêts et les banques commerciales n'ont pas développé l'expertise nécessaire pour évaluer cette industrie.

Les mesures prises par le gouvernement ne sont donc pas de nature à corriger l'écart entre la mission des banques commerciales et leur attitude avec leur clientèle PME. Le choix de demander à la BDC de traiter tous les refus des banques commerciales, est plutôt une solution tampon. Les lacunes constatées au sein de ces banques sont finalement acceptées, ce qui permet de déresponsabiliser ces dernières et de les inciter à davantage de relation asymétrique avec les PME. Les quatre lacunes constatées en 2001 ne font que croître dans un écosystème qui plutôt que d'éteindre le feu, crée des issues de secours.

À un niveau écosystémique, les banques ont très peu de relationnel avec la concurrence. La juridiction canadienne a toujours interdit les fusions entre les banques. Le cadre légal influence la structure du réseau et ainsi la façon d'innover. L'innovation dans ce secteur passe non pas par la coopération, mais par la coopération avec le client ou encore le marketing relationnel avec le client. La *coopétition* traduit la nécessité relationnelle pour tout compétiteur d'être un bon coopérateur (Morgan et Hunt, 1994). Cependant, la coopération n'émerge pas dans cette industrie parce que les produits et les tarifs sont à peu près homogènes et similaires et les avantages de s'allier avec la concurrence, résident dans les perspectives de fusion pour l'accroissement de la part du marché. Or, la juridiction canadienne a toujours interdit les fusions entre les banques. De plus les banques canadiennes ne peuvent pas faire l'objet d'une prise de contrôle par du capital étranger puisqu'aucun investisseur ne peut détenir plus que 10% du capital-action d'une banque à charte canadienne. Donc il est difficile de faire des alliances avec participation financière pour une banque étrangère qui pourrait être source d'innovation.

### *L'industrie des TIC (télécommunications comme cœur de métier)*

Contrairement à l'industrie bancaire où les produits et les tarifications sont homogènes et où le relationnel avec le client est l'innovation qui crée un avantage concurrentiel (Aijo, 1996), dans l'industrie des télécommunications, c'est la capacité à innover et à se différencier qui crée cet avantage (Brown et Eisenhardt, 1997) et le relationnel est le moyen d'y arriver. En effet, l'industrie des TIC a besoin d'une stratégie relationnelle balancée entre les différentes parties prenantes pour innover. Tel qu'expliqué dans les chapitres I et IV, mais aussi dans l'article 3, le cycle de vie de plus en plus court des technologies, la convergence et la globalisation ont forcé la co-innovation. Toutefois, l'article 3 démontre la difficulté des écosystèmes montréalais à co-innover. Les facteurs structurels (déréglementation, désengagement

du gouvernement, culture en transition et taille limitée du marché), les facteurs industriels (économie de succursales plutôt que de propriétaires, culture transactionnelle du secteur et historique de monopoles dominants) et les facteurs individuels (décideurs hommes ingénieurs, manque de leadership, vision court terme, rationalité culturelle), empêchent la logique à dominance service de se développer. En effet, les entrevues et l'analyse de divers documents internes démontrent le désengagement de plusieurs acteurs dominateurs (anciens monopoleurs dans les télécommunications) qui empêchent les piliers facilitateurs (équipementiers) et les nicheurs (PME) d'être productifs en termes d'innovation ouverte. Ces dominateurs se distinguent par un style de management axé sur les chiffres. La mesure du court terme engendre une myopie stratégique menaçante dans le contexte de forte vélocité actuel. Le management axé sur les chiffres incite à entreprendre une vision purement transactionnelle, en rupture avec la logique relationnelle gagnant-gagnant. La vision transactionnelle repose sur les accomplissements individuels et organisationnels en termes de revenus additionnels immédiats (évaluations trimestrielles), ce qui entrave les initiatives de création de valeur de moyen terme. Puisque les systèmes de rémunération et de récompense sont le reflet des valeurs transactionnelles, les dirigeants vont capitaliser sur les actions de très court terme, même si elles sont destructrices de valeur à long terme. La crise récente, qui en fait est le résultat de plusieurs années de pratiques quasi frauduleuses et non éthiques, démontre à quel point cette approche est distordue, car elle profite à un très petit nombre tout en faisant des dégâts mégaglobaux.

Par ailleurs, au-delà des contraintes structurelles de l'entreprise, le fait que les centres de décision et les sièges sociaux de la plupart des joueurs soient en dehors de la province du Québec, explique fortement l'inertie de plusieurs opérateurs à faire de la co-innovation au Québec. Les dirigeants présents dans les filiales montréalaises n'ont pas suffisamment de poids pour prendre des décisions stratégiques de haut niveau et d'autre part les décideurs canadiens privilégient d'investir dans la co-

innovation dans les provinces de l'Ontario et de l'Ouest canadien. Un grand entrepreneur et homme d'affaires montréalais a qualifié cette situation d'absence de pouvoir dans les filiales québécoises en télécommunications d'« *économie de succursales* » plutôt que d'« *économie de propriétaires* ». Cette absence de pouvoir a un impact majeur. Elle crée un environnement où germent facilement les « chicanes internes » par manque de latitude et d'autonomie décisionnelle. L'impuissance de certains va exacerber leurs différends personnels et mettre en place une dynamique de cercle vicieux de statu quo. Ainsi, les écosystèmes étudiés des TIC sont encore embryonnaires en termes de productivité relationnelle et donc en termes de co-innovation. La tendance nord-américaine et les prédictions des répondants convergent toutefois sur l'urgence de la coopération pour agrandir le marché. Une telle volonté de collaboration et d'engagement se traduirait par un marketing relationnel équilibré qui intégrerait plus de parties prenantes dans le processus de création de valeur.

L'article 3 illustre aussi l'inefficacité des normes contractuelles pour encadrer les échanges et dissuader les comportements opportunistes. En effet, tel que décrit par le tableau 7.7 une les mesures juridiques auprès des employés, des partenaires, des clients et des concurrents n'ont aucune utilité préventive ou corrective des comportements. L'écosystème a pour raison d'être l'innovation (Iansiti et Levien, 2004, p. 39). Puisque les acteurs adoptent des comportements transactionnels opportunistes, l'écosystème n'est plus en santé. En effet, l'innovation ouverte se trouve piégée par les dimensions juridiques et transactionnelles, qui plutôt que de créer un climat d'engagement et de confiance grâce à l'existence d'un cadre formel et légal, illustrent plutôt une dynamique coercitive non relationnelle. L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) paraît donc plus propice à l'engagement dans la mesure où elle offre un cadre naturel, volontaire et libre pour une contribution collective.

### ***Les banques commerciales, les TIC et la relation client dans le réseau***

Après analyse et comparaison des études réalisées sur le terrain, on remarque de façon globale que les deux industries affichent un décalage entre les impératifs relationnels et la réalité. En reprenant, les éléments par niveau soit cœur de métier, l'entreprise élargie et l'écosystème, on dénote les observations et les conclusions suivantes lesquelles pourront permettre aux décideurs de mieux élaborer leurs stratégies relationnelles et l'implantation de leur réseau écosystème.

#### ***Premier niveau – la relation client interne – organisation – cœur de métier***

Pour le niveau cœur de métier qui est un pilier stratégique pour le secteur bancaire, la réalité interne révèle que les processus de rémunération et de récompense sont transactionnels. Ces processus sont aussi transactionnels dans le secteur des TIC dans la mesure où les entreprises sont averses au risque, font des évaluations financières axées sur le court terme et donc n'encouragent pas la prise d'initiative et l'innovation.

#### ***L'entreprise élargie, deuxième niveau,***

Elle se démarque par une relation asymétrique entre la banque et le client (Perrien et Ricard, 1995), mais qui est très ambivalente sur le terrain. En effet, les discours des directeurs de comptes ainsi que le discours corporatif sont très orientés clients, mais selon l'étude menée dans l'article 2, les PME ont beaucoup de difficultés à se faire accompagner dans leur croissance. Le même écart est perceptible dans le secteur des TIC (Article 3): la logique de pouvoir des clients (customerization) est falsifiée par l'étude empirique, à cause de facteurs reliés à l'industrie oligopolistique.

On peut toutefois s'attendre à la fin des pratiques non éthiques dans ce secteur avec l'ouverture de la concurrence.

### *Le niveau écosystémique*

Le secteur des TIC se démarque par l'importance de fonctionner dans un cadre d'écosystème ouvert et en santé pour pouvoir performer, même si la réalité illustre que la coopétition est encore à un stade embryonnaire à Montréal. A contrario, le secteur bancaire fonctionne en réseaux fermés à l'intérieur de l'écosystème global. Autant le fonctionnement interne et avec le client exige une logique d'ouverture et de fonctionnement en micro écosystème, autant les relations avec les autres acteurs (autres banques, actionnaires, gouvernements, etc.) nécessitent de ne pas créer des situations de propriété croisée, de diversité de rôles et donc de conflits d'intérêts en général. La crise financière américaine puis mondiale a illustré les désavantages de fonctionner en écosystème ouvert dans le secteur financier. En effet, la crise financière de la fin de 2008, met fin aux prêches capitalistes et libérales au profit de mesures plus conservatrices. Toutefois, le problème ne se situe pas dans le fonctionnement en écosystème ouvert, mais dans les comportements adoptés par les membres d'un écosystème. Les risques se situent dans l'abus de confiance, l'opportunisme, la spéculation et finalement le risque qu'un capitalisme peu transparent, peu éthique et très transactionnel devienne la norme comportementale invisible. Tel qu'avertit Gummesson (1997) : « *Les valeurs de base inadéquates et l'absence d'éthique aussi bien au niveau philosophique que pratique, sont les obstacles majeurs au succès du marketing relationnel* ».

Ainsi, l'écosystème a besoin de fonctionner selon des normes relationnelles bien définies (Tableau 8.3). L'article 3 a démontré que l'existence de normes transactionnelles pourtant bien établies était loin de dissuader les comportements opportunistes. Aussi sévères qu'elles ne paraissent, les diverses « clauses

préruptiales » et les mesures juridiques décrites dans le tableau 7.3 démontrent que les entreprises ne croient pas en l'efficacité d'un cadre coercitif, aussi bien dans la prévention que dans la correction des comportements. Cette réalité empirique illustre le besoin d'une théorie de l'échange social (Cannon, Achrol et Gundlach, 2000; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005a) et d'une théorie des normes relationnelles (Macneil, 1983) pour encadrer les relations organisationnelles. D'où la pertinence des propositions théoriques développées dans la théorie de l'écosystème.

#### **8.4.2 Recommandations normatives pour les banques commerciales et les TIC : comment innover socialement? Comment intégrer l'innovation ouverte?**

Cette sous-section cible à 1) expliquer le pourquoi et le comment de l'innovation sociale pour les banques et outiller les décideurs de pistes d'actions concrètes dans le court et le moyen terme et 2) identifier des propositions pour les TIC et le secteur bancaire pour opérationnaliser l'innovation ouverte.

##### ***Comment innover socialement?***

Le secteur des services vit une importante convergence des produits et des industries qui étaient indépendantes l'une de l'autre (assurances, banques, courtage immobilier, services juridiques, nouveaux médias, communications, etc.). Les banques ont pris avantage du décloisonnement entre courtage et services bancaires mis de l'avant par le législateur pour prendre de plus grosses parts sur le marché financier canadien en achetant les courtiers de valeurs mobilières. Cette stratégie n'a pas apporté d'innovations majeures, mais a plutôt consolidé l'emprise des banques sur le marché canadien. De plus, la plupart des industries de service adoptent le virage relationnel (santé, éducation, communication, divertissement, etc.) en reconnaissant l'importance

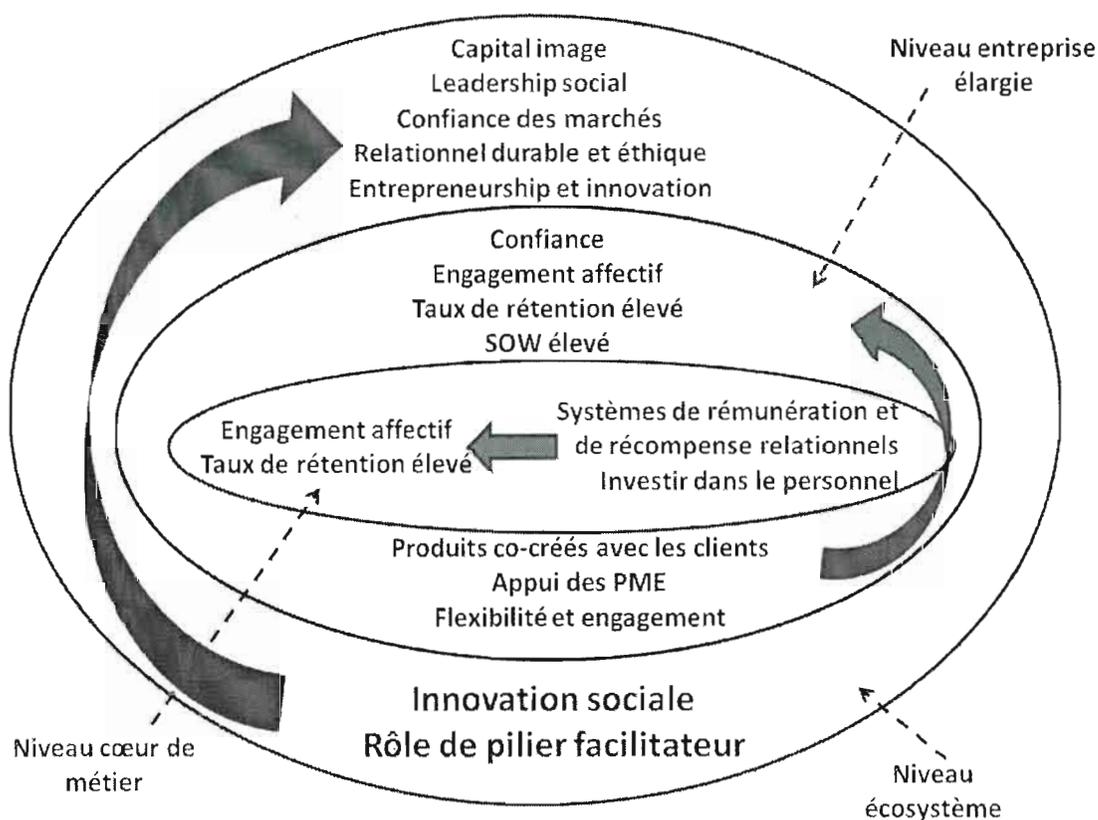
client et sa participation au processus de développement des produits. Certaines industries intègrent même les concurrents dans le processus d'*innovation ouverte* (Informatique, communication, éducation, santé, etc.), pour ainsi garantir de meilleures expériences clients. L'innovation et le relationnel sont finalement indissociables pour obtenir un avantage concurrentiel durable. Jusqu'à présent, les banques ont résisté à ce mouvement se confinant dans les règles législatives et le thème du « *nous ne pouvons pas prendre de risque* ». Par contre, avec la convergence et la diversification croisée des services, elles devront, par la force des choses modifier leur approche sous peine d'assister à l'émiettement de leurs parts de marchés au profit d'autres secteurs de services innovateurs mieux préparés à offrir des produits-services plus adaptés aux besoins des clients (commerciaux et individuels). Les banques, notamment les banques commerciales, font face à deux choix : 1) une vision de court terme et transactionnelle auprès des employés, des clients et de la communauté avec un processus d'innovation asymétrique et une réputation de plus en plus entachée que les Ombudsmans ne peuvent plus corriger ou 2) une vision de long terme et relationnelle en termes d'actions et d'engagements avec une capacité d'adopter le concept d'innovation ouverte durable et ainsi de refaire une image qui reflète la cohérence entre le discours et la réalité

Une comparaison entre le secteur bancaire commercial et les TIC permet : 1) de souligner les problèmes d'innovation du secteur bancaire; 2) d'élaborer l'importance d'innover par le biais de l'intégration des clients et des différentes parties prenantes dans le processus et 3) de suggérer des propositions managériales de relationnel durable aux décideurs du secteur bancaire.

Sur un plan tactique, la vision écosystémique agit sur les trois niveaux de l'écosystème (Figure 8.1). Les banques commerciales ont 1) un engagement à un niveau cœur de métier avec leur personnel; 2) un engagement à un niveau entreprise élargie avec leurs clients et 3) un engagement à un niveau écosystémique qui résulte des deux engagements précédents. En effet, le bien-être du personnel et le bien-être

des PME aboutit au bien-être écosystémique, qui lui même a un effet rétroactif positif sur les banques commerciales. Un personnel engagé et des clients performants satisfaits sont les ingrédients d'un équilibre relationnel durable. Les banques gagnent donc à innover socialement pour être plus profitables à long terme et surtout gagner une réputation de respect et de confiance auprès du public, des clients entreprises et des employés au sein de l'organisation.

**Figure 8.1**  
Impact des tactiques écosystémiques sur les trois niveaux cœur de métier, entreprise élargie et écosystème



Elles ont donc un rôle de pilier facilitateur qui mérite d'être endossé rapidement. En effet, si les banques commerciales remplissent pleinement leurs responsabilités sociales et économiques, elles développeront l'avantage concurrentiel le plus recherché et l'avantage émotionnel inimitable, au niveau :

- (1) Cœur de métier, elles gagnent un engagement affectif de la part de leur personnel et un taux de rétention élevé;
- (2) Entreprise élargie, elles concilient la confiance des clients, leur engagement affectif, un taux de rétention élevé et une part de portefeuille client (share of wallet ou SOW) maximisée;
- (3) Écosystémique, elles développent un capital image fort, un statut de leadership social, la confiance des marchés, un relationnel durable et éthique et elles se font reconnaître pour l'appui envers l'entrepreneursip et l'innovation.

**Au niveau tactique, opérationnaliser cette vision revient à développer un horizon d'objectifs et de critères d'évaluations de plus long terme :**

- (1) **Plan de long terme et modèle axé sur la valeur ajoutée au client :**  
Établir un plan d'actions de trois à cinq ans plutôt que six mois et privilégier des critères qualitatifs durables tels que les rendements sur la capacité de garder des clients et de faire croître non pas les produits vendus, mais la valeur financière du client. Ceci a pour impact de : a) mesurer les actions sur une perspective durable; b) créer une relation avec le client dans une optique de durabilité en fonction d'objectifs relationnels à atteindre; c) privilégier des résultats en termes de croissance du client; d) converger les objectifs de la banque, du personnel et du client.

En effet, la mission d'une banque commerciale est d'accompagner le client pour dépasser le creux de la courbe de croissance (la vallée de la

mort) et de l'outiller dans ses démarches de développement de façon sectorielle personnalisée plutôt qu'industrielle standardisée, particulièrement pour les PME. Il faut donc changer les ratios quantitatifs qui permettent d'évaluer les directeurs selon une productivité en termes de volume, vers des indicateurs qualitatifs de la valeur ajoutée au client; soit abandonner la pression constante sur le nombre de rencontres par semaine à atteindre, ou le taux d'accroissement des comptes clients par mois, au profit de la mesure de la capacité à bien desservir les clients, le suivi de l'évolution du niveau de satisfaction, la capacité à résoudre des problèmes et le rôle joué dans la croissance réalisée par le client. Certaines entreprises (PeopleSoft) fonctionnent selon un modèle de facturation client personnalisé, basé sur la valeur additionnelle générée par ce dernier suite à leurs services. Cette stratégie axée sur la valeur apportée a permis d'avoir le meilleur retour sur la relation et le meilleur indice de satisfaction client PME dans l'industrie.

- (2) **Recruter, former et valoriser des équipes pluridisciplinaires, avec des compétences relationnelles, sectorielles et entrepreneuriales.** En effet, le client s'attend à un vis-à-vis ambitieux, proactif et connaisseur des particularités de son industrie.

Le directeur de comptes ne doit plus être un junior prudent dont le processus d'apprentissage pénalise la PME et qui mute au corporatif dès qu'il aigüise ses talents. La logique doit privilégier de sélectionner les seniors qui connaissent et les rouages de la banque et les différences sectorielles et les spécificités des PME. Une politique de formation continue pour le personnel de contacts devrait être promue pour les aider à mieux maîtriser les tendances des marchés, à améliorer leurs aptitudes interpersonnelles et à mieux s'accomplir sur un plan personnel.

- (3) **Créer des équipes internes croisées sur une base durable pour développer une cohérence et une continuité entre les développeurs de produits, les responsables marketing et publicité et le personnel de contact.** Le travail en silos crée un écart entre les besoins vécus quotidiennement par les directeurs de comptes, les slogans corporatifs déconnectés des processus rigides et l'innovation asymétrique des développeurs de produits. Une structure virtuelle mixte, qui se concerte sur une base régulière formelle et informelle, crée des liens pertinents et permet à l'information de remonter, circuler et de produire des changements proactifs ciblés. Ces microécosystèmes ad hoc permettront de rejoindre les réalités régionales et de pallier à la divergence des perceptions, particulièrement dans un contexte de centralisation des pouvoirs.
- (4) **Collaborer avec les acteurs publics et publics/privés dans l'accompagnement des PME au-delà de l'étape de démarrage :** la politique de développement économique actuelle est une politique de court terme qui d'une part dépend des conjonctures économiques et d'autre part, focalise sur le lancement des entreprises. Ainsi, le financement est suspendu dès qu'il y a crise et l'accompagnement ne couvre pas la phase la plus coûteuse pour la PME : la croissance. Les incitatifs au développement gagnent donc à : a) inclure des clauses d'engagement post-démarrage d'entreprise, personnalisées selon des objectifs sectoriels et de marché et s'échelonner dans une perspective de moyen terme, surtout en période de crise; b) jumeler les incitatifs financiers publics et publics/privés (crédits d'impôt, subventions, financement direct, etc.) avec des produits bancaires complémentaires et c) former les équipes virtuelles mixtes (directeurs de comptes, gestionnaires marketing et développeurs de produits) sur les programmes de développement économique et les ressources disponibles pour une étroite collaboration.

Dans un contexte de mondialisation et de réseaux complexes multi formes (humains et technologiques), cette approche souligne l'importance de revoir les priorités non pas en fonction du rendement à très court terme, mais en termes de valeurs de société et de développement durable (développement social, respect de l'humain au sein de l'organisation et de la société et développement respectueux de l'économie autour de l'écologie et des écosystèmes ouverts). Finalement, la notion de ressources ne peut plus se définir comme « utilisable » et jetable, mais comme facteur de cocréation de valeurs dans un échange de collaboration où tout le monde a intérêt à participer pour « gagner-gagner ».

### ***Comment intégrer l'innovation ouverte des TIC?***

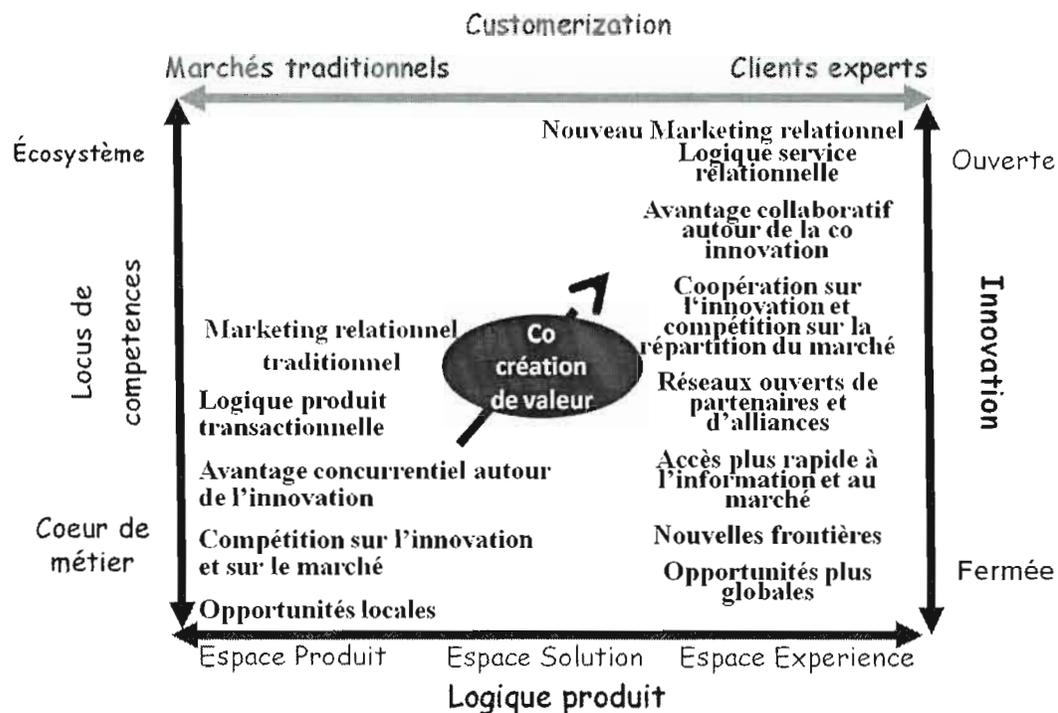
Malgré la particularité des écosystèmes montréalais étudiés (embryonnaires, oligopolistiques, non-propriétaires), tout comme les écosystèmes bancaires, ils ne peuvent résister longtemps (ouverture de la concurrence, tendances des marchés, etc.). L'innovation ouverte va donc s'imposer et imposer un processus d'apprentissage de la coopétition, à l'instar des écosystèmes nord-américains voisins pour une meilleure expérience client.

Dans l'industrie des TIC, la logique de renforcement du client ou « customerization » s'est traduite d'abord par l'inclusion du client dans le processus de cocréation complexe et ensuite par la co-innovation avec le concurrent pour un meilleur service client. La dynamique est même écosystémique rétroactive dans le sens où le client devient d'abord le producteur de contenu et impose ensuite la coopétition entre divers fournisseurs. La logique de dominance service est de plus en plus présente dans les entreprises dont les innovations passent par l'appropriation de la technologie par le « consommateur » qui endosse désormais le rôle de « *producteur promoteur* ». Olleros (2007) illustre divers exemples d'entreprises en industries et en services qui ont énormément appris et innové en offrant à leurs clients l'opportunité

de cocréer à travers le processus d'innovation ouverte non contractuelle. La démocratisation de l'innovation est en plus appuyée par un système de récompense endogène en faveur des clients co-innovateurs (Von Hippel, 2005). Il existe plusieurs modèles collectifs et privés d'incitatifs à l'innovation qui permettent de valoriser les communautés d'innovation selon les contributions de chaque membre (Von Hippel, 2005). L'innovation ouverte non contractuelle (Olleros, 2007) est ainsi un tremplin vers la créativité et est animée par des systèmes de reconnaissance, de valorisation et de récompenses variés, allant de privilèges fonctionnels tangibles, à des renforcements d'image socio-symboliques.

La démocratisation de la technologie a entraîné la customerisation. Les clients deviennent de plus en plus avertis, maîtrisent de plus en plus la technologie disponible gratuitement et créent des communautés sociales d'innovation. De nouvelles notions d'appropriation par les utilisateurs et d'interaction de la communauté de la recherche et des clients, ont permis la mise en place d'une logique plus horizontale que verticale, circulaire ouverte (organique) et dynamique. La customerisation est en fait la première étape vers une démocratisation des échanges. Elle ne remplace pas le face-à-face et l'apport du non-verbal à l'échange social et émotionnel qui favorisent le partage de l'information privilégiée avec le directeur de comptes. Par contre, elle leur permet d'interagir aussi virtuellement (les générations internautes X et Y et mêmes les baby-boomers). Ainsi, la customerization génère divers brainstormings collectifs inimaginables dans la vie (potentiel illimité de clients réunis). Elle débloque le flux des idées et le passage d'un relationnel fondé sur un espace produit, dont l'innovation est fermée au cercle du cœur de métier de l'entreprise et qui livre une proposition de valeur aux clients dans une relation asymétrique, à un espace géographique multidirectionnel pour entendre le client qui vit l'évolution du marché au quotidien. Le client, qu'il soit expert ou non, est actif dans le processus d'innovation ouverte (Figure 8.2).

**Figure 8.2**  
Évolution de la logique relationnelle



La customerisation ou la démocratisation des échanges peut être implémentée :

- (1) **Au niveau cœur de métier : L'intégration de la dyade directeur de compte/client(banque) ou directeur ventes produit A/client (TIC) dans le processus de création de valeur :** le client-entreprise ne devrait pas avoir à choisir entre un plan A et un plan B, qui souvent ne répondent pas à ses besoins, mais être capable de cocréer un service C adapté à sa taille, à son secteur d'activité, à sa croissance, à ses perspectives de développement et à ses besoins. Le processus de création de valeur doit donc être un processus flexible et ouvert pour créer des produits ciblés et non standardisés. Pour cela, il existe plusieurs méthodes :
  - (a) **augmenter les interactions et les échanges entre les développeurs de produits-service, le marketing, la personne en contact et le client en instaurant un système de développement**

**innovation service testé auprès d'un groupe client volontaire pour échanger et ainsi participer à des services mieux ciblés par type de marché.**

- (b) **Une interface CRM personnalisée pour diffuser les innovations sociales en partageant les compétences et les différents points de vue entre clients directeurs de comptes et les services supports.**

Ainsi, ce dialogue permet de saisir l'évolution des besoins et surtout l'interprétation des services mis à la disposition des clients. Ces systèmes existent déjà sous la forme de « mass-customization » dans le domaine des produits tangibles, mais ils sont très peu utilisés dans le domaine des services experts.

- (2) **Au niveau relationnel – entreprise élargie. La mise en place de plateformes d'innovation ouverte avec les clients et l'ensemble des parties intéressées :** avec la démocratisation de la technologie, l'essor des blogues, des sites web2.0 et web 3.0, les entreprises devront réfléchir à innover en communauté pour être plus proches des clients, des évolutions des marchés et ainsi bénéficier des rétroactions (feedbacks), commentaires, idées, soumis via une interface conviviale. Cette interface favoriserait l'échange sur différentes rubriques disponibles et le développement de nouvelles en fonction des intérêts. Pour cela, il est nécessaire aussi de récompenser les membres actifs (clients et personnel) qui désirent s'investir dans le processus. Ces dialogues virtuels sont une forme de recherche appliquée dynamique à travers le crowdsourcing (Von Hippel, 2005). Le crowdsourcing permet une réflexion collective, qui dans le meilleur des cas est incrémentielle et dans le pire mise de côté (Olleros, 2007).

- (a) **la valorisation et la récompense des initiatives d'amélioration des processus existants;** des systèmes de récompense fonctionnels

et socio-symboliques devraient être mis en place pour reconnaître l'engagement, la pro-activité, les contributions, etc. de certains membres (renforcement du statut du membre, bénéfices tangibles aux membres les plus engagés, accès à certaines rubriques privilégiées, une plus grande capacité de téléchargement, possibilité de jumeler d'autres sites personnalisés, pouvoir d'améliorer des contenus moins accessibles pour d'autres membres moins impliqués, etc.). Une façon de rendre le personnel prêt à s'engager comme chez Google pour innover demeure la participation au capital-action (stock options etc.).

- (b) **éduquer sur les opportunités de s'ouvrir aux clients.** Olleros (2007) cite divers cas de plateformes ouvertes d'innovation qui ont permis aux entreprises de recueillir des idées brillantes pour améliorer le design ou le service offert. Ces entreprises comprennent, Microsoft (Xbox), Apple, Adobe et Aldus, Apple a même été sauvée grâce à la mobilisation de ressources externes pour commercialiser son Macintosh en 1984. Von Hippel (2005) cite aussi l'exemple des équipements de surf professionnels qui ont été perfectionnés par la communauté des sportifs. Dans les marchés professionnels, ou organisationnels, et même consommateurs (Adidas), il n'est plus étonnant que l'entreprise devienne la sous-traitante d'inventions provenant de clients experts qui connaissent mieux les faiblesses des produits et les différences concurrentielles.

Par ailleurs, la dynamique de brainstorming collectif avec une communauté d'autres clients tous aussi experts, motivés et impliqués, crée une ambiance de création, émulation, que les entreprises ne peuvent reproduire dans aucun laboratoire! Ce sont des employés volontaires, qui font des heures supplémentaires gratuitement et qui passent des heures à cogiter avec passion devant leur écran. Ils sont nourris du

désir et de la fierté d'innover et la technologie leur permet d'y arriver...pourvu que la banque ou l'entreprise soit à l'écoute. Les entreprises gagnent donc à mobiliser ce savoir disponible gratuitement sur le net et à favoriser une innovation ouverte avec leurs clients et l'ensemble de l'écosystème.

- (3) **Troisième niveau relationnel – l'écosystémique** L'exemple bancaire et des opérateurs de télécommunications illustrent que les relations dyadiques fondées sur la collaboration, l'engagement, le long terme et les bénéfices mutuels, ne sont possibles que lorsque les organisations ont déjà réussi les changements culturels internes et mis en place des systèmes de rémunération axés sur des dimensions socioqualitatives de long terme. Ces mesures organisationnelles décourageraient les sous-cultures opportunistes et les problèmes politiques internes. Ainsi, les trois niveaux d'un écosystème sont interdépendants : tant que les banques ne fonctionnent pas en micro écosystème en santé, elles seront déficientes à un niveau de l'entreprise élargie et défailtantes à un niveau écosystémique.

#### ***A un niveau écosystémique national***

Le décalage perçu dans le tableau 7.2 entre le discours relationnel et la réalité transactionnelle peut être transposé à un niveau encore plus macroscopique : le niveau de l'écosystème national global. La littérature est féconde sur les questions d'ouverture de frontière et d'écosystème, mais la réalité politique canadienne reflète un protectionnisme entre les provinces qui entrave la logique d'innovation ouverte à l'intérieur d'un écosystème national fonctionnant en mode coopétitif. L'Accord sur le Commerce Intérieur ratifié par les gouvernements fédéraux et provinciaux signé en 1994, se limite à certains secteurs ciblés, n'a pas de droit de regard sur le secteur privé et son système d'arbitrage des litiges est « *inefficace et lent* » selon l'évaluation

du Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence (2008). À titre d'exemple, l'Ontario et le Québec sont encore en processus de négociations d'ententes dans le cadre du « *Trade, Investment, and labour Mobility Agreement* ». Mais tel que recommande le Groupe d'étude sur les politiques en matière de concurrence (2008), le manque de volonté et de leadership national explique les faibles progrès observés en matière de mesures concrètes et donc de retombées socio-économiques. Ainsi, la migration vers une logique de collaboration, d'ouverture et d'engagement est vécue à tous les niveaux de l'écosystème et touche tous les acteurs sociaux, sans exception. Les banques, les entreprises en technologies de l'information, les gouvernements et l'ensemble des acteurs socio-économiques sont concernés par cette tendance de fonctionner dans un mode d'ouverture, de globalisation des marchés et de convergence des industries. Tel que décrit dans la section 8.3, les organisations, qu'elles soient publiques ou privées, sont devenues des microécosystèmes elles-mêmes. Le fonctionnement en microécosystème est nécessaire pour se greffer à l'écosystème global et y évoluer en osmose. En effet, les organisations fermées sont vouées au rejet et lorsque tout l'écosystème est infecté d'organisations autarciques, il n'est plus capable de productivité, de robustesse et de créer des opportunités aux nouvelles firmes (Iansiti et Levien, 2004, p. 46). Cette réalité interne renvoie aux responsabilités intrinsèques aux membres de l'écosystème. La sous-section suivante exposera les rôles aussi bien de la main visible (Julien, 2005b), que de l'individu (comme décideur organisationnel et comme citoyen) dans l'établissement et le maintien de relations de collaboration durable à bénéfices écosystémiques.

#### **8.4.3 Le rôle de la main visible et de l'individu**

Pour qu'un écosystème puisse être en santé et performer au sein des trois niveaux, tous les acteurs socio-économiques doivent être proactifs (Article 3). Cette

section explique ainsi les actions qui doivent être entreprises, mais aussi comment ces actions doivent être menées. Aussi bien l'État que les banques que les individus ont leur part de responsabilité dans la performance d'un écosystème. De plus, leurs comportements sont fortement corrélés. Ainsi, les paragraphes qui suivent illustrent cette interdépendance et permettent d'avancer des pistes et des tactiques pour mieux réussir le pari écosystémique. Cette section met donc l'accent sur :

- (1) L'urgence de concerter les efforts publics et privés en vue de l'accompagnement des PME québécoises au-delà d'une espérance de vie de 3 ans! (Article 3);
- (2) L'importance d'un contrat social pour le développement endogène;
- (3) La nécessité d'un leadership non pas élitique et héroïque, mais d'une prise de conscience et de pouvoir volontaire et responsable de la part de tous les acteurs socioéconomiques (Article 3);
- (4) L'importance de la main visible pour appuyer, financer et promouvoir le changement culturel en faveur de la valorisation de l'entrepreneuriat et de l'innovation (Article 3);
- (5) L'urgence de comprendre les rationalités et les émotionnalités limitées des décideurs pour mieux orienter les actions.

### ***L'urgence de concerter les efforts publics-privés pour le développement des PME***

Le cycle de vie de la coopération dans un écosystème dépend des acteurs périphériques pour réussir l'étape de l'impulsion vers l'innovation (Figure 7.7). En effet, durant cette étape, tous les acteurs publics et privés doivent contribuer à un cadre favorable à l'entrepreneuriat et à l'innovation. Toutefois, les actions ne doivent pas uniquement cibler la phase d'impulsions, qui favorise les projets de

démarrage d'entreprises, mais cibler aussi l'innovation endogène durable. Les efforts doivent donc se poursuivre lors des étapes de l'engagement et de l'adaptation (Figure 7.7). Au-delà de « *la Révolution tranquille entrepreneuriale* » Julien (2005a), il faut que les entreprises puissent croître dans un environnement favorable à la croissance. L'identification des faiblesses (Article 3) permet de se doter des moyens requis pour lancer « *la Révolution tranquille économique* ». C'est pourquoi l'article 3 propose un cadre holistique intégrant les facteurs structurels, industriels et culturels comme levier de création et de développement de l'innovation (Figure 7.7).

La performance de l'écosystème se mesure par sa capacité à promouvoir des opportunités aux nicheurs (PME) (Iansiti et Levien, 2004). Or une volonté politique favorable à l'entrepreneuriat doit s'accompagner de stratégies et tactiques concrètes pour que les PME puissent avoir une espérance de vie au-delà des 3 années actuelles et surtout avoir des perspectives de développement réelles et non hypothétiques. « *Malgré qu'elles soient actives en recherche et développement (R-D), les entreprises québécoises, ont des difficultés à commercialiser leurs innovations, particulièrement les petites et moyennes entreprises* » (Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec, 2008). En effet, les PME rencontrent diverses difficultés, dont principalement le financement de la commercialisation et l'accès aux marchés locaux. Cette conclusion confirmée par l'article 3, illustre l'urgence de concerter les efforts publics et privés en vue de l'accompagnement des PME québécoises. Pour innover, l'entrepreneurship est une condition nécessaire, mais non suffisante à sa propre réalisation. En effet, l'équation complète réunirait la créativité + l'accès au marché + le soutien + l'environnement favorable.

« L'entrepreneuriat est une affaire de société qui ne peut se développer qu'en osmose avec un milieu innovateur, dans lequel les PME à forte croissance jouent un rôle central tant comme résultat que comme facteur de dynamisme. » (Julien, 2005b, p. 320).

Il faut d'abord qu'il y ait une politique culturelle de vouloir favoriser l'entrepreneurship et des principes directeurs qui favorisent ce développement- en ce

moment, les PME sont étouffées par la bureaucratie publique et le manque de proactivité et d'engagement. Le financement et l'appui concret, sont des ingrédients nécessaires pour le développement des PME. L'article 2 et l'article 3 ont respectivement souligné l'absence d'engagement des banques et de certains paliers des gouvernements dans le soutien aux PME. Il faut donc que le capital social soit proactif à l'esprit d'entrepreneuriat. Ce capital social comprend la volonté et l'action des différents acteurs socio-économiques. Certains chercheurs ont constaté par exemple l'absence au Québec de ministère affecté aux petites entreprises, à l'instar de plusieurs pays tels que la France, la Finlande et le Danemark (Julien, 2005a, p. 339). Ce ministère aurait pour mandat d'appuyer les efforts des PME en facilitant la coordination avec l'ensemble de l'écosystème. Les PME constituent plus de 90 % du tissu industriel québécois, mais bénéficient de peu de soutien, ce qui justifierait une telle initiative. Par ailleurs, les dernières décisions de coupures du gouvernement fédéral dans la culture et dans le développement économique affectent directement le développement des PME.

Selon la Conférence régionale des élus de Montréal (2008) « *Ces coupes compromettent les stratégies de développement de la région montréalaise... Les programmes touchés sont stratégiques pour le développement de Montréal* ». Ainsi, le développement de l'écosystème global est intimement relié au développement des PME (99 % de l'écosystème canadien) et nécessiterait des mesures proactives tout au long du processus de développement de la PME et pas uniquement durant la phase de démarrage. Il ne sert à rien de créer une nouvelle PME alors que plusieurs disparaissent la même journée. La logique du marketing relationnel repose sur une logique de rétention de long terme plutôt qu'une logique d'acquisition de court terme et cette vision pourrait s'avérer pertinente dans le contexte de politiques de développement économique. Tel qu'illustré par le modèle développé dans l'article 3, soit la figure 7.13, les facteurs écosystémiques sont les facteurs exogènes nécessaires durant la phase d'impulsions vers l'entrepreneuriat, l'innovation et le développement,

mais devraient aussi appuyer les entreprises durant les phases suivantes. En effet, le développement net résulte en grande partie de la capacité à maintenir le tissu industriel en place et à lui donner les moyens de croître. Il faudrait donc que les efforts déployés pour un développement endogène soient aussi importants que ceux pour le démarrage de nouvelles entreprises.

### *L'importance d'un contrat social pour le développement endogène*

Il appartient aux entreprises de contribuer au développement endogène de leur écosystème, une fois les conditions structurelles mises en place. En effet, pour que les différents acteurs socio-économiques s'engagent dans une logique d'innovation ouverte, deviennent des coopérateurs efficaces et fonctionnent selon les normes du marketing relationnel, les décideurs doivent développer un même cadre mental. Le contrat social (Rousseau, 1762) ou encore la main invisible (Smith, 1776) font référence à un état d'équilibre harmonieux exogène. Or, le cadre réglementaire ne peut être le seul garant du succès d'un écosystème, car la solution doit être endogène et intrinsèque aux parties impliquées. Il est nécessaire d'intégrer le cadre environnemental comme cadre favorisant l'équilibre. Le cadre environnemental doit être un facilitateur et non l'acteur clé de régulation des comportements.

Les opportunistes sauront toujours déjouer la loi ou la régulation, surtout dans les situations d'oligopole. Les conditions artificielles sont donc des demi-mesures inefficaces. Les rationalités des décideurs (stratégique, économique et culturelle) doivent permettre une cohérence et une continuité dans l'engagement, mais l'écosystème doit aussi développer des mécanismes implicites de « dissuasion mutuelle » (Article 3). Ces mécanismes peuvent être des mesures explicites de valorisation et de récompense des pratiques collaboratives, de renforcement du capital image des membres facilitateurs et d'octroi de leadership en faveur des plus proactifs. Des mesures coercitives peuvent aussi être envisagées avec les membres

opportunistes. La coopération spontanée et intrinsèque aux relations humaines est quasi impossible, ce qui justifie la nécessité d'une main invisible qui aura pour responsabilité de veiller au respect des engagements (Tazdait, Pereau et Caparros, 2005, p. 47). Plusieurs répondants dans l'article 3 ont regretté l'absence de leaders pour stimuler le processus d'engagement et de respect des engagements. Nous pensons toutefois que le leadership est nécessaire, mais doit être interprété dans un sens élargi et non restrictif à des figures emblématiques. La sous-section suivante décrit cette forme de leadership ascendant.

***La nécessité non pas d'un leadership élitique et héroïque, mais d'une prise de conscience et de pouvoir volontaire et responsable de la part de tous les acteurs socio-économiques***

Aujourd'hui, réussir la dynamique des interactions internes et externes génère l'avantage concurrentiel et les décisions stratégiques ne sont plus exclusives au sommet hiérarchique (Johnson, Manyika et Yee, 2005). Comme le mentionne Drucker, Peter, F. « *Aucune institution ne peut survivre si elle a besoin de génies ou de supermen pour la diriger. Elle doit être organisée de manière à vivre sous la direction d'hommes normaux* ». Ainsi, déjà à un niveau micro ou cœur de métier, l'organisation doit compter sur le leadership et l'entrepreneuriat de tous ses gestionnaires pour performer, particulièrement dans les contextes de haute vitesse. L'action entrepreneuriale, innovatrice et engagée peut être et devrait être menée à tous les niveaux hiérarchiques d'une organisation donnée, mais aussi à tous les niveaux écosystémiques. Autrement dit, elle doit émerger spontanément du terrain et non pas être emprisonnée dans un imaginaire héroïque. Ce postulat est renchéri par Mintzberg (2004) qui rapporte le dialogue de Bertolt Brecht suivant : « *Unhappy is the land that has no heroes, says a character... "No" replies another. " Unhappy is the land that needs heroes" ».*

Le leadership doit être un exercice de pouvoir individuel et personnel à la portée de tous les acteurs socio économiques et non un privilège dédié à une élite vouée à l'exercer. L'article 3 a démontré que plusieurs répondants espéraient un leader extraordinaire, mais le leadership devrait être démystifié, démocratisé et endossé comme une responsabilité individuelle et non élitique. Attendre l'émergence de leadership politique entraîne une situation de statu quo. Le leadership politique a cependant, le devoir d'encourager et de valoriser les initiatives individuelles, tel qu'expliqué dans la sous-section sur le rôle de la main visible et des individus.

***L'importance de la main visible pour appuyer, financer et promouvoir le changement culturel en faveur de la valorisation de l'entrepreneuriat et de l'innovation***

Les décisions et les actions des individus sont enracinées dans les institutions et les systèmes sociaux auxquels ils appartiennent (Granovetter, 1985). Il y a donc un rôle clé à jouer de la part des institutions dans ce changement. Les institutions peuvent accélérer l'adoption de certains comportements, par des campagnes communicationnelles, des lois, des mesures économiques, etc. en vue de promouvoir des changements socio-culturels importants. Les institutions publiques ont été reconnues dans leur rôle pionnier pour divers changements de comportements à impact socio-économique, tel que la réduction du tabagisme, la conscientisation écologique, le souci de l'équité, etc., et elles peuvent jouer un rôle tout aussi puissant pour stimuler la fibre créative et entrepreneuriale et la norme relationnelle coopérative.

Tel que mentionné par diverses gens d'affaires interrogées, la créativité est répartie de façon égale dans toutes les sociétés, elle est innée et non acquise; par contre, ce ne sont pas toutes les sociétés qui permettent aux talents de se développer. Divers répondants dans l'article 3 ont souligné l'importance de valoriser les

entrepreneurs, de les reconnaître comme des modèles à suivre pour les jeunes générations, à l'instar de divers métiers ancrés comme nécessaires et valorisants dans l'imaginaire collectif. Les institutions peuvent saisir leur leadership politique pour revigorer l'image de l'entrepreneur, récompenser les créateurs, les entrepreneurs, les innovateurs, les artistes, qui contribuent à un plus grand bien-être collectif. La reconnaissance et la valorisation des talents, mettent en place un climat d'innovation et de co-innovation fédérateur qui se base sur les dimensions du marketing relationnel (engagement, confiance, long terme, gagnant-gagnant). Cette extension du marketing relationnel à un niveau écosystémique, doublée d'un fonctionnement mezzo et micro en écosystème solidaire est le fondement de la théorie des écosystèmes d'innovation. L'inaction collective constatée dans l'article 3 a toutefois motivé l'exploration des rationalités et des émotionnalités limitées des décideurs qui tardent à s'engager dans l'écosystème.

***L'urgence de comprendre les rationalités et les émotionnalités limitées des décideurs pour mieux orienter les actions***

L'individu est motivé par la rationalité limitée (Simon, 1976) et l'émotivité limitée (Lado, Boyd et Hanlon, 1997). Ainsi, même les décisions qui semblent être cartésiennes, sont d'abord intuitives, passionnées et résulteraient d'un processus de rationalisation pour aider à ce qu'elles gagnent en légitimité. Pour que les décideurs prennent le virage relationnel, il faudra donc agir sur les aspects émotionnels et donc culturels. Une analyse anthropologique, structurelle et industrielle a donc été menée. En effet, comprendre la dynamique relationnelle dans l'écosystème nécessitait de comprendre les rationalités et les émotionnalités des décideurs dans l'écosystème. La rationalité a émergé suite aux travaux de Descartes et de Pascal dans le contexte des Lumières.

Deux courants vont émerger : le courant de l'intérêt individuel conjugué à la sympathie (Smith, 1776), qui stipule que l'être humain a besoin de compassion et de solidarité et le courant du seul intérêt individuel (Edgeworth, 1881) (Tazdait, Pureau et Caparros, 2005, p. 16). Ces deux courants s'expliquent par l'hégémonie des passions (calmes ou violentes) qui dominent l'individu (Hume, 1991) et qui se manifestent à travers les trois rationalités culturelles, stratégique et économique explicitées dans l'article 3. L'organisation, l'écosystème et la société ne sont que le reflet des interactions entre les rationalités de l'ensemble des individus. Leur profil passionné ou rationnel (Hobbes, 1651), déterminera leur comportement interactionnel. Toutefois, c'est la passion (calme ou violente) qui explique les choix individuels et non la raison pure (Hume, 1991, p. 274). La stratégie napoléenne (Article 3) s'explique d'ailleurs par la passion d'innover qui transcende les autres considérations (économiques et culturelles). De même, la stratégie suiveur traduit une passion culturelle aversive à la coopération avec les concurrents, suffisamment forte pour occulter les gains économiques pourtant certains. Les choix s'inscrivent souvent dans le type de culture locale (Individualiste ou collectiviste/féminine ou masculine/long terme ou court terme). Cette culture va encourager certains choix plutôt que d'autres.

Selon la théorie des réseaux sociaux, les individus font des choix d'objectifs, mais aussi des choix de moyens pour y arriver, et ce, en fonction de leurs valeurs et de leurs émotions (Etzioni, 1988, p. 4). Si ces moyens s'inscrivent dans les normes féminines du marketing relationnel, l'écosystème va bénéficier de relations gagnant-gagnant et la passion calme de la solidarité va dominer. Si ces moyens s'insèrent dans une logique masculine pure, la passion violente opportuniste va triompher et les acteurs impliqués seront sanctionnés dans le court ou dans le moyen terme (soit immédiatement par le marché, soit à moyen terme avec les mesures de l'écosystème).

Cependant, dans un souci d'équilibre écosystémique, nous pensons que les passions calmes et violentes, les valeurs masculines et féminines, individuelles et

collectives, ne sont pas mutuellement exclusives. Autrement dit, elles sont interdépendantes et peuvent être sollicitées simultanément pour une meilleure performance de l'écosystème. De plus, autant les objectifs peuvent être de nature masculine (Succès, Argent, position leader), autant les moyens peuvent être de nature féminine (coopération, concertation, harmonie) ou hybrides pour atteindre des objectifs communs de performance. Par ailleurs, les rationalités des décideurs peuvent obéir à des logiques individuelles (affirmation de soi), en harmonie avec les besoins tribaux (le bien-être général de l'ensemble de la communauté). Encore là, la théorie de l'écosystème permet une harmonisation des forces traditionnellement opposées, en leur offrant une dialectique hegelienne constructive. Et comme rien de grand ne se fait sans passion (Hegel), le bien-être écosystémique doit être conduit en se basant sur les passions, car elles gouvernent les hommes plus « *que ce que l'on appelle vulgairement sa raison* » (D.Hume, 1991, p. 275). Il faudra donc agir sur les passions des acteurs socio-économiques tel que décrit sur la carte cognitive figure 7.1 pour créer l'engagement affectif nécessaire à l'action.

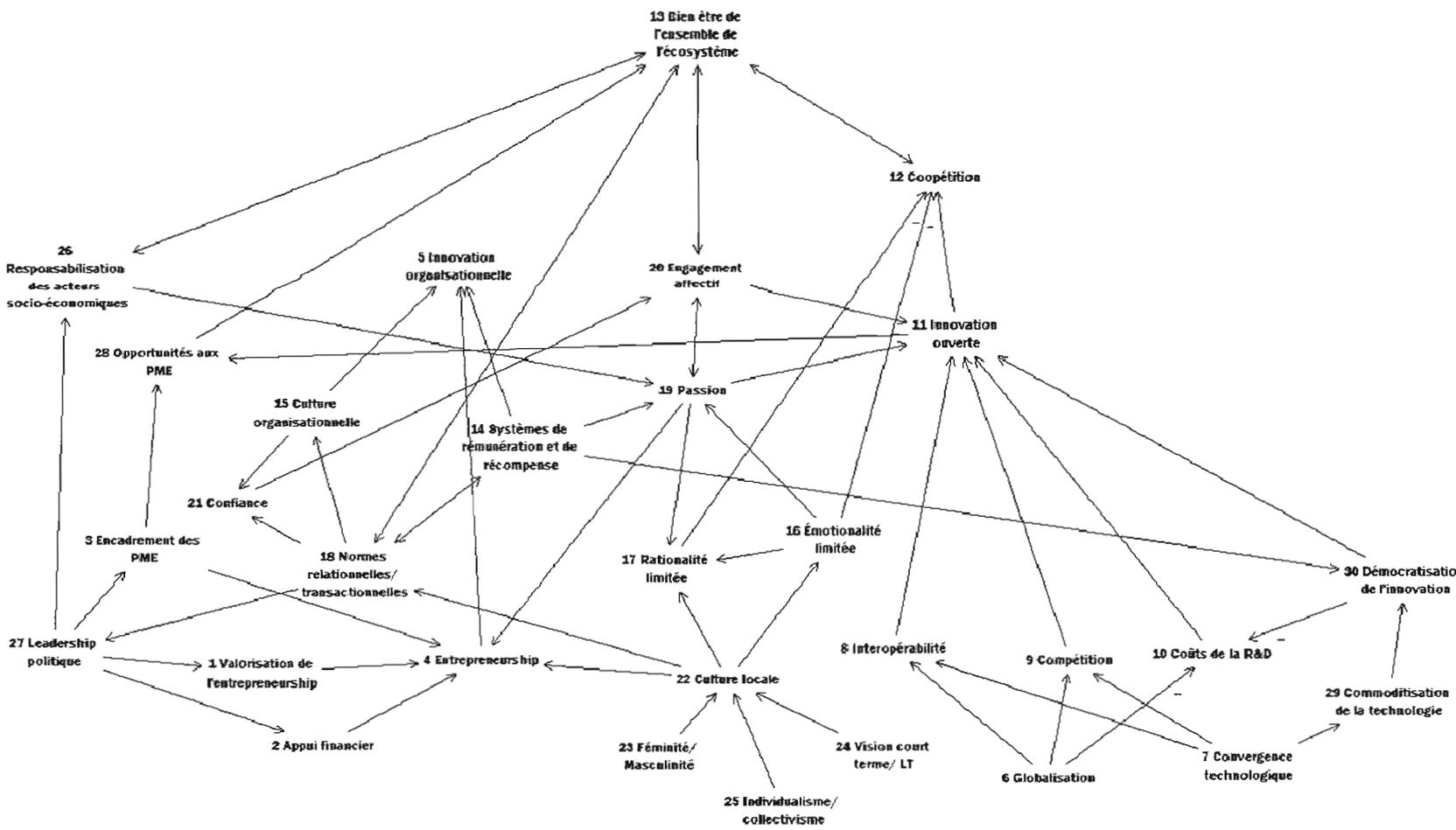
L'engagement affectif est l'engagement le plus puissant et le plus apte à créer des comportements ciblés (Allen et Meyer, 1990; Paulin, Ferguson et Bergeron, 2006). En effet, l'action individuelle ne s'explique pas par la raison objective, en l'occurrence savoir que le bien-être écosystémique est une alternative viable et efficiente, mais l'action s'enclenche par la connexion émotionnelle créée chez l'individu.

« Lorsque les objets eux-mêmes ne nous affectent pas, ils ne peuvent jamais gagner d'influence par leur connexion; il est évident que, comme la raison n'est rien d'autre que la découverte de cette connexion, ce ne peut être par son moyen que les objets sont susceptibles de nous affecter. » (Hume, 1991, p.270)

Finalement, la figure 7.1 (extraite de la carte globale annexée) illustre les liens entre les processus émotionnels (confiance, engagement affectif, passion), qui sont au cœur de la carte, avec les processus structurels en périphérie (histoire, leadership

politique, tendances technologiques et autres facteurs structurels) et avec le résultat final complètement en haut de la carte : le bien-être écosystémique. La carte cognitive explique les relations de causalité entre les facteurs structurels, industriels et individuels, en spécifiant comment les comportements individuels, organisationnels et écosystémiques peuvent être modifiés. Elle renseigne sur le chemin le plus court pour changer une dimension, mais aussi sur les interdépendances directes et indirectes qu'il faut prendre en considération.

**Figure 8.3**  
 Carte cognitive partielle des liens entre facteurs, comportements et bien-être  
 écosystémique (TIC)



L'écosystème devient à la fois une théorie de *modus operandi* et une technique de représentation de la réalité complexe. Définie à la section 8.3.2 comme la théorie verte du marketing relationnel post-moderne qui s'inscrit dans le souci écologique, dans la tendance de symbiose et de respect de la nature et de l'homme, non plus comme *homo oeconomicus* (homme économique) mais comme *homo civilis* (homme social), elle permet de combler un vide dans la littérature, d'outiller les décideurs, mais aussi de répondre aux crises empiriques actuelles. La théorie de l'écosystème a donc le potentiel de développer une théorie générale des relations, au-delà des frontières du marketing et même du management. Elle : 1) rajoute la dimension systémique et évolutive des relations dans le temps; 2) inclut l'interdépendance de tous les acteurs, y compris l'environnement naturel d'un écosystème, et ce, de manière équilibrée; 3) explicite la dimension écologique et éthique du développement et 4) identifie les déterminants et les freins des parties prenantes pour mieux les faire converger. Elle est une théorie de l'action collective, du comportement socio-économique et pourrait même constituer une perspective de développement durable à raffiner.

## **8.5 Limites et avenues futures de recherche**

### **8.5.1 Limites**

Les limites de la thèse peuvent se situer dans :

- (1) La méthodologie : échantillonnage pas assez large, problème de généralisabilité statistique; échantillonnage québécois : généralisabilité canadienne.
- (2) Le cadre empirique : choix de deux industries stratégiques, donc faible généralisabilité industrielle.

(3) Le cadre théorique : théorie de l'écosystème embryonnaire à développer.

La *méthodologie qualitative longitudinale* a pour avantage de permettre de saisir la complexité de la réalité, en temps réel et en respectant les liens systémiques entre les trois niveaux de l'écosystème. Toutefois, cette méthodologie permet d'atteindre la généralisabilité analytique, mais pas la généralisabilité statistique. Pour atteindre la généralisabilité statistique, il faudrait un plus grand échantillonnage de relations à l'intérieur d'une industrie donnée, ou alors tester les résultats de cette thèse sur d'autres industries. Un tel travail de validation requiert une méthodologie quantitative et non qualitative, ce qui risque de réduire la profondeur et la richesse des résultats.

Cet *échantillonnage présente aussi la limite culturelle québécoise*. En effet, le Québec est reconnu comme une nation au Canada et les particularités contextuelles culturelles ne peuvent être répliquées au reste du Canada. Toutefois, il serait intéressant de faire des comparaisons avec d'autres sociétés similaires sur un plan historique ou géopolitique en Europe pour vérifier les parallèles empiriques. Il serait aussi pertinent de faire des comparaisons entre les provinces canadiennes pour définir de façon plus précise les différences managériales et expliquer éventuellement leur genèse. Ceci étant dit, la spécificité culturelle locale sera toujours un enjeu managérial, quel que soit le pays ou le continent. Il est donc important de rappeler que la culture québécoise n'a rien de particulier en termes de phénomène empirique, mais qu'elle est de facto particulière, car elle s'inscrit dans la diversité nationale et internationale des cultures.

Sur un plan empirique, *le choix de deux industries de service, les banques commerciales et les TIC*, présente des limites de généralisabilité des résultats pour des industries plus traditionnelles et moins innovantes. En effet, les résultats dégagés ont été effectués selon des contextes précis et selon des réalités complexes définies et ces environnements se prêtent difficilement à la généralisation. Par contre, il est intéressant de faire des comparaisons qui tiennent compte et qui identifient les

différences clés, pour ensuite générer des théorisations plus globales et donc répliquables.

Par ailleurs, le choix de la grappe des TIC montréalaise est difficilement comparable aux autres grappes telles que les sciences de la vie ou l'aéronautique dont les écosystèmes sont performants à cause de leur logique verticale plutôt qu'horizontale. En effet, le secteur de l'aéronautique fonctionne en système marketing vertical avec un niveau élevé de spécialisation des entreprises et un faible niveau de compétition. À l'inverse, le secteur des sciences de la vie connaît une certaine concurrence en recherche et développement entre filiales étrangères installées au Québec, mais la dynamique du marché n'est pas locale, mais internationale.

Cette réserve de généralisabilité émise, nous pensons toutefois que les conclusions générales peuvent tout de même être récupérées pour d'autres écosystèmes. Même si les composantes culturelles sont difficilement répliquables, les propositions de la théorie de l'écosystème ont une portée globale et les pratiques managériales relevées ont une rationalité économique, marketing et stratégique qui dépasse le cadre industriel et culturel local. En effet, la théorie de l'écosystème repose sur des fondements ontologiques de cocréation, de vision de durabilité, de souci écologique et de maximisation du bien-être de l'ensemble des acteurs socio-économiques. Cette vision de long terme pourrait inspirer plusieurs secteurs (industrie agro-alimentaire, le secteur de l'énergie, l'industrie pharmaceutique, etc.). Elle expliquerait par exemple la débâcle du secteur automobile américain dont la vision est axée sur le surplus du producteur dans une myopie écosystémique totale. Depuis les années Reagan<sup>49</sup>, la politique publique américaine appuie le comportement impérialiste des trois constructeurs automobiles américaines qui font fi des besoins des consommateurs en termes de qualité (Chrysler), de sécurité et de durabilité, mais

---

<sup>49</sup> Loi considérant les 4x4 comme des camions et non comme des automobiles pour l'émission de gaz

aussi ignorent les impératifs de long terme écologiques, les coûts et risques de la pollution et de la consommation de ressources non renouvelables<sup>50</sup>. Le gouvernement américain a même voté en 2001 pour une exonération fiscale de 100 000 \$ aux entreprises qui se procurent des 4X4 Hummer/mastodontes, finançant ainsi indirectement leur achat. Le pari de ne pas écouter le marché et de développer leur croissance sur les grandes voitures 4X4, plus polluantes, moins économiques et plus encombrantes dans le paysage, ne découle pas d'un processus de cocréation gagnant-gagnant, mais d'un processus asymétrique de développement des voitures qu'ils pensent que les Américains favoriseraient. Ainsi, la dynamique marketing est unilatérale, mais en plus déconnectée du contexte écosystémique et mondial de l'évolution du secteur.

Finalement, la *théorie de l'écosystème* développée est encore à un stade émergent et nécessite une meilleure conceptualisation à travers un effort collégial d'autres chercheurs et d'autres recherches à venir.

### 8.5.2 Avenues futures de recherche

Le cadre théorique de l'écosystème gagne donc à être renchéri par de futures études qui permettront de :

- (1) tester son efficacité sur d'autres écosystèmes ou sur un plus grand nombre d'intervenants des secteurs étudiés;

---

<sup>50</sup> Les Américains affichent une moyenne de 10,41 litres aux 100 kilomètres, tandis que les Européens en consomment 5,84 litres et les Japonais 5,79 litres (L'automobile américaine à la traîne en matière d'émissions et de consommation, <http://www.autoexpert.ca/fr-ca/Actualites/L-automobile-americaine-a-la-traine-en-matiere-d-emissions-et-de.aspx?mid=200811&nid=1376>)

- (2) le peaufiner en raffinant les propositions de cette théorie, et en développant de nouvelles conceptualisations.
- (3) Analyser le rôle du capital social dans l'économie moderne, à savoir l'impact des liens faibles versus les liens forts dans les écosystèmes actuels et resoulever la question de l'évolution du rôle des facteurs socio-culturels dans le comportement humain, économique et dans la formation des relations sociales.
- (4) Vérifier par une démarche de cartographie cognitive, la possibilité d'établir un modèle écosystémique, avec des liens et des variables en situation d'équilibre.

Par ailleurs, il serait intéressant de développer des comparaisons cœur de métier ou écosystémiques ciblées entre les deux industries bancaires et des TIC :

- (1) En comparant les cartes cognitives des décideurs des deux industries ou celles des clients;
- (2) En comparant par exemple les enjeux relationnels aux niveaux des Ombudsmans.

Il serait aussi intéressant de faire des comparaisons internationales entre des écosystèmes ciblés. Ces études comparées permettraient de vérifier les impacts des dimensions culturelles de Hofstede (1994), mais aussi d'identifier les facteurs clés de succès dans différentes expériences. Ainsi, diverses grappes (Kobe, Shanghai, Toulouse, Lyon, Grenoble, Milan, Boston, Tel Aviv, Genève, etc.) sont reconnues pour leurs succès et il serait intéressant d'expliquer par des analyses comparées les approches adoptées.

Tel qu'expliqué dans la section 8.3 sur la contribution théorique, la nouvelle théorie de l'écosystème se veut elle-même un processus écosystémique d'innovation ouverte, que la communauté des chercheurs et des gestionnaires peuvent bonifier. Il

serait donc intéressant de la faire développer dans une dynamique collective et ouverte aux différentes disciplines.

Finalement, la théorie de l'écosystème peut inspirer d'autres champs d'application (sciences juridiques, politiques, etc.) et inclure des réalités structurelles, à savoir les changements politiques, culturels et sociaux dans l'Écosystème mondial. Divers problèmes du XX<sup>e</sup> siècle qui traversent aussi le XXI<sup>e</sup> trouvent leurs origines dans le non-respect de l'équilibre écosystémique et dans des relations asymétriques impérialistes (abus des multinationales, des gouvernements, abus de pouvoir de certains groupes sociaux ou ethniques ou religieux, etc.). Les mesures légales préventives et punitives des comportements opportunistes sont finalement inefficaces. Tout écosystème a besoin de relationnel pour performer et la théorie de l'Écosystème trouve ainsi un vaste champ d'application.

## BIBLIOGRAPHIE

- Abela, A.V. et Murphy, P.E. 2008. « Marketing with integrity: Ethics and the service dominant logic for marketing », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p 39-53.
- Achrol, R. S. 1991. « Evolution of the Marketing organization: New forms for turbulent environments ». *Journal of Marketing*, vol. 55, no 4, p. 77.
- Agence de développement économique du Canada pour les régions du Québec. 2008. « Rapport sur les plans et les priorités - Budget des dépenses 2008-2009 ». [http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F20907/RPP2008-2009\\_fr.pdf](http://www.dec-ced.gc.ca/docs/F20907/RPP2008-2009_fr.pdf) (consulté le 2 janvier 2009)
- Aijo, T.S. 1996. « The theoretical and philosophical underpinnings of relationship Marketing: Environmental factors behind the changing Marketing paradigm ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 8-18.
- Allaire, Y. 2008. « Un iceberg financier ». *La Presse*, 1<sup>er</sup> octobre 2008.
- Allaire, Y. et M. Firsirotu. 2003. *L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie*. Montréal: Gaëtan Morin Éditeur
- Allen, N.J. et J.P. Meyer. 1990. The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organisation, *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, p. 1-18.
- Association canadienne de gestion de la relation client. 2002. « The Educated Approach to Enterprise CRM Opportunities, Research & Roundtable Study Overview Report », juillet.
- Association canadienne des télécommunications sans fils. 2008. « Le sans fil canadien : une réussite d'une ampleur croissante ». <http://www.cwta.ca/CWTASite/french/index.html>
- Association des Banquiers Canadiens (ABC). (2008). « Les Banques du Canada ». <http://www.cba.ca/fr/section.asp?fl=2&sl=204> (Consulté le 2 Janvier 2009)
- Aquin, H. 1971. *Le point de fuite*. Montréal, Le cercle du livre de France.
- Badaracco, Joseph L. 1991. *The Knowledge Link: How Firms Compete Through Strategic Alliances*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bahia, K. 2000. « Antécédents et conséquences de la prédisposition relationnelle du client: le cas des services bancaires aux particuliers », Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal.

- Banque de développement du Canada. Vision PME de BDC, février 2008, p. 5. ([www.bdc.ca/NR/rdonlyres/ebhzdgyzflmhfawsncmm77b4mltjvvcvhzc4pnals34tqpavgvvtss5e6jboh7frvm4dqbjqivebmgk54lruyvvyfobc/Resourcess%2fmedia\\_room%2fSME+Insight\\_Feb29\\_2008\\_final-F+\\_2.pdf](http://www.bdc.ca/NR/rdonlyres/ebhzdgyzflmhfawsncmm77b4mltjvvcvhzc4pnals34tqpavgvvtss5e6jboh7frvm4dqbjqivebmgk54lruyvvyfobc/Resourcess%2fmedia_room%2fSME+Insight_Feb29_2008_final-F+_2.pdf)).
- Barabási, A.-L. 2002. *Linked: The New Science of Networks*. Cambridge, MA: Perseus Publishing.
- Baril, H. 2008. « Les PME, des combattants à la couenne dure ». *La Presse*, 1<sup>er</sup> novembre 2008.  
<http://lapresseaffaires.cyberpresse.ca/article/20081101/LAINFORMER/811010794/5891/LAINFORMER01>
- Barney, J. B. 1986. « Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework ». *Academy of Management Review*, vol. 11, no 4, p. 791-800.
- Baumard, P. 2007. « Les stratégies d'innovation des grandes firmes face à la coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 135.
- Bejou D. 1997. « Relationship Marketing : Evolution, Present State, and Future ». *Psychology and Marketing*, vol. 14, p. 727-736.
- Ben Haj Youssef, A. et J. Ouziel. 2002. « Théorie des écosystèmes & Corporate Venture Capital ». *Revue du financier*, no 136, p. 33-47.
- Ben Letaifa, S. 2004. « Étude du cas de succès de PeopleSoft sur le marché du CRM ». Mémoire de fin d'études. Montréal, Université du Québec à Montréal, octobre 2004.
- Ben Letaifa, S. et J. Perrien. 2006. *Bank Marketing: How Can Share of Wallet Be Maximized? Analysis of Determinants and Obstacles: Actes de la 2<sup>e</sup> conférence du Management Leadership and Governance, Ministry of Research* (Paris, juillet 2006)
- Ben Letaifa, S. et J. Perrien. 2006. *Le relationnel bancaire: Diagnostic et évaluation des stratégies mises en place : Actes du XXIX<sup>e</sup> congrès de l'AFM* (French Association of Marketing) (Nantes, France, mai 2006)
- Ben Letaifa, S. et Y. Rabeau. 2005. « Communication mobile et convergence technologique: Opportunités et défis au sein des chaînes d'innovation intégrées ». 4<sup>ème</sup> pre-ICIS Academic Workshop AIM International Conference on Information Systems, Las Vegas, É.U, 11 -14 Décembre 2005.
- Ben Letaifa, S. et Y. Rabeau. 2006. « La radiodiffusion en pleine transformation : la technologie, les consommateurs et les stratégies des entreprises ». In *La*

*rencontre des anciens et des nouveaux médias*, publié par le Consortium canadien de recherche sur les médias et le Centre d'études sur les médias, p. 55-82.

- Ben Letaifa, S. et Y. Rabeau. 2006. « La radiodiffusion en pleine transformation : la technologie, les consommateurs et les stratégies des entreprises ». In *La rencontre des anciens et des nouveaux médias*, publié par le Consortium canadien de recherche sur les médias et le Centre d'études sur les médias, p. 55-82.
- Benamour Y. et I. Prime. 2000. « Orientation relationnelle versus transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français ». Université Paris Dauphine, cahier 279, p. 1121-1123.
- Bengtsson, M. et S. Kock. 1999. « Cooperation and competition in relationships between competitors in business networks ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 14, no 3, p. 178.
- Bennett, R. 1996. « Relationship formation and governance in consumer markets: transactional analysis versus the behaviourist approach ». *Journal of Marketing Management*, vol. 12, no 12, p. 417-36.
- Berry, L.L. 1983. « Relationship Marketing ». In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, de Berry, Shostack et Upah (éds.), Chicago: American Marketing Association.
- Berry, L.L. 1995. « Relationship Marketing of services: Growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 236-245.
- Berry, L.L. 1999. *Discovering the Soul of Service: The Nine Drivers of Sustainable Business Success*. New York, NY: Free Press.
- Berry, L.L. 2002, « Relationship Marketing of services perspectives from 1983 and 2000 ». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no 1, p. 59-77.
- Binks, M.R et C.T. Ennew. 1996. « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small businesses and their banks in the UK ». *British Journal of Management*, vol. 7, no 3, p. 219-230.
- Birk, M.M, B. Ivens et M. Paulsen. 2007. *Examining the role of norms in consumer brand relationships: the applicability of Macneil's relational exchange theory: Actes du 36<sup>e</sup> colloque de la conférence de l'EMAC (European Marketing Academy) (Reykjavik, Islande)*. 11 pages,

- Blanchot, F. et F. Fort. 2007. « Coopétition et alliances en R&D ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 163.
- Bobko, P. 1985. « Removing assumptions of bipolarity : Toward variation and circularity ». *Academy of Management Review*, vol. 10, no 1, p. 99-108.
- Bouchard, G. 2000. *Genèse des nations et cultures du Nouveau Monde*. Essai d'histoire comparée. Montréal : Boréal.
- Bouchard, G. 2003. *Raison et contradiction. Le mythe au secours de la pensée*. S.I., Éditions Nota bene/CEFAN.
- Bouchard, T.J.Jr. 1976. « Field research methods: Interviewing, questionnaires, participant observation, systematic observation, unobtrusive measures ». In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* de Dunnette, M.D. Chicago: Rand McNally.
- Boudreau, K. et A. Hagiu. 2009. « Multisided platforms as regulators, forthcoming ». In *Platforms, Markets and Innovation* d'Edward Elgar et sous la dir. d'Anabelle Gawer (éd).
- Brabet J. 1988. « Faut-il encore parler d'approche qualitative et d'approche quantitative? ». *Recherches et Applications en Marketing*, vol. 3, no 1, p. 75-89.
- Brandenburger, A. et B.J. Nalebuff. 1996. *Co-Opétition: A Revolution Mindset That Combines Competition and Cooperation: The Game Theory Strategy That's Changing the Game of Business Currency*. Doubleday Publishing Group Inc.
- Brousseau, E. et T. Pénard. 2007. « The Economics of Digital Business Models: A Framework for Analyzing the Economics of Platforms ». *Review of Network Economics*, vol. 6, n°2, p. 81-114.
- Brown, J.S. et J. Hagel. 2005. « The next frontier of innovation ». *The McKinsey Quarterly*, no 3, p. 82.
- Brown, S.L. et K.M. Eisenhardt. 1997. « The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, no 1, p. 1.
- Buttle, F. 2001. "The CRM Value Chain". <http://www.crm-forum.com>
- Campbell, A. 2003. « Creating customer knowledge competence: managing customer relationship management programs strategically ». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 5, p. 375-383.

- Cannon, J.P., R.S. Achrol et G.T. Gundlach. 2000. « Contracts, norms, and plural form governance ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 2, p. 180-94.
- Carr, N. 2004. « In praise of walls ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 3, printemps, p. 10-13.
- Carrier, C., P.-A. Julien et W. Menvielle. 2006. « Un regard critique sur l'entrepreneuriat féminin : une synthèse des études des 25 dernières années ». *Gestion*, vol. 31, no 2, p. 36.
- Castells, M. 1996. *The Rise of the Network Society*. Blackwell, Oxford.
- Caves, R.E. 1994. « Game theory, industrial organization, and business strategy ». *Journal of the Economics of Business*, p. 11, from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9705301155&lang=fr&site=bsi-live>
- Chakravarthy, B.S. et Y. Doz. 1992. « Strategy Process Research: Focusing on Corporate Self-Renewal ». *Strategic Management Journal*, vol. 13, p. 5.
- Chakravorti, B. 2004. « The New Rules for Bringing Innovations to Market ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, mars, p. 59-67.
- Chakravorti, B. 2004. « The New Rules for Bringing Innovations to Market ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 58.
- Chakravorti, B. 2007. « Innovation without Borders ». *Innovations: Technology, Governance, Globalization*, vol. 2, no 3, été, p. 113-124.
- Chesbrough, H. 2006. *Open Innovation: The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*. (Hardcover). Harvard Business School Press Books.
- Chesbrough, H.W. 2003. « The Era of Open Innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 3, p. 35-41.
- Chesbrough, H.W. et M.M. Appleyard. 2007. « Open Innovation and Strategy ». *California Management Review*, vol. 50, no 1, p. 57-76.
- Christopher, M., A. Payne, et D. Ballantyne. 1991. *Relationship Marketing*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- Christopher, M., A. Payne et D. Ballantyne. 2002. *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*. Woburn, MA: Butterworth-Heinemann.

- Conférence régionale des élus de Montréal. 2008. « Les coupes fédérales compromettent le développement de Montréal ». Communiqué, 29 août 2008. <http://www.credemontreal.qc.ca/communiqués.htm>
- Contractor, F.J. et P. Lorange. 1988. « Competition vs. Cooperation: A Benefit/Cost Framework for Choosing Between Fully-Owned Investments and Cooperative Relationships ». *Management International Review (MIR)*, vol. 28, no 4, p. 5-18.
- Cordonnier, L. 1994. « L'échange, la coopération et l'autonomie des personnes ». *La Revue du MAUSS semestrielle*, n°4, p. 94-114.
- Crosby L.A. et S.L. Johnson. 2002. « CRM and Management ». *Marketing Management*, Chicago, vol. 11, no 1, janvier-février, p. 10-12.
- Crosby, L., K. Evans et D. Cowles. 1990. « Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective ». *Journal of Marketing*, vol. 54, no 3, p. 68-81.
- Dagnino, G. B., F. Le Roy et S. Yami. 2007. « La dynamique des stratégies de coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 87.
- Das, T. K. et T. Bing-Sheng. 2000. « A Resource-Based Theory of Strategic Alliances ». *Journal of Management*, vol. 26, no 1, p. 31-62.
- Daunais, J.P. 1992. « L'entretien non directif ». p. 273-293. In *Recherche Sociale*, 2<sup>e</sup> édition sous Gauthier, B. (dir). Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Day, G.S. 2000. "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no.1, p. 24-30.
- D'Aveni, R.A.1994. *Hypercompetition*. The Free Press
- D'Aveni, R.A., J.M. Canger et J.J. Doyle. 1995. « Coping with hypercompetition: Utilizing the new 7S's framework1 ». *The Academy of Management Executive*, vol. 9, no 3, p. 45.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder et D. Iacobu. 2001. « Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration ». *Journal of Marketing*, vol. 65, octobre, p. 33-50.
- Delaunay, J.-C. et J. Gadrey. 1992. *Les enjeux de la société de service*. Paris : Fondation nationale des sciences politiques.
- Deloitte et Touche. 2008. « Les TMT Predictions pour le secteur des technologies, médias et télécommunications (TMT) ».

<http://www.deloitte.com/dtt/article/0,1002,sid%253D3767%2526cid%253D187581,00.html>

- Deming, W.E. 1993. *The New Economics*. Cambridge, Massachussets : Institute of Technology, Center for Advanced Engineering Study.
- Dibbert, M.T. 1986. « Practical Applications of Personal Banking ». *The Bankers Magazine*, vol. 169, no 4; p. 7-11.
- Discours du Président français Nicolas Sarkozy à Québec au Sommet de la Francophonie, 18 octobre 2008. <http://www.sarkozynicolas.com/nicolas-sarkozy-au-quebec-sommet-de-la-francophonie/>
- Donnelly J.H., L.L. Berry et T.W. Thompson. 1985. *Marketing Financial Services: Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin
- Dufour, J.C. et S. Maisonnas. 1997. *Marketing et Services : du Transactionnel au Relationnel*. Québec, Les Presses de l'Université Laval
- Dumez H. et A. Jeunemaître. 2005. « Concurrence et coopération entre firmes : les séquences stratégiques multidimensionnelles comme programme de recherche ». *Finance, Contrôle, Stratégie*, vol. 8, no 1, p. 27-48.
- Dupuis, J.-P. 2002. « La gestion québécoise à la lumière des études comparatives ». *Recherches sociographiques*, vol. XLIII, no 1, p. 183-205.
- Dupuis, J.-P. 2007. « Culture et gestion au Québec : entre cultures latine, anglo-saxonne et nordique ». In *Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées* de Davel, E., J.-P. Dupuis et J.-F. Chanlat, J.-F., Québec : Presses de l'Université Laval et TELUQ/UQAM,.
- Durif, F. 2008. « Quatre essais sur l'importance de la théorie du contrat social de macneil dans le champ du marketing relationnel ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal, octobre 2008.
- Durif, F. et J. Perrien. 2008. « Can Cognitive Mapping Enrich our Understanding of Macneil's Contractual Norms? The Specific Case of Role Integrity ». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 7, no 1, p. 91-120.
- Durif, F., M. Paulin et J. Bergeron. 2008. *The operationalization of Macneil's relational norms in interfirm exchanges: a descriptive meta-analysis: American Marketing Association*, Best track paper (Track: Services marketing) (San Diego, États-Unis, 8-11 août).
- Dwyer, F.R., P.H. Schurr et S. Oh. 1987. « Developing Buyer-Seller Relationships ». *Journal of Marketing*, vol. 51, no 2, p. 11-27.

- Dyché, Jyll. 2001. *The CRM Handbook*. Addison Wesley, août, p. 155-216 233-258.
- Eggert, A., G. Fassot. 2001. *eCRM: Electronic Customer Relationship Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart
- Eiglier, P., E. Langeard et V. Mathieu. 1997. *Le Marketing des services*. Encyclopédie de Gestion, Paris: Economica.
- Eisenhardt, K.M. 1989. « Making Fast Strategic Decisions in High-Velocity Environments ». *Academy of Management Journal*, vol. 32, no 3, p. 543-576.
- Eisenhardt, Kathleen M. 1989. « Building Theories from Case Study Research ». *Academy of Management Review*, vol. 14, no 4, p. 532.
- Élie, B., Fortin P. et Merrigan P. « La fin du capitalisme? », *Table ronde, UQAM*, 30 septembre 2008.
- Ernst et Young. 2001. « Eighth annual special report on technology in banking and financial services ». *Press release archive Canadian Fact Sheet*.
- Etzioni, A. 1988. *The moral dimension: Toward a new economics*. New York : Free Press.
- Evans H., T.L. Keiningham et T. Perkins-Munn. 2003. « The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment ». *Journal of Service Research*, vol. 6, no 1, p. 37-50.
- Evans, D. et M.L. Schmalensee. 2007. « The industrial organization of markets with two-sided platforms ». *Competition Policy International*, vol. 3, no 1, printemps.
- Ferguson, R.J. et M. Paulin. 2009. « Relational Norms in Interfirm Exchanges : From Transactional Cost Analysis to the Service-Dominant-Logic », Article en cours de révision.
- Ferguson, R.J., M. Paulin et J. Bergeron. 2005. « Contractual Governance, Relational Governance, and the Performance of Interfirm Service Exchanges: The Influence of Boundary-Spanner Closeness ». *Academy of Marketing Science Journal*, vol. 33, no 2, p. 217.
- Fernandez A.S., P. Marquès, F. Le Roy et F. Robert . 2008. « Mesurer la coopération : Mission impossible? ». *17ème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique*, 28-31 mai, Nice, France.
- Florès, L. 2005. « Générer de nouvelles idées grâce à Internet: un exemple d'application pour le repositionnement d'un produit ». *Revue Française du Marketing*, vol. 204, p. 57-69.

- Forsyth, R. 2001a. « Delivering value from CRM – Forsyth, Gartner et al tell you how!! » *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. 2001b. « CRM ROI – a vendor’s approach ». *Crm-forum.com/library/*
- Forsyth, R. 2001c. « How satisfied are client companies with CRM packages? » *Crm-forum.com/library/*
- Franke R.H. 1988. “Quality service pays off”, *Trusts & Estates*, vol 127, vo.9 (Septembre), p. 22-28.
- Gassmann, O. et E. Enkel. 2006. « Towards a theory of open innovation: Three core process achetypes », *R&D Management*.
- Gatfaoui, S. 2001. *Confiance dans la relation consommateur-prestataire de service : une analyse du discours du personnel en contact : Actes du XVII<sup>e</sup> congrès international de l’AFM*.
- Glaser, B.G. et A.L. Strauss. 1967. *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*. New York: Aldine de Gruyter.
- Glesne, C. 1992. « But, Is It Ethical? Learning to Do Right ». Chap. 6 in *Becoming Qualitative Researchers*, p. 113-129, Addison Wesley Longman, 199 p.
- Granovetter, M. S. 1985. "Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness", *American Journal of Sociology*, vol 91, p 481-510.
- Griffin, A.W.H. et J.R. Hauser. 1991. « The voice of the customer ». Working paper. *Sloan School of Management, MIT*.
- Grönroos, C, 1990. *Service Management and Marketing, Managing the Moment of Truth in Service Competition*. Lexington Books.
- Grönroos, C. 1994. « From Marketing mix to relationship Marketing: Towards a paradigm shift in Marketing ». *Management Decision*, vol. 32, no 2, p. 4-20.
- Grönroos, C. 1995. « Relationship Marketing: the strategy continuum ». *Journal of academy of Marketing science*, vol. 23, no 4, p. 252.
- Grönroos, C. 1997. “Relationship marketing logic”, *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 4, no 1, p. 7-18.
- Grönroos, C. 2000. *Service Management and Marketing: A Customer Relationship Management Approach*, 2<sup>nd</sup> edition, Chichester, UK; Wiley and Sons.

- Gross Stein, J. 2001. *The Cult of Efficiency*. Anansi.
- Groupe d'études stratégiques sur la concurrence. 2008. « Foncer pour gagner. Rapport final ». Juin 2008. [http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection\\_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf](http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/collection_2008/ic/Iu173-1-2008-1F.pdf) (consulté le 2 janvier 2009)
- Guba, E.G. et Y.S. Lincoln. 1994. « Competing Paradigms in Qualitative Research ». In *Handbook of Qualitative Research* de N. K. Denzin et Y. S. Lincoln, p. 105-117, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Guerrien, B. 1995. *La théorie des jeux*. Économica, Paris.
- Gummesson, E. 1987. « The new Marketing-developing long term interactive relationships ». *Long Range Planning*, vol. 20, no 4, p. 10-20.
- Gummesson, E. 1991. *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publication.
- Gummesson, E. 1994. « Broadening and specifying relationship Marketing ». *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 2, no 1, p. 31-44.
- Gummesson, E. 1996. « Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 31-44.
- Gummesson, E. 1997. « In search of Marketing equilibrium: Relationship Marketing versus hypercompetition ». *Journal of Marketing Management*, vol. 13, no 13, p. 421-430.
- Gummesson, E. 1999. *Total Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann. Oxford.
- Gummesson, E. 2001. "eCRM and hCRM: martial rivalry or marital bliss?", in Eggert, A., Fassott, G. (Eds), *eCRM: Electronic Customer Relationship Management*, Schäffer-Poeschel, Stuttgart, p.109-27.
- Gummesson, E. 2002. *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2<sup>e</sup> édition, Oxford, UK: Butterworth Heinemann.
- Gummesson, E. 2003. « All research is interpretive! » *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, nos 6-7, p. 482.
- Gummesson, E. 2004. « Return on relationships (ROR): the value of relationship Marketing and CRM in business-to-business contexts ». *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 19, no 2, p. 136.

- Gummesson, E. 2006. « Qualitative research in management: addressing complexity, context and persona ». *Management Decision*, vol. 44, no 2, p. 167.
- Gummesson, E. 2007. « Case study research and network theory: birds of a feather ». *Qualitative Research in Organizations and Management*, vol. 2, no 3, p. 226.
- Gummesson, E. 2008. « Extending the service-dominant logic: from customer centricity to balanced centricity ». *Academy of Marketing Science. Journal*, vol. 36, no 1, p. 15.
- Gummesson, E. 2008. « Quality, service-dominant logic and many-to-many Marketing ». *TQM Journal*, vol. 20, no 2, p. 143.
- Gwinner K.P., D.D. Gremler et M.J. Bitner. 1998. « Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, no 2, p. 101.
- Håkansson, H. et I. Snehota. 1995. *Developing Relationships in Business Networks*, London: Routledge.
- Håkansson, H. et J. Johanson. 1992. « A Model of Industrial Networks ». In *Industrial Networks: A New View of Reality* de Axelsson, B. et G. Easton, p. 28-34. London: Routledge.
- Hamel, G., Y.L. Doz et C.K. Prahalad. 1989. « Collaborate with Your Competitors--and Win ». *Harvard Business Review*, vol. 67, no 1, p. 133-139.
- Harker, J. M. 1999. « Relationship Marketing defined? An examination of current relationship Marketing definitions ». *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 17, no 1, p. 13-20.
- Healy, M., K. Hastings, L. Brown et M. Gardiner. 2001. « The old, the new and the complicated trilogy of Marketing relationships ». *European Journal of Marketing*, vol. 35, nos 1/2, p. 182-193.
- Helgesen, S. 1990. *The Female Advantage: Women's Ways of Leadership*. NY : Doubleday, Dell Publishing Group, Inc.
- Heskett, J.L. 1987. « Lessons in the Service Sector ». *Harvard Business Review*, vol. 65, mars-avril, p. 118-26.
- Hofstede, G. « Management Scientists Are Human ». *Management Science*, vol. 40, no 1, p. 4-13.
- Hofstede, G. 1991. *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London:McGraw-Hill.

- Howe, Jeff. 2008. *Crowdsourcing*. Crown Business.
- Huberman, A.M et M.B. Miles. 1991. « Analyse des données qualitatives ». De BoeckHunt, S. (1983), « General Theories and Fundamental Explanada of Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 47, automne.
- Huberman, A.M et M.B. Miles. 1991. *Analyse des données qualitatives*. De BoeckHunt, S.
- Hume, D. 1991. *Les passions*. GF Flammarion.
- Hunt, S.D. et R.M. Morgan. 1994. « Relationship Marketing in the Era of Network Competition ». *Marketing Management*, vol. 3, no 1, p. 18-28.
- Iansiti, M. et R. Levien. 2004. « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 3, p. 68.
- Iansiti, M. et R. Levien. 2004. *The Keystone Advantage*. Boston, Massachussets: Harvard Business School Press.
- Ibert, J. 2004. « La gestion paradoxale des relations entre firmes concurrentes ». *Revue Française de Gestion*, vol. 30, no 148, p. 153.
- IDC. 2008. « Prédications sur le marché canadien des TIC ». [http://www.technocompetences.qc.ca/en\\_vedette/etude\\_%20competences.pdf](http://www.technocompetences.qc.ca/en_vedette/etude_%20competences.pdf)
- Illinitch, A.Y., R.A. D'Aveni et A.Y. Lewin. 1996. « New Organizational Forms and Strategies for Managing in Hypercompetitive Environments ». *Organization Science*, vol. 7, no 3, p. 211-220.
- Industrie Canada, 2001. « Aider les PME à innover. Examen de la Banque de Développement du Canada ». <http://dsp-psd.tpsgc.gc.ca/Collection/C2-571-2001F.pdf> (consulté le 2 janvier 2009)
- Industrie Canada. 2008. « Principales statistiques relatives aux petites entreprises », janvier 2008, p. 3  
([www.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS\\_Jan2008\\_Fr.pdf](http://www.ic.gc.ca/epic/site/sbrp-rppe.nsf/vwapj/KSBS_Jan2008_Fr.pdf/$FILE/KSBS_Jan2008_Fr.pdf))
- Innovation Montréal. 2008. « Les grappes et l'innovation : libérer le capital créatif ». Conférence prononcée par Gérard Tremblay, maire de Montréal et président de la CMM. 3 Octobre 2008.
- Iyer, B. et T.H. Davenport. 2008. « Reverse Engineering Google's Innovation Machine ». *Harvard Business Review*, vol. 86, no 4, p. 58.

- Jarillo, J. C. 1988. « On Strategic Networks ». *Strategic Management Journal*, vol. 9, no 1, p. 31-41.
- Johanson, J. et L.-G. Mattsson. 1984. « Marketing investments and market investments in industrial networks ». *International Journal of Research in Marketing*, vol. 2, no 3, p. 185-195.
- Johnson, B.C., J.M. Manyika et L.A. Yee. 2005. « The next revolution in interactions ». *The McKinsey Quarterly Number*, no 4, p. 21-33.
- Julien, P.-A. 2005a. *L'entrepreneuriat au Québec: pour une révolution tranquille entrepreneuriale 1980-2005*. Les Éditions Transcontinental et les Éditions de la Fondation de l'entrepreneurship, Montréal, 2005.
- Julien, P.-A. 2005b. *Entrepreneuriat régional et économique de la connaissance, une métaphore des romans policiers*. Presses de l'Université du Québec, 2005.
- Kalika M., N. Boukef, et H. Isaac. 2007. « La théorie du millefeuille, de la non-substitution entre communications électroniques et face à face ». *Revue Française de Gestion*, vol 3, no 172, p 117-129
- Kalika M. 2002. « Le défi du e-management », dans Kalika M., *Les défis du management*, éditions Liaisons, p.221-236.
- Kaplowitz, M. D., T.D. Hadlock et R. Levine. 2004. « A comparison of web and mail survey response rates ». *Public Opinion Quarterly*, vol. 68, no 1, p.94-103.
- Kauffman, S. 1995. *At Home in the Universe: The Search for Laws of Complexity*. London: Penguin.
- Kavali, S.G., N.X. Tzokas et M.J. Saren. 1999. « Relationship Marketing as an ethical approach: Philosophical and managerial considerations ». *Management Decision*, vol. 37, no 7, p. 573-581.
- Kelly, K. 1994. *Out of Control: The New Biology of Machines*. London: Fourth Estate.
- Kohli A.K. et B.J. Jaworski. 1990. « Market Orientation: The Construct, Research Propositions and Managerial Implications ». *Journal of Marketing*, vol. 54, avril, p. 1-18.
- Kothandaraman, P. et D.T. Wilson. 2000. « Implementing Relationship Strategy ». *Industrial Marketing Management*, vol. 29, no 4, p. 339-349.

- Kotler, P. 1991. « The New Marketing Paradigm ». *Marketing Sciences Institute Review*, printemps.
- Kotler, P. 1994. *Marketing Management*. 8<sup>e</sup> édition, Prentice-Hall International inc.
- Kozak, R.A. et D.H. Cohen. 1997. « Distributor-Supplier Partnering Relationships: A Case in Trust ». *Journal of Business Research*, vol. 39, no 1, p. 33-38.
- L'Observateur de l'OCDE. 2008. « La crise financière et l'économie ». Entretien avec Klaus Schmidt-Hebbel, économiste en chef de l'OCDE, no 269, octobre.
- Lado, A.A., N.G. Boyd et S.C. Hanlon. 1997. « Competition, cooperation, and the search for economic rents: A syncretic model. Academy of Management ». *The Academy of Management Review*, vol. 22, no 1, p. 110.
- Lakhani, K. et L. B. Jeppesen. 2007. « Getting Unusual Suspects to Solve R&D Puzzles ». *Harvard Business Review*, mai, p. 30-31.
- Langéard E. et P. Eiglier. 1987. *Servuction : le marketing des services*. McGraw-Hill
- Langley, A. 1999. « Strategies for theorizing from Process Data ». *Academy of Management Review*, vol. 24, no 4, p. 691.
- Langley, A. 2008. Notes de cours. *Les Méthodes de recherche qualitative en Management*, HEC Montréal.
- Laroche H. 1997. "La querelle du contenu et du processus", Actes de la 7e conférence de l'AIMS, HEC Montréal, 1997, juin, Canada.
- Latour, B. 1991. *Nous n'avons jamais été modernes*. Paris : La Découverte.
- Le Roy, F. et S. Yami. 2007. « Les stratégies de coopération ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 83.
- Léger Marketing. 2005. « La représentativité des sondages en ligne ». Conférence de Lafrance. S et J. Nantel, Journée InfoPresse.
- Lehtinen, U. 1996. "Our present state of ignorance in relationship marketing", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 4, no 1, p. 43-51.
- Lejeune, A., L. Préfontaine et L. Ricard. 2001. « Les chemins vers la performance : L'approche relationnelle et la transformation des entreprises ». *Revue Gestion*, No spécial sur le marketing, Automne 2001, vol. 26, no 3.
- LeMoigne. J.L. 1995. *Le Constructivisme T. II : Les Epistémologies*. Éd. ESF, Collection. Communication et Complexité.

- Létourneau, J. 2000. « Penser le Québec (dans le paysage canadien) ». In *Penser la nation québécoise* sous la dir. de Venne, Michel. Montréal : Québec Amérique.
- Li, T. et R.J. Calantone. 1998. « The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination ». *Journal of Marketing*, vol. 62, no 4, p. 13-29.
- Lincoln, Y. et E.G. Guba. 1985. *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park, CA: Sage.
- Lincoln, Y.S. et E.G. Guba. « Establishing Trustworthiness ». In *Naturalistic Inquiry*, Sage Publications.
- Lincoln, Y. 1990. "Toward a categorical imperative for qualitative research". Dans Eisner, E, & Peshkin, A (Eds.), *Qualitative inquiry in educational research: The continuing debate* (pp.277-295). New York: Teachers College Press.
- Locke, J. 1996. *An Essay Concerning Human Understanding*. Indianapolis: Hackett Publishing Company, Inc.
- Lusch, R.F., S.L. Vargo et G. Wessels. 2008. « Toward a conceptual foundation for service science: Contributions from the service-dominant logic ». *IBM Systems Journal*, vol. 47, no 1, janvier-mars, p. 5-15.
- Macneil, I.R. 1974. « The Many Futures of Contracts ». *Southern California Law Review*, vol. 47, p. 691-816.
- Macneil, I.R. 1978. *Contracts: Exchange Transactions and Relations*. 2<sup>e</sup> édition, Mineola (USA): Foundation Press.
- Macneil, I.R. 1980. *The New Social Contract; An Inquiry into Modern Contractual Relations*. New Haven, CT : Yale University Press.
- Macneil, I.R. 1983. « Values in Contract: Internal and External ». *Northwestern University Law Review*, vol. 78, no 2, p. 340-418.
- Macneil, I.R. 2000. « Relational Contract Theory: Challenges and Queries ». *Northwestern University Law Review*, vol. 94, no 3, p. 877-907.
- Maglio, P. P. et J. Spohrer. 2008. "Fundamentals of service science". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 18-20.
- Mahoney, J.T. 1993. « Strategic management and determinism: Sustaining the conversation ». *The Journal of Management Studies*, vol. 30, no 1, p. 173.
- Major, M., M. McCarrey, P. Mercier et Y. Gasse. 1994. « Meanings of work and personal values of Canadian Anglophone and Francophone middle managers ». *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, vol. 11, no 3, p. 251.

- Marshall, C. et G.B. Rossman. 1989. *Designing qualitative research*. Newbury Park: Sage.
- Mattsson, L.-G. 1997. « Relationship Marketing and the markets as networks approach - a comparative analysis of two evolving streams of research ». *Journal of Marketing Management*, vol. 13, p. 447-61
- McCall M. et P. Bobki. 1990. « Research Methods and Discovery in Industrial/Organizational Psychology ». In *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, de Dunette M. et L. Hough. Coll. 1 *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, p. 381-418. Palo Alto, CA : Consulting Psychologists Press.
- McCraw, T.K. 2007. *Prophet of Innovation: Joseph Schumpeter and Creative Destruction*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Miles, M.B. et A.M. Huberman. 1994. *Qualitative data analysis*. 2<sup>e</sup> édition, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Miles, A. M. et A.M. Huberman. 1984. *Analysing qualitative data : A source book for new methods*. Beverly Hills, CA : Sage. Traduction française (1991), *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.
- Miller, R. et S. Floricel. 2007. « Games of Innovation: A New Theoretical Perspective ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 11, no 1, p. 1-35.
- Miller, R. et X. Olleros. 2008. « To Manage Innovation, Learn The Architecture ». *Research Technology Management*, vol. 51, no 3, p. 19-27.
- Miller, R., Y. Rabeau, S. Ben Letaifa et L. Molinié. 2006. Présentation pour France Télécoms. Chaire MINE.
- Mintzberg, H. 1979. « An emerging strategy of “direct” research ». *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, no 4, p. 582-589.
- Mintzberg, H. 1996. « Musings on management ». *Harvard Business Review*, vol. 74, no 4, p. 61.
- Mintzberg, H. 2004. « Enough Leadership ». *Harvard Business Review*, vol. 82, no 11, novembre, p. 22.
- Mitussis D. et L. O'Malley. 2004. « Mapping the Reengagement of CRM with Relationship Marketing ». *Nottingham Business School*, working paper, juin, p. 1-10

- Moore, J. 1996. « The Death of Competition: *Leadership & Strategy* ». In *The Age Of Business Ecosystems*. Harper Business.
- Morgan R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol 58, p. 20-39.
- Morgan, G. 1983. « Toward a more reflective social science ». In *Beyond method: Strategies for social research* de G. Morgan (éd.), p. 368-376. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morgan, G. et L. Smircich. 1980. « The case for qualitative research ». *Academy of management review*, vol. 5, no 4, p. 491-500.
- Morgan, J. 2003. « The key to Successful CRM in Financial Services ». *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, vol. 16, no 2, p. 3.
- Morgan, R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20.
- Moriarty, R.T., R.C. Kimball et J.H. Gay. 1983. « The Management of corporate banking Relationships ». *Sloan Management Review*, vol. 24, no 3, p. 3.
- Nantel, J. 2003. « La personnalisation de l'offre: une occasion propre au commerce électronique ». *CEFRIO*, mars.
- Néno, F. 1994. « Décrire l'interaction: une critique pragmatique de la théorie des jeux ». *La Revue du MAUSS semestrielle n°4*, p. 70-93.
- Normann, R. et R. Ramirez. 2003. *Designing Interactive Strategy: From Value Chain to Value Constellation*. Chichester, UK: Wiley and Sons.
- Olleros, F.X. 2007. « The Power of Non Contractual Innovation ». *International Journal of Innovation Management*, vol. 11, no 1, mars p. 93-113.
- Olleros, F.X. 2008a. « The Lean Core in Digital Platforms ». *Technovision*, vol. 28, no 5, p. 266-276.
- Olleros, F.X. 2008b. Learning to Trust the Crowd: Some Lessons from Wikipedia. International MCETECH Conference on e-Technologies.
- Parasuraman, A., V.A. Zeithaml et L.L. Berry. 1985. « A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research ». *Journal of Marketing*, vol. 49, automne, p. 41.
- Patton, M.Q. 2002. *Qualitative Research and Evaluation Methods*, Sage.
- Paulin, M. 2009. « La relation client: hors service ? » *Revue Gestion*. Article en cours de révision.

- Paulin, M., R.J. Ferguson et J. Bergeron. 2006. « Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages ». *Journal of Business Research*, vol. 59, p. 906-915.
- Paulin, M., R.J. Ferguson et M. Payaud. 2000. « Effectiveness of Relational and Transactional cultures in commercial banking: putting client-value into the competing values model ». *The International Journal of Bank Marketing*, vol. 18, no 7, p.328.
- Payne, A., D. Ballantyne et M. Christopher. 2005. « A stakeholder approach to relationship marketing strategy. The development and use of "six markets" model ». *European Journal of Marketing*, vol. 36, no 7-8, p. 855-871.
- Pellegrin-Boucher E. 2006. *Stratégies de compétition : modalités et implications. Le cas du secteur des ERP et des services*, Thèse de doctorat en sciences de gestion, université Montpellier I, Montpellier, 2006.
- Pellegrin-Boucher, E. et H. Fenneteau. 2007. « Le management de la coopération Le cas du secteur des ERP ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 111.
- Peltoniemi, M. et E. Vuori. 2004. « Business ecosystem as the new approach to complex adaptive business environments ». In, *Frontiers of e-Business Research 2004* (Conference proceedings of eBRF 2004) de Seppä, M., M. Hannula, A.M. Järvelin, J. Kujala, M. Ruohonen et T. Tiainen (éds.) Tampere, Finland: Tampere University of Technology and University of Tampere.
- Peppers, D., et M. Rogers, M. 2001. *One to one B2B: Customer Development Strategies for the Business-to-business World*, Doubleday, New York, NY, .
- Perrien, J., P. Filiatrault et L. Ricard. 1992. « Relationship Marketing and commercial banking: A critical analysis ». *International Journal of Bank Marketing*, vol. 10, no 7, p. 25.
- Perrien, J., P. Filiatrault et L. Ricard. 1993. « The implementation of relationship Marketing in commercial banking ». *Industrial Management Marketing*, vol. 22, no 2.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1994. « L'approche Relationnelle dans le Secteur Bancaire ». *Revue Gestion*, p. 21-25.
- Perrien, J. et R. McTavish. 1994. *Marketing bancaire: Services commerciaux*. Montréal : Institut des Banquiers Canadiens.
- Perrien, J. et L. Ricard. 1995. "The meaning of a marketing relationship: a pilot

- study", *Industrial Marketing and Management*, vol. 24, p.37-43.
- Perrien, J, S. Paradis, et P.M. Banting. 1995. "Dissolution of a relationship: the salesforce perception", *Industrial Marketing Management*, vol. 24, p.317-27.
- Peyrache, E. 2005. « L'économie des marchés de plates-formes ». <http://www.lesechos.fr/formations/management/articles/4164889.htm>
- Piaget, J. 1970. *L'épistémologie génétique*. Collection Que sais-je?, Paris : PUF.
- Pitcher, P. 2000. « From fratricide to fraternity: Building a better science ». Document HEC.
- Polonsky, M.J., L. Carlson, et M.L Fr. 2003. "The harm chain: a public policy development and stakeholder perspective", *Marketing Theory*, vol. 3, no.3, p.345-64.
- Porter, M. E. 1980. « How competitive forces shape strategy ». *McKinsey Quarterly*, no 2, p. 34-50.
- Porter, M. E. 1985. *Competitive Advantage*. 1985. The Free Press. New York.
- Porter, M. E. 1998. *The Competitive Advantage of Nations (with a new foreword)*, New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. et V. Ramaswamy. 2003. « The new frontier of experience innovation ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 44, no 4, p. 12.
- Prévoit, F. 2007. « Coopétition et management des compétences ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p. 183.
- Ramachandran, V. S. 1998. *Phantoms in the brain*. New York: Harper Collins.
- RBC Groupe financier. « Les petites entreprises en tête des gains de productivité au Canada », octobre 2006. <http://www.rbc.com/nouvelles/20061030smallbiz.html>.
- Reichheld, F. 2006. *The Ultimate Question*. Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. et E. Sasser. 1990-91. « Les clients d'hier font les profits de demain ». *Harvard/L'Expansion*, hiver.
- Reinartz, W.J. et V. Kumar. 2003. « The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration ». *Journal of Marketing*, vol. 67, no 1, p. 77-99.

- Ricard, L. et J. Perrien. 1999. « Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship Marketing in the banking industry: Clients' perception ». *Journal of Business Research*. New York.
- Rigby, D. 2002. « You can avoid CRM's pitfalls ». *Computerworld*, février.
- Rigby, D., F.F. Reicheld et P. Schefter. 2002. « Avoid the four perils of CRM ». *Harvard Business Review*, février.
- Rindova, V.P. et S. Kotha. 2001. « Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function ». *Academy of Management Journal*, vol. 44, no 6, p. 1263-1280.
- Roster, C.A., R.D. Rogers, G. Albaum et D. Klein. 2004. « A comparison of response characteristics from web and telephone surveys ». *International Journal of Market Research*, vol. 46, no 3, p. 359-373.
- Rust, Roland T. et Richard L. Oliver. 1994. « Service Quality: Insights and Managerial Implications from the frontier ». In *Service Quality: New Directions in Theory and Practice* de Roland T. Rust et Richard L. Oliver (éds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Salvetat, D. et F. Le Roy. 2007. « Coopétition et intelligence économique ». *Revue Française de Gestion*, vol. 33, no 176, p.147.
- Santos, J., Y. Doz et P. Williamson. 2004. « Is Your Innovation Process Global? ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 45, no 4, p. 31.
- Schoonhoven, C. 1981. « Problems with contingency theory: Testing assumptions hidden within the language of contingency "theory" ». *Administrative Science Quarterly*, vol 26, no 3, p. 363- 411.
- Schumpeter, J. A. 1942. *Capitalism, Socialism, and Democracy*. New York: Harper and Brothers. (Harper Colophon edition, 1976.)
- Shah, D., R. T. Rust, A. Parasuraman, R. Staelin et G. S. Day. 2006. « The Path to Customer-Centricity ». *Journal of Service Research*, vol. 9, no 2, p. 113-124.
- Sheth, J.N. 1988. "Changing demographics and the future of graduate management education", *Selections*, p.22-7.
- Sheth, J.N. 1993. A model of organizational buyer behavior, *Journal of Marketing*, vol. 37, no. 4), p. 50-56.
- Sheth, N. J. et A. Parvatiyar. 1995. « Relationships Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences ». *Journal of Academy of Marketing Science*, vol. 23, no 4, p. 255-271.

- Sheth, N.J. 2002. « The Future of relationship Marketing ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 16, no 7, p. 590-593.
- Simon, H.A. 1969/1996. *The Sciences of The Artificial*, la traduction de la troisième édition réalisée par Jean-Louis Le Moigne, Editions Gallimard, 2004.
- Simon, H. A. 1976. *From \_bounded\_ to \_procedural\_ rationality*. Spiro Latsis (Ed.), Method and appraisal in economics. Cambridge: Cambridge University Press
- Simon, H.A. 1985. « Human Nature in Politics: The Dialogue of Psychology with. Political Science ». *American Political Science Review*, vol. 79, no 2, p. 293-304.
- Simon, H.A. 1991. *Rationality in Political Behavior*. Carnegie Mellon University.
- Smith, A. 1759. *Théorie des sentiments moraux*, Paris, 1999, Puf, Collection.
- Smith, K. 2001. "Getting payback from CRM". *Webcast on CRMGuru.com*.
- Song, X. M. et B. Dyer. 1995. « Innovation strategy and the R&D Marketing interface in Japanese firms: A contingency perspective ». *IEEE transactions on Engineering Management*.
- Stake, R.E. 1995. *The Art of the Case Study Research*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Storbacka, K. et J. Lehtinen. 2000. *CRM*, Liber, Malmö
- Strauss, A. et J. Corbin. 1990. *Basics of qualitative research: Grounded theory procedures and techniques*. Sage Publications.
- Suddaby, R. 2006. « From The Editors: What Grounded Theory Is Not ». *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, p. 633.
- Suddaby, R. 2006. « From The Editors: What Grounded Theory Is Not ». *Academy of Management Journal*, vol. 49, no 4, p. 633.
- Sultan, F. et A. Rohm. 2005. « The Coming Era of "Brand in the Hand" Marketing ». *MIT Sloan Management Review*, vol. 47, no 1, p. 83-90.
- Tapscott, D. et A. Caston. 1993. « Paradigm shift // Review ». *Relations Industrielles*, vol. 48, no 3, p. 570.
- Tapscott, D. et A.D. Williams. 2007. *Wikinomics*. Portfolio.
- Tapscott, Don et Anthony D. Williams. 2006. *Wikinomics*. Portfolio.
- Tazdait, T., J.-C. Perea et A. Caparros. 2005. *Jeux Non-Coopératifs et Coopération*, CNRS Editions, collection CNRS Economie, France.

- Thiéart R-A. et coll. 2003. *Méthodes de recherche en management*. 3<sup>e</sup> édition, Paris: Dunod.
- Thiéart, R. A. 1999. *Méthodes de recherche en management*. Paris Dunod.
- Thorelli, H.B. 1986. « Networks: Between Markets and Hierarchies ». *Strategic Management Journal*, vol. 7, no 1, p. 37-51.
- Torraco, R.J. 2005. « Writing Integrative Literature Reviews: Guidelines and Examples ». *Human Resource Development Review*, vol. 4, no 3 (septembre), p. 356-367.
- Toulouse, J.M. 1979. *L'entrepreneurship au Québec*. Montréal, Presses HEC/Fides.
- Uzzi, B. 1999. « Embeddedness and the Making of Financial Capital: How Social Relations and Networks Benefit Firms Seeking Financing ». *American Sociological Review*, vol. 64, n°4, p. 481-505.
- Vargo, S. L. et R.F. Lusch. 2004. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 68, no 1, p. 1-17.
- Vargo, S.L. et R.F. Lusch. 2008a. « Service-dominant logic: Continuing the evolution ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 1-10.
- Vargo, S.L. et R.F. Lusch. 2008b. « Why “service”? ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, no 1, p. 25-38.
- Von Hippel, E. 2005. *Democratizing Innovation*. MIT Press.
- Von Hippel, E. et G. Von Krogh. 2003. « Open source software and the “private-collective” innovation model ». *Organization Science*, vol. 14, no 2, p. 209-223.
- Walser-Luchesi A. 2003. « Le concept de connaissance du client et la démarche démobilisation des personnels à l'écoute du client ».
- Walser-Luchesi, A. et M. Morel. 2001. « Le diagramme des affinités : Un outil d'organisation des données factuelles ». *Décisions Marketing*, vol. 24, p. 75-86.
- Webster, F. 1992. « The changing role of Marketing in the corporation ». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 4, p. 1-17.
- Webster, C. 1995. "Marketing culture and marketing effectiveness in service firms", *Journal of Services Marketing*, vol. 9, no.2, p.6-21
- Weick, K. E. 1979. *The social psychology of organizing*. 2<sup>e</sup> édition, New York: Random House.

- Williamson, O.E. 1974. « The Economy of Anti-Trust: Transaction Cost Considerations ». *University of Pennsylvania Law Review*, vol. 122, juin, p. 1496-1439.
- Williamson, O. E. 1975. *Markets and hierarchies*. New York: Free Press.
- Williamson, O.E. 1979. « Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations ». *Journal of Law and Economics*, vol. 22, octobre, p. 61-3.
- Williamson, O. E. 1985. *The economic institutions of capitalism*. New York: Free Press.
- Williamson O. 1994. *Les institutions de l'économie*, Interéditions, Paris. (édition originale : *The Economic Institutions of Capitalism*, 1985, Free Press, New York).
- Wind, J. et A. Rangaswamy. 2000. « Customerization: The Next Revolution in Mass Customization » Working paper, Marketing Department, The Wharton School, University of Pennsylvania.
- Yaegel, T. 1990. « Firrea Spawns need for new Marketing strategy ». *The banker magazine*, vol. 173, no 5, septembre octobre, p. 78.
- Yin, R. 1984. *Case study research: Design and methods*. 1<sup>re</sup> édition, Beverly Hills, CA: Sage Publishing.
- Yin, R.K. 1990. *Case study research*. Sage Publications.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Method's*. 2<sup>e</sup> édition, Newbury Park: Sage Publications.
- Zeithaml, V. A. 2000. « Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 67-85.
- Zelikowv, P.D. et G.T. Allison. 2000. « L'essence de la décision. Le modèle de L'acteur rationnel (Partie 1) ». *Cultures & Conflits*, vol. 36, p. 11-31.
- Zikmund, W. G., R. McLeod, et F.W. Gilbert. 2002. *Customer Relationship Management: Integrating Marketing Strategy And Information Technology*. John Wiley & Sons Inc Publication.
- Zollinger M. et E. Lamarque. 1999. *Marketing et stratégie de la banque*. 3<sup>e</sup> édition, Dunod.

## APPENDICE A

Étude exploratoire, communication acceptée par la *European Conference on IS Management, Leadership and Governance*, Ministère de la recherche, Paris, 12-13 juillet 2006.

### **BANK MARKETING: HOW CAN SHARE OF WALLET BE MAXIMIZED? ANALYSIS OF DETERMINANTS AND OBSTACLES**

**Soumaya Ben Letaifa (student) and Jean Perrien (Professor)**  
**Université du Québec A Montréal, Montreal, Canada**

C.P. 8888, succursale Centre-ville, Montréal (Québec) Canada, H3C 3P8  
ben\_letafa.soumaya@courrier.uqam.ca  
perrien.jean@uqam.ca

**Abstract:** Over the past decade, many financial institutions have been increasingly investing in web-based applications and particularly in CRM applications to better serve their customers. Both practitioners and academics have accepted the premise that building customer loyalty and share of wallet will increase a bank's profitability. However, many studies show that banks failed to improve their customer share of wallet. The CRM strategies did not pay off, even when a corporate CRM vision supported the CRM technology. Although financial institutions have implemented various relationship strategies and abandoned transactional logic, commercial customers still are not consolidating their financial assets with their principle bank. The following case study on a Canadian bank examines the perceptions of share of wallet determinants for 600 business customers. This study therefore attempts to understand the determinants of, and obstacles to, the consolidation of financial portfolios. The findings will provide the banks with the internal employees' vision of "how to increase the bank profitability" and will help the managers in repositioning their share-of-wallet strategies.

**Keywords:** share-of-wallet, bank, customer, determinants, obstacles.

### *A.1 Introduction*

To the best of our knowledge, little has been written about Share-of-wallet's determinants and obstacles, either in Europe or in North America. Even if this study has been conducted in a pioneer North American (Canadian) Bank, the results have managerial and strategic impacts for all the financial institutions in the western countries. In fact, the findings are relevant for both European and North American banks, as they are experiencing difficulties in maximizing their share-of-wallet.

In the commercial banking sector (corporate banking services), relationship Marketing is seen as an engine of growth through cross-selling (maximization of share of wallet) that also provides a capacity to deal with the broadening of competitive games (Moriarty, Kimball, and Gay 1983). Studies show that a 5% rise in the customer-retention rate increases a bank's profitability by an average of about 50% and that it is 5 to 10 times more expensive to acquire a new customer than to retain a current one (Binks and Ennew 1996). However, banks are finding it more and more difficult to establish and maintain relationships with their customers in an environment that is increasingly competitive, especially with deregulation and the advent of the Internet (Campbell 2003). A number of studies have shown that in spite of efforts at relationship Marketing by banks, most customers today have more accounts, with a larger number of financial institutions, than previously (Morgan 2003). The objective of the present empirical study, therefore, is to use a dyadic analysis of the bank's and the customers' points of view to comprehend the determinants of and obstacles to growth of customer share of wallet. The study looked at the perceptions of account managers managing a total of 660 commercial customers in a single Canadian bank.

The results show that there is an enormous gap between the bank's and the customers' points of view, as perceived by those responsible for customer relations.

This divergence no doubt explains why banks are failing to increase their customer share of wallet. To improve the situation, banks must know their customers, their attitudes, and their behaviours better and communicate this knowledge to account managers. The incongruity between the objectives set by account managers and the motivations and obstacles perceived by customers highlights the urgency and importance of reviewing the strategies in place from the customer perspective, not the bank's perspective. Banks do not seem to have operationalized their growth strategies and tactics in line with their relationship strategies and tactics, which accounts for managers' intuitive and informal approach to identifying the determinants for consolidation of assets.

This study opens a new avenue of investigation for banks and researchers by emphasizing the importance of reviewing the chain of profit and performing a more in-depth exploration of the customer perspective.

The question that most banks are asking themselves today is what procedures they must implement to increase their customer share of wallet. Why do customers continue to diversify their assets despite all of the relationship strategies that have been implemented? On a more conceptual level, the determinants of share of wallet must be identified as part of a customer-retention strategy.

This article first presents a literature review on share of wallet, its determinants, and its role. The methodology, based on an empirical study of a group of commercial-bank account managers handling 660 customers in a single financial institution, is described in the second part. Finally, the results and strategic implications for banks, as well as indications for further research, are presented, offering new avenues for research and actions likely to reduce the gap that currently exists between customers' and the bank's perceptions of determinants of consolidation of financial assets.

## *A.2 Share of wallet: Its emergence in the relationship-Marketing paradigm*

In the banking sector, it is difficult to implement a strategy of differentiation in terms of the services offered. The products are very similar from bank to bank, the fee structure is quite homogeneous, and there are few differences in returns (Zollinger and Lamarque 1999). In an industry such as this, a relationship strategy is essential to the creation of a competitive advantage. Since the 1990s, a number of researchers have predicted that relationship Marketing would be the new dominant approach in the services sector (including financial services) and have termed this an ingenious paradigm shift (Grönroos 1994; Kotler 1991; Parvatiyar, Sheth, and Brown-Whittington 1992). The expansion of the buyers' market, the liberalization of investment and trade, globalization, technological innovations, and developments in computer processing and telecommunications (the "information revolution"), among other things, have led to the creation of unlimited choice for consumers, a higher level of competition (hyper-competition in some cases), and an unprecedented pace of change (Aijo 1996). To this is added a very dangerous trend for financial institutions: multi-bankarization. Banks must simultaneously reduce their costs, improve their efficiency, raise their levels of quality and service, and accelerate innovations and the innovation cycle. The strategies implemented to respond to these objectives have been flexibility, standardization, and customization.

These changes in business strategies are affecting Marketing: first, service has become the major competitive advantage and the key to differentiation in most industries. Second, in order to gain flexibility and innovativeness in the development of products and Marketing, financial institutions have been forced to develop an even closer relationship with customers (Aijo 1996). Although this is often called a strategic partnership, it is simply relationship Marketing.

- (1) Webster (1992) writes about the transformation from focusing on transactional to focusing on relationship. The growth of competition has

forced firms to think in terms of retention of current customers rather than attracting new customers (Zeithaml, Berry, & Parasuraman, 1996). Finally, the abandonment of the logic of acquiring customers in favour of a new logic of customer retention has been not only the springboard to relationship Marketing (Sheth 2002), but also, and especially, the precursor to the emerging importance of recognizing and maximizing share of wallet as a metric measurement of the customer/bank relationship.

In the commercial banking sector (corporate banking services), relationship Marketing is seen as an engine of growth through cross-selling (maximization of share of wallet) that also provides a capacity to deal with the broadening of competitive games (Moriarty, Kimball, and Gay 1983). A number of researchers define the relationship approach as the most effective strategy for differentiation (Dibbert 1986; Donnelly, Berry, and Thompson 1985). Indeed, through a relationship approach, the bank may gain access to a considerable amount of information on customers' business plans and their specific needs for financial services, which could help the banks to better orient their efforts at increasing their assets (Moriarty, Kimball, and Gay 1983).

### ***A.3 Definitions, determinants, and impact of share of wallet***

In spite of the growing popularity of the concept of share of wallet and its use by both academics and practitioners, the term has been neither defined nor measured (Zeithaml 2000). The only definition in the literature is that by Evans, Keiningham, and Perkins-Munn (2003): "the percentage of the volume of total business conducted with the firm by a client organization within a 12month period."

For the purposes of this article, we propose a more precise definition of share of wallet that takes account of the time factor, the continuity of the concept over time, and the types of factors influencing this continuity. Here is our proposed definition:

Share of wallet is the proportion of assets or business invested by a customer with a given supplier (in percentage of total business or assets invested by the customer in a given industry), over a determined time. This proportion may change over time due to personal and/or situational factors.

Situational factors are factors on which the customer may not act, but which contribute to the growth of share of wallet due to “partial” loyalty (Binks and Ennew 1996). They include opportunity costs, the lack of perceived difference among banks, local choice constraints, habit, and inertia. Customers with partial loyalty may, over the long term, reduce their share of wallet or even withdraw it if the situational factors change. In Great Britain, for example, in spite of a high level of dissatisfaction and a problem with service quality, SMEs show a high retention rate. This is explained by partial loyalty due to inertia, high opportunity costs, and the perception that there are few differences between banks (Binks and Ennew 1996).

Personal factors, on the other hand, explain growth in share of wallet due to total customer loyalty on both the attitudinal and behavioural levels. In this case, there is a motivated choice ensuing from a satisfactory experience, an emotional relationship, or a preference due to the image of an institution (branding and psychogenic need for belonging and respect).

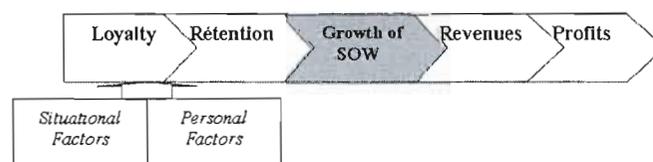
Among the few studies that have expressed share-of-wallet metrics are De Wulf et al. (2001) and Evans et al. (2003). The former study used satisfaction-measurement questionnaires to measure share of wallet, thus combining measurement of share of wallet with measurement of intention to repeat purchase. The latter study, which seems to be more faithful to the concept of share of wallet as we have defined it, measured share of wallet as a percentage of the customer’s total business volume over a 12-month period. One problem that may arise, however, is that it may be impossible

or difficult to collect data on share of wallet to measure the percentage held by a given supplier; some researchers therefore measure data on repeat purchases, which are often easier to gather.

However, a number of authors posit that share of wallet is more a reflection of customer-retention rates than a measurement of repeat purchases or a continuously maintained business relationship between a customer and a firm (Evans et al. 2003; Reichheld 1996). Retention involves higher revenues and greater market share, and thus more profits (Rust et al. 1994). The service profit chain (Heskett et al. 1997), proposes that retention leads to greater revenues and profits. According to Reinartz and Kumar (2002), customer retention does not mean loyal customers that cost less, pay more for a single group of products, or boost their supplier, and they suggest that the first step from retention to profitability is growth in share of wallet. Share of wallet is thus the link between retention and profitability (see figure A.1).

In terms of costs, it has been demonstrated that it is more advantageous to sell supplementary services to existing customers (increase their share of wallet) than to spend on seeking new customers (Yaegel 1990). Relationship Marketing applied to the banking sector will thus stimulate growth of revenues by maximizing the total profit of the relationship with the customer over time instead of seeking maximum profit per service or transaction (Bahia 2000). Some studies have concluded that a 5% reduction in the rate of customer defection generates an 85% increase in bank profits (Reichheld and Sasser 1990).

**Figure A.1**  
Role of share of wallet in the bank's profit chain



Nevertheless, this virtuous circle still poses a major problem for financial institutions. Banks have in fact invested a great deal in relationship Marketing to increase customer loyalty and retention without obtaining proportional growth in share of wallet, according to the meetings that we had with a number of bank managers. After a decade of investing in relationship strategies and CRM applications, the results are slow in coming. In this study, we therefore try to understand the determinants of growth in customer share of wallet according to the bank perspective and the determinants and obstacles perceived by customers, we discuss the bank positioning adopted, and we submit normative proposals for maximizing customer share of wallet.

#### ***A.4 Methodology***

This empirical study looks at the perceptions of account managers handling a total of 660 commercial customers in a single Canadian bank. The decision to use customers belonging to a single bank makes it possible to obtain relevant and valid results, since bank environments (strategic, cultural, and operational) are too diverse to allow for cross-referencing or comparison of responses. Because the study was exploratory and attempted to probe the reasons for a phenomenon that has not received much attention, the case study is the appropriate method for uncovering valid results (Yin 1994). Qualitative research is needed to discover the different points of view on the determinants of and obstacles to growth in share of wallet. The original aspect of the methodology is that in-depth interviews were conducted via Internet in order to reach the maximum number of respondents. The rapidity, practicality, and simplicity of the Internet as a tool made it easier for the respondents to be involved.

The case study gathered the internal points of view of 11 account managers handling 660 commercial accounts over a relatively short time. The strategy for collection of qualitative data was based on the criterion of information saturation. In

fact, no maximum or minimum threshold of respondents could be pre-established to confirm the study's validity. The optimal number of respondents was obtained when the information began to be redundant and data saturation was reached.

We decided to explore perceptions on the supply side. This choice is explained by the asymmetrical nature of the banking relationship. An on-line interview was administered with six open-ended questions on the following topics: 1) the best means for obtaining profitable growth; 2) the best means for obtaining the share-of-wallet growth objective for their bank; 3) the strong points that their bank could use to increase the share of wallet of commercial customers; 4) their bank's weak points with regard to growth in share of wallet of commercial customers; 5) reasons that their customers would not be inclined to consolidate their financial activities (and thus their "share of wallet"); and 6) reasons that their customers would be inclined to consolidate their financial activities (and thus their "share of wallet"). The questions were asked in such a way that no response could be modified once the respondent went to the next question. That is, each question came up on screen only once the response to the previous question was finalized. This kept respondents from anticipating responses to ensuing questions. The results are therefore authentic.

#### ***A.5 Results***

Four categories of results were garnered from the research. The first category concerns the perception of bank personnel on the best means to implement to generate profitable growth. The second category contains series of data describing the bank personnel's perception of the strengths and weaknesses of their financial institution. The third category involves the opinions of account managers on the determinants for growth in share of wallet. The last category involves account managers' perceptions of the determinants and obstacles perceived by their customers with regard to consolidation of their assets with their bank. Table 1 summarizes the responses to the six questions.

**Table A.1**  
Summary of responses collected

Q	Means to obtain profitable growth	Means to increase SOW	Bank's strong points	Bank's weak points	Obstacles perceived by customers	Determinants of SOW perceived by customers	
Q R E S P O N S E S	Business contacts	Being close to the customer to benefit from word of mouth	Strength of the banner	Turnover of account managers at the junior level	Quality of a particular service at a competitor	Professionalism of the group and the account managers	
	Rapidity of response	Offer as many products as possible	International-level expertise	Perception that the bank finances only large firms	Fee schedule in some cases	Best package of financial services in terms of fees	
	Offering service quality: creating customer loyalty and referrals	Refer the customer to service for individuals	Pan-Canadian network	In the lead with electronic services	Past: dropping certain customers who have succeeded and make it known	Prefer diversification	Quality of services
	Proactivity	Easy and complete products	Creativity in structuring potential transactions	Flexibility of credit conditions	Recognized for taking less risk up front and asking for guarantees	Response time may be longer than the competition	Bank's reputation (financial solidity)
	Consultants' referrals	Attractive rates	Friendliness of tools	Absence of financial ratios	Lack of time to learn more about the customer and its projects	Long-term relationship with other partners	Easy of doing business with the bank
	Quality of advice	High-quality service	New guarantees and ease of dealing with the bank	Quality of account managers	More demands than the other banks	High or perceived high transfer cost	Competitive prices
	Understanding customer operations	Show direct interest in the customer's business	Wide range of services offered	Recognized quality of banking services	Image as careful and selective lender	Impossible for the bank to show that its fee structure is better than the competition	Support during a difficult period
	Trust relationship	Proactivity	Development of lasting and solid relationships	Better-calibre international services	High administrative procedural burden	Satisfaction with service offered by the competitor	Availability of the account manager
	Targeting	Frequency of meetings	Mobile teams of experts in all sectors	Very competitive credit and fee conditions	Variation in quality of service offered by the different departments	Reduced dependence	Sense of trust in bank management
	Flexibility and customization	Networking	Policy of remuneration of account managers	Strength of the group: speciality and diversification	Influence of Toronto	Forcing financial institutions to be more competitive	Doing business with a single representative
	Offering the rates on the rate grid and not with markdowns	Questions about satisfaction	Take on growth objectives for new customers	Customer Service			Reliability
	Offering competitive rates	Take nothing for granted	Do not hesitate to introduce the specialized colleagues				Security
	Maximization of number of services	Social activities					Importance of the customer
	Profitable services	Involvement of other divisions to detect other needs					
	Sell the bank relationship: Value added justifies price paid	Demonstrate to customer the advantages of concentration of business					
	Frequency of visits	Develop specific niches					

***A.5.1 Category 1: The best means to implement in order to generate profitable growth, according to account managers***

The first striking result in the responses is the low number of allusions to the notion of maximization of customer share of wallet. For instance, account managers do not naturally or spontaneously think of the “share of wallet/revenue/profit” chain. The most frequently cited determinants of profitability refer to quality of service and, more generally, to antecedents of customer retention: rapidity of response to customers, proactivity, referrals (customers and consultants) (cited in 95% of responses), followed by quality of service, customization, and asset growth (45%), and, in last place, better targeting, offering competitive rates, relationships, and price increases (30%). There is thus a problem in the profit chain, as account managers do not seem to have clear and precise objectives for growth of customer share of wallet.

***A.5.2 Category 2: The bank's strengths and weaknesses, according to account managers***

Branding is seen as the bank's main strength (cited by 70% of respondents), but also its main weakness (also cited by 70% of respondents). This dichotomy has major strategic implications for the bank. Indeed, the strong banner and prestigious reputation of the bank in the present study inhibits customers who do not see themselves as sufficiently important to the bank. In addition, a number of former commercial customers of this bank migrated to other institutions that were less strict in their evaluations and made the market aware of this bank's conservative approach to risk management. The strong banner can be a springboard to growth, since current customers have a cognitive consonance in being served by this bank, which sublimates their need for respect. Branding is therefore a double-edged sword, which must be better managed and exploited to become an engine of growth.

***A.5.3 Category 3: Determinants of growth in customer share of wallet, according to account managers***

According to bank personnel, the bank's network of internal and external partners is the top determinant of consolidation of customer assets. Thus, word-of-mouth and referrals, internal and external, are the pillars in growth of customer share of wallet (cited by 60% of respondents). What is surprising is that bank personnel do not cite branding as a determinant of growth in share of wallet, which could thus be simply the outcome of a communications strategy.

***A.5.4 Category 4: For commercial customers, determinants of and obstacles to consolidation of their assets with their bank, according to account managers***

Another relevant result is the dual nature of the branding factor. For customers, branding is seen as both a determinant of and an obstacle to growth in share of wallet (it should be remembered that this was not the bank's point of view!). It is a determinant factor for 40% of respondents and an obstacle for 60% of respondents (combining 20% who explicitly mentioned the bank's reputation for rigour and risk aversion and 40% who compared this bank to the competition with a more flexible reputation).

The most frequently mentioned obstacle by far (90%) is the customers' need to diversify their accounts in order not to be dependent on a single financial institution and thus to make their banks compete among themselves in order to obtain the best rates and services. Forty percent of respondents also mentioned competition as an obstacle to consolidation of assets. Because each institution is competitive in a given service, customers do business with at least two banks for different services.

## A.6 Conclusions

The results of the study, shown in table 2, explain the perceptual gap between the internal point of view of account managers and the perception that they have of their clients. Indeed, table 2 reveals a rather disquieting reality: the only determinant valued by the customer (branding) is an ambiguous factor for the bank: both strength and obstacle.

**Table A.2**

Role and importance of 21 factors according to bank and customer perspectives (%)

Factors cited as affecting the SOW	Bank perspective		Customer perspective		Bank perspective
	Strength	Weakness	Determinant	Obstacle	Determinant
Branding	70	70	40	20	0
Quality of service	10	10	50		10
Fees and prices	30		40	10	10
Partner and referral network	20		0		60
Cutting-edge innovation	30				
International aspect	40				
Administrative burden		40			
Proactivity and rapidity	20				20
Flexibility and customization	40	20	10		
Diversity et specialization	40		10		
Close relationship	20		40		20
Competence of personnel	60		30		10
Need for strategic diversification				90	
Frequency of meetings			0		40
No. of services offered and value added	30		10		40
Friendliness of products	10				10
Social activities					10
Development of niches					20
Remuneration of account managers	10				
Turnover of personnel		20			
Competitive competition				40	
Inertia				10	

Branding is not cited as a determinant of growth in share of wallet by bank personnel, while it is presented as a determinant according to account managers' view of their customers' perceptions. There is thus a serious discrepancy. Account managers underestimate the role of the banner and would be well advised to capitalize on the reputation of their bank, which could be their most effective sales tool. Strong brand loyalty is a very real factor in services due to the difficulty of evaluating a new service beforehand and the costs of changing suppliers afterward (Binks and Ennew 1996). The customer's emotional connection to the brand is not exploited much, as it is little taken into consideration by account managers and is probably poorly explained and little valued by the bank.

Another important conclusion, according to bank managers, is that customers do not seem to be aware of relationship strategies. In effect, obstacles to consolidation of customer assets are based mainly the existence of aggressive competition on which customers can play and the desire to diversify the risk of dependence on a single institution. These two factors mean, on the one hand, that customers, motivated by prices and rates, follow a purely transactional logic and, on the other hand, that they do not seem motivated to commit themselves. Account managers therefore have a transactional vision of the relationship that links them to their customers. The relationship of dependence on a single bank may increase risk if economic times are bad and negotiating power is reduced. The bank's perception is therefore once again completely different from the customer's perception, according to account managers. Along the same lines, 80% of account managers cited frequency of meetings and the added value accorded to customers as determinants of consolidation of share of wallet. These two factors are almost never evoked from a customer perspective (only 10%).

Finally, this study shows that there is an enormous gap between the bank's and the customers' points of view as perceived by those responsible for customer relations. This divergence no doubt explains the failure of banks to increase their

customer share of wallet. In order to increase share of wallet, the banks must know their customers better, understand their attitudes and behaviours better, and communicate this knowledge to their account managers. The incongruity between the objectives that account managers set for themselves and the motivations and obstacles perceived by customers highlights the urgency and importance of reviewing the strategies implemented to take account of the customer perspective, rather than the bank's perspective. This study shows that banks are myopic in terms of relationships at two levels. First, account managers concentrate their efforts on dimensions that, according to them, are not capitalized on by customers. Account managers seem to value referrals, frequency of contacts with the customer, and the number of value-added services offered. Customers, on the other hand, seem to be motivated by more monetary and transactional dimensions, such as service quality and rates offered. Second, account managers are unaware of the discrepancy between the bank's strengths and the determinants in growth of customer share of wallet. The bank's strategic advantages (branding, competence of personnel, flexibility and customization, international aspect) do not seem to be perceived as strategic determinants of growth. In addition, as revealed by the first category of results, account managers do not speak of objectives to achieve in terms of growth in customer share of wallet. Thus, banks do not seem to have operationalized their growth strategies and tactics in line with their relationship strategies and tactics, which accounts for managers' intuitive and informal approach to identifying the determinants of consolidation of assets.

This study opens new avenues of investigation for banks and researchers by accentuating the importance of reviewing the profit chain and exploring the customer perspective more deeply. An analysis of the customer point of view is necessary, as it would permit appropriate strategies and tactics to be devised to achieve the targeted objectives of growth in customer share of wallet. However, the gaps observed in the account managers' perceptions between what they value and what their customers

seem to value makes it important to conduct real dyadic studies that would allow a clearer distinction to be made not only among the perceptions and realities of both members of the dyad (service provider and customer), but also, and above all, among future gaps in the perceptions and realities of these partners.

### A.7 References

- Aijo, T.S. 1996. « The theoretical and philosophical underpinnings of relationship Marketing: Environmental factors behind the changing Marketing paradigm ». *European Journal of Marketing*, vol. 30, no 2, p. 8-18.
- Bahia, K. 2000. « Antécédents et conséquences de la prédisposition relationnelle du client: le cas des services bancaires aux particuliers ». Thèse de doctorat, Montréal, Université du Québec à Montréal.
- Binks, M.R. et C.T. Ennew. 1996. « The Impact of Service Quality and Service Characteristics on Customer Retention: Small businesses and their banks in the UK ». *British Journal of Management*, vol. 7, no 3, p. 219-230.
- Campbell, A. 2003. « Creating Customer Knowledge Competence: Managing customer relationship management programs strategically ». *Industrial Marketing Management*, vol. 32, no 5, p. 375-383.
- De Wulf, K., G. Odekerken-Schröder et D. Iaboccu. 2001. « Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration ». *Journal of Marketing*, vol. 65, no 4, octobre, p. 33-50.
- Dibbert M.T. 1986. « Practical Applications of Personal Banking ». *The Bankers Magazine*, vol. 169, no 4, p. 7-11.
- Donnelly J.H., L.L. Berry et T.W. Thompson. 1985. *Marketing Financial Services: Strategic Vision*. Homewood, IL: Dow Jones-Irwin.
- Evans H., T.L. Keiningham et T. Perkins-Munn. 2003. « The Impact of Customer Satisfaction on Share-of-Wallet in a Business-to-Business Environment ». *Journal of Service Research*, vol. 6, no 1, p. 37-50.
- Grönroos, C. 1994. « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing ». *Management Decision*, vol. 32, no 2, p. 4-20.

- Heskett, J.L., W.E. Sasser Jr. et L.A. Schlesinger. 1997. *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. NY: The Free Press, p. 19.
- Kotler, P. 1991. « The New Marketing Paradigm ». *Marketing Sciences Institute Review*.
- Morgan, J. 2003. « The key to Successful CRM in Financial Services ». *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, vol. 16, no 2, p. 3.
- Morgan R.M. et S.D. Hunt. 1994. « The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing ». *Journal of Marketing*, vol. 58, no 3, p. 20-38.
- Moriarty R.T., R.C. Kimball et J.H. Gay. 1983. « The Management of Corporate Banking Relationships ». *Sloan Management Review*, vol. 24, no 3, p. 3-16.
- Parvatiyar, A., J.M. Sheth et F. Brown-Whittington. 1992. « Paradigm shift in interfirm Marketing relations: emerging the research issues ». *Emory University, Washington, DC., working paper*.
- Reinartz, W.J. et V. Kumar. 2003. « The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration ». *Journal of Marketing*, vol. 67, no 1, p. 77-99.
- Reichheld, F. 1996. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits and Lasting Value*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F. et E. Sasser. 1990-91. « Les clients d'hier font les profits de demain ». *Harvard/L'Expansion*, hiver, p. 105-111.
- Rust, R.T. et L.O. Richard. 1994. « Service Quality: Insights and Managerial Implications from the frontier ». In *Service Quality : New Directions in Theory and Practice* de Roland T. Rust et Richard L. Oliver (éds.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Sheth, N.J. 2002. « The Future of Relationship Marketing ». *The Journal of Services Marketing*, vol. 16, no 7, p. 590-593.
- Webster, F. 1992. « The changing role of Marketing in the corporation ». *Journal of Marketing*, vol. 56, no 4, p. 1-17.
- Yaegel, T. 1990. « Firrea Spawns need for new Marketing strategy ». *The banker magazine*, vol. 173, no 5, septembre-octobre, p. 78- 80.
- Yin, R.K. 1994. *Case Study Research, Design and Methods*. 2<sup>e</sup> édition, Newbury Park: Sage Publications.

- Zeithaml, V.A. 2000. « Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn ». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, no 1, p. 67-85.
- Zeithaml, V.A., L.L. Berry et A. Parasuraman. 1996. « The Behavioral Consequences of Service Quality ». *Journal of Marketing*, vol. 60, no 2, p. 31-46.
- Zollinger M. et E. Lamarque. 1999. *Marketing et stratégie de la banque*. 3<sup>e</sup> édition, Dunod.

**APPENDICE B**  
**Guide d'entrevue semi structurée : (plusieurs questions  
posées ad hoc non incluses)**

**Réalisation de l'entrevue non directive :**

- (1) Diriez-vous que la coopération est une mode actuelle, une tendance durable d'avenir ou une stratégie de survie?
- (2) Cette stratégie est-elle planifiée (objectifs préétablis, rationalité économique et stratégique) ou intuitive (incertitude des résultats) ou un mix des deux?
- (3) Pourriez-vous me parler des différentes relations de coopération que vous vivez ou que vous avez vécu dans votre quotidien?
- (4) Comment évoluent ces relations dans le temps? (durée, intervenants, qualité, interactions, satisfaction, objet?) 2 relations à décrire ou plus :

Relation	R1	R2	R3	R4
Type de partenaire				
Objectif de la relation				
Limites de la relation				
Durée				
Particularités				
Mise en place				
Déroulement				
Définition de la propriété intellectuelle				
Conflits d'intérêts				
Management de la relation				
Problèmes				
Modes de résolution				

- (1) Comment qualifieriez-vous la viabilité de telles relations?
- (2) Quels sont les facteurs clés pour qu'une telle relation s'établisse? Pour qu'elle réussisse?
- (3) Comment expliquer la confiance et l'engagement face aux enjeux compétitifs?
- (4) Si on veut classer les relations coopétitives, selon quels critères les classeriez-vous?
- (5) Quels sont les avantages recherchés versus les difficultés dans une telle relation?
- (6) Comment gérez-vous la question de la propriété intellectuelle? Où se situe la ligne rouge à l'innovation ouverte? Qu'est-ce qui la définit?
- (7) Quels sont les mécanismes de prévention ou de réaction aux comportements opportunistes utilisés? En avez-vous vécus?
- (8) Quels seraient les gouvernances, modes de management ou clauses que vous préconiseriez pour réduire les risques et coûts?
- (9) Comment évalueriez-vous le niveau de complexité? Pourquoi?
- (10) Quels sont les risques et les coûts associés? Les mesurez-vous?
- (11) Quel impact attribueriez-vous aux passions négatives (animosité, historique de rivalité ou autres) sur l'établissement d'une relation coopétitive? Autrement dit dans votre vécu, avez-vous eu des expériences de rationalité passionnelle qui aurait été confrontée à une rationalité stratégique? Pourriez-vous me raconter le processus et me dire laquelle a triomphé?
- (12) Y a-t-il d'autres enjeux, questions ou points importants que nous n'avons pas abordés?

## APPENDICE C

### Un extrait d'une entrevue

Question : si je reprends l'exemple de l'I. (comme expérience d'écosystème), qu'est-ce qui a tout de même bien fonctionné dans cet écosystème d'innovation, qu'est-ce qui peut donner des impulsions de collaboration?...Des choses qui peuvent se faire entre les joueurs?

Ben, l'Institut...Ce n'est pas...le côté recherche, le côté de la formation, si on arrive à régler le problème.... on essaie de transférer ça à l'Université S. même ça demeure l'institut...mais la recherche va être transférée à l'UNIVERSITÉ S aussi, on va travailler avec eux, avec un centre de recherche... Nous, c'est un cas particulier, le fait qu'on n'a pas un statut universitaire, des fonds de recherche, c un frein.... ça c le coté financier.

Pour ce qui est maintenant du côté de la réalité de la collaboration, il y a un frein. Les équipementiers, ça n'a pas rapport eux autres, comme E et N. Z n'est pas très intéressé par la recherche. Mais honnêtement, entre Y et X là...ce n'est pas vraiment toujours de la mauvaise volonté nécessairement...c structurel; Z c'est un joueur de l'Ouest alors la structure de décision est située dans l'Ouest... Ce sont des anciens de... comment ça s'appelle British...peu importe....eux autres ça fait des décennies qu'ils sont là... donc ils font des recherches avec des universités de l'Ouest qui ont un centre à Calgary... essayer de les embarquer dans une affaire basée au Québec!...Y toute sa recherche se fait chez E, donc...ils ont participé un peu comme bon citoyen, mais le plus gros support est à Toronto.... Y a cette réalité....

Ça nous prend des joueurs dans le marché d'ici. Au Canada, il y a l'Ouest, le Québec et l'Ontario. Ça reste très difficile tout de même ici de réunir deux grands opérateurs à se mettre ensemble. On n'a pas de décideurs ici!!... on a tout de même réussi sur certains projets précis entre autres avec des jeunes entreprises avec l'Université de Sherbrooke entre autres...ça ça va...mais de dire qu'on va prendre un

projet et travailler ensemble X et Y...c pas si fort...ailleurs au Canada oui, mais ici j'en doute.

Question : pensez-vous que pour les opérateurs locaux il serait plus facile de s'allier avec un partenaire étranger pour faire agrandir le marché local et innover plutôt que de faire de la co-innovation entre joueurs locaux ?

Oui...oui...c'est ça. Hein, pourquoi est-ce que ils achètent des produits des solutions chez les américains au lieu de les développer ici. (cogne sur la table) Ça je suis pas sûr que c'est du structurel, c'est volontaire... C'est parce qu'ici on n'a jamais pu être connectés aux décideurs de ces applications, des compagnies dont les décideurs sont ailleurs qu'au Québec. Quelqu'un qui va cogner la porte chez X par exemple...surtout les jeunes!..Les gens de Toronto n'ont jamais d'intérêt à dire on va aller voir ce qui se fait à Montréal...les gens de Vancouver encore moins!...ils vont travailler avec des jeunes entreprises à Vancouver!

Question est-ce que vous avez vu des mémoires qui ont été déposés et au gouvernement au ministère des Finances pour essayer de développer des projets de crédit d'impôt pour encourager justement que les investissements étrangers?

Non, je n'ai pas vu cela...

Question : c'est l'A, comme initiative. Pensez-vous que cela puisse rendre un marché plus dynamique avec ses crédits? Pensez-vous que cela aide à créer des grappes?

Un crédit d'impôt,...ça peut aider, mais ce n'est pas une fin c'est un moyen. Il faut que les gens veulent aussi faire le faire ...les crédits d'impôt c'est un aidant naturel...mais ça ne prend pas que ça...ça nous rend plus compétitif, mais ça prend plus que cela à la base il faut de la volonté et pour qu'il y ait de la volonté, il faut qu'il y ait des points de pression...que à date je n'ai pas vues ici tel qu'on est structuré!!!...y a pas de recette magique...on regarde là ou ça fonctionne... dans le fond l'idée de base en économie c que les gens ne font pas ça pour le bien-être de

Montréal (dit sur un ton amer).... il faut s'arrêter de s'illusionner là!!!.. Il faut que structurellement les incentives économiques soient là. Mon feeling.. ceci n'est rien de prouvé scientifiquement, c'est que ça marche justement dans les Clusters, ou, appelons les choses par leur nom, l'appât du gain est là, c des gens qui veulent des résultats et ça passe avant tout; des gens qui veulent des résultat, qui investissent pour que ça réussisse, pas juste pour du pouvoir, qui font pas suivre ça par des gens qui ont jamais rien vu, qui s'impliquent personnellement. Mon expérience m'a démontré qu'on peut montrer à des investisseurs, des décideurs, qu'il y a un gain à faire, des choses et travailler même avec des compétiteurs, avoir des partenariats tout ça, qu'il y a jamais de frein à condition que ce soit profitable. Cette équation, il faut qu'elle arrive à un moment donné il faut que les gens à Montréal comprennent leur avantage. Si on pouvait trouver ....un projet où c sur que Vet X travailleraient ensemble et gagneraient tous les 2 plus qu'ils auraient tous les deux beaucoup plus à être des compétiteurs....euh... mais si au Québec les gens se disent c peut être ridicule ce qu'on est en train de faire là, tout seul, plutôt que d'être tout seul qu'il y ait eu un moyen pour s'associer sur un même réseau...bon, ça non... mais qu'il y aurait peut-être des produits qu'on pourrait faire ensemble. Ça, c'est pensable, mais c'est pensable juste quand il y a un offside pour tout le monde, c'est pensable quand il y a des gens qui pensent qu'il y en a d'autres sur le même bateau, peut-être que c'est pas si important, on a à se battre contre des géants qui sont déjà implantés.... alors y en a deux sur le marché qui veulent se différencier, on peut garder certaines affaires et se différencier, mais il y a 80 % de la base là que si on s'asseyait et on travaillait pour négocier ensemble pour avoir de meilleurs prix c pensable, mais cela va être juste pensable si on va être capable de gagner ensemble. Maintenant ça, ça ne règle pas le problème des jeunes entreprises parce que si les opérateurs, ceux qui mettent en service ou qui utilisent les technologies ne regardent même pas ce qui existe dans leur propre marché où ils vont chercher leurs revenus, d'après moi, c'est un non-sens économique et y a quelque chose qui ne s'additionne pas. Les joueurs existants autant les anciens monopoles, ont ce type d'arrogance en se disant moi je n'ai pas de risque à

prendre avec des jeunes. Chez les meilleurs équipementiers au monde, m'associer à de jeunes entreprises.... Moi, je parle de certaines applications d'un certain type de services plus ou moins pertinents; parce qu'il y a des services qui vont durer six mois et d'autres services qui vont durer six ans. C'est très volatile ce marché. Le gouvernement donne des millions des crédits d'impôts pour des entreprises ...et après quand une jeune entreprise veut offrir ses services au gouvernement du Québec, ils n'achètent pas d'eux autres. Ce n'est pas conséquent. Et il n'y a pas juste des entreprises commerciales. Dans le domaine de la santé y en a des innovations.

C'est que c'est tout ça en même temps. On ne réécrira pas le monde de même... Mais!! La base c'est que si au moins on avait...mais peut être que ça existe...et que je ne les ai pas vus là!.. Mais si on avait...Plus, ...en tout cas du côté jeunes entreprises, je pense que ça va venir avec de pressions dans ce sens là...Ça va forcer, des gens qui poussent vers.

Questions : exemple l'I., l'A., essaient que les PME se rencontrent et rencontrent les autres acteurs, à travers ces réseaux, ...donc les PME sont gagnantes dans ces réseaux...

Avoir des circuits comme ça, c'est correct; on crée justement des événements pour que les gens se rencontrent. Mais même à ça, ces gens-là ont une mentalité de vouloir travailler tous seuls. Dans un sens, c'est bon que quand tu es une entreprise, ce n'est pas pour se couper de travers le lendemain. Mais il y a un gap aussi avec le marché qui les emploie. M est un bon cas, ils ont essayé X (québécoise)...ils ont été engagés par S (américaine) l'année passée...y en a d'autres qui font de la gestion d'actifs pour les réseaux sans fil, mais ils travaillent .... C'est fou, mais...qu'ils ouvrent aussi, hérissent sur gens des entreprises de Montréal, non... les opérateurs de Montréal, non ce n'est pas intéressant, c'est ridicule (cogne sur la table).