

Fondements relationnels de l'écosystème d'affaires comme paradigme émergent en marketing relationnel

Soumaya Ben Letaifa, Ph.D

Professeure, ESG UQAM, Montréal, Canada

Ben_letaifa.soumaya@uqam.ca

Abstract :

This conceptual paper draws on relationship marketing and network theory literature to build a new understanding of the paradigms' evolution in marketing. In fact, this paper is based on an integrative literature review of relationship marketing, network theory and ecosystem theory to highlight the emergence of a new paradigm that integrates the micro, mezzo and macro levels of business relationships. The ecosystem theory is indeed the last shift in marketing and contributes to grasp the complexity of networks of relationships.

Mots clés :

Fondements, théorie, réseaux, écosystème, marketing relationnel

Fondements relationnels de la théorie des réseaux et de l'écosystème d'affaires comme paradigmes émergents en marketing

Introduction et objectifs :

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. Il s'agit donc d'une nouvelle façon de penser le marketing et le management (Gummesson, 2002), particulièrement pour le marché organisationnel du XXI^e siècle. En effet, ce dernier illustre l'émergence d'efforts coopératifs et de partenariats relationnels en rupture avec les théories compétitives traditionnelles (Zinkhan, 2002; Ferguson, Paulin et Bergeron, 2005). Il s'agit désormais d'adopter une approche relationnelle globale qui transcende la sphère entreprise/client (Gummesson, 2007), pour inclure les clients et les employés (Reichheld, 2006) ainsi que les différentes parties prenantes et notamment, les compétiteurs (Morgan et Hunt, 1994). Ce papier a finalement pour objectifs : 1) de positionner 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 actuelle 3) de proposer une nouvelle perspective écosystémique du marketing relationnel à la lumière des changements empiriques récents.

1. Revue de littérature : 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).

« 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/coopétiteurs 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 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 Eiglier, Langeard et Mathieu (1997) 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).

1.1.1 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. Les définitions qui n'englobent pas ces sept dimensions sont jugées incomplètes ou peu holistiques. Ainsi, certains auteurs (Berry, 1983; Christopher et al., 1991; Parvatiyar, 1996) 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

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 coopétition 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 quelconque relation avec le marketing relationnel ou s'il s'agit de diversité d'ordre purement sémantique.

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.

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. 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.

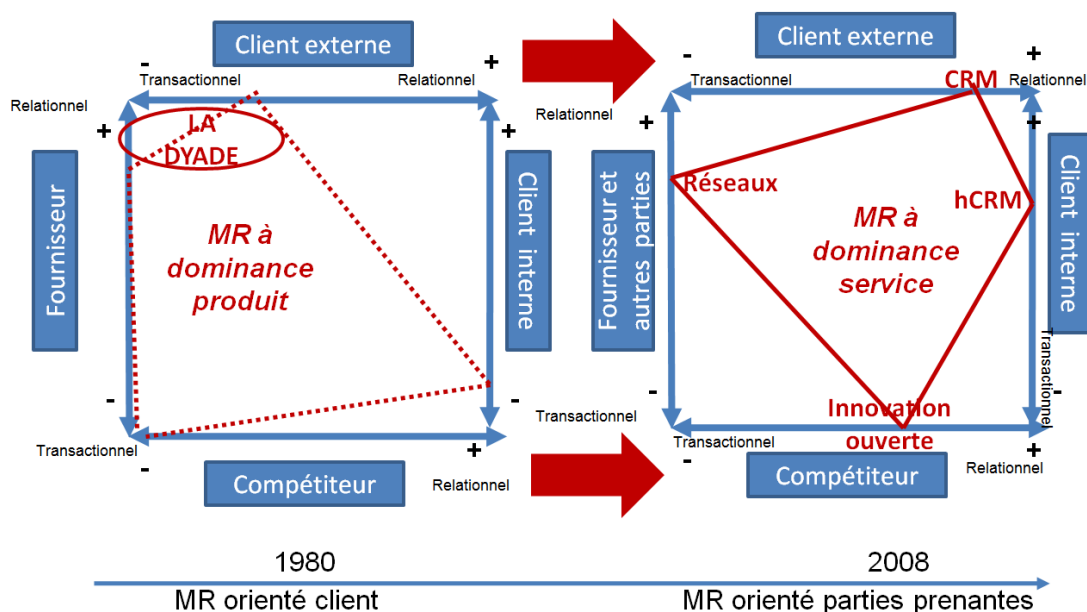
Le marketing relationnel a évolué d'une vision centrée autour de la dyade traditionnelle fournisseur/client, dans une logique de marketing relationnel à dominance produit (Vargo et Lusch, 2008), vers une centralité plus équilibrée (Gummesson, 2008) et un marketing à dominance service (Vargo et Lusch, 2004; 2008a; 2008b). Cette vision est schématisée dans la figure 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.1999).

Figure1

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.

2.1.1 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; Levitt, 1993). 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; Wilkinson et Mattson, 1993; 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 ».

Enfin, 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) 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.

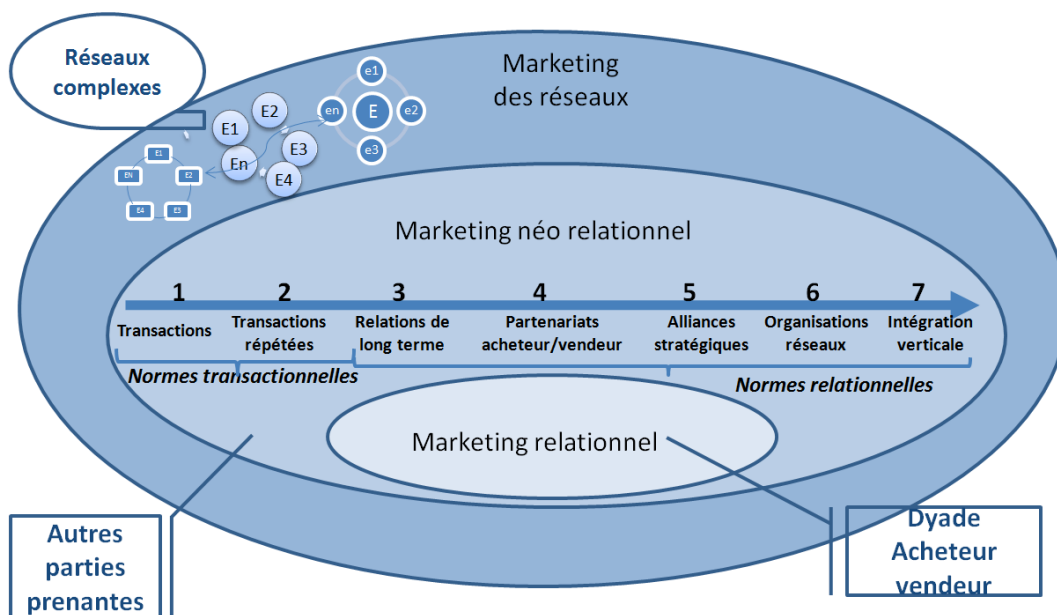
En effet, les travaux de Macneil offrent un nouveau cadre de recherche qui va enrichir et favoriser la théorie des échanges sociaux (Durif, 2008; Ferguson et Paulin, 2009). Puisque l'échange purement discret est considéré comme l'exception, toutes les transactions ont donc une dimension relationnelle (Birk, Ivens et Paulsen, 2007). Macneil (1980) 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 (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 2) propose une intégration de ces différentes perspectives (Healy et al., 1999; Webster, 1992; Macneil, 1980). Ainsi, Healy et al. (1999) 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 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.

2.1.2 Propositions : 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 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, compétiteurs et clients forment l'ensemble des membres d'un écosystème (Moore, 1996; Iansiti et Levien, 2000). 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

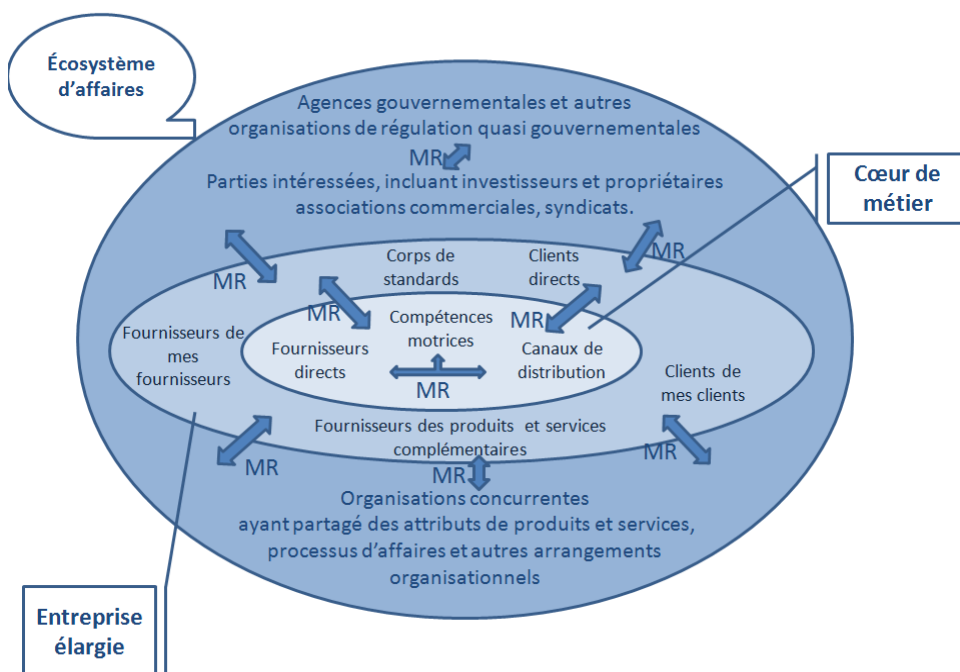
intermédiaires;...de plus, ces relations se placent à un niveau supérieur aux relations de marché, impliquant les autorités publiques, les médias et les autres entités de la société qui exercent une influence sur le comportement du marché » Gummesson (2002).

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 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 et méthodologique qui accepte la complexité de la réalité sans la dissoudre. 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, 1983) 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, 2008) 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 2.

Tableau 2

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, la customerization (Wind et Rangaswamy, 2000) 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 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 4).

Figure 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.

2.2 Implications du 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 ».

3. Conclusion :

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 (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 sa variante 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.

Références:

Achrol, R.S. (1991), "Evolution of the Marketing organization: New forms for turbulent environments", *Journal of Marketing*, Vol. 55, No. 4, pp. 77-93.

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, pp. 8-18.

Allaire, Y. and M. Firsirotu (2003), *L'Entreprise Stratégique: Penser la Stratégie*, Gaëtan Morin Ed.: Montreal.

Ben Letaifa, S. (2004), "Étude des facteurs clés de succès du fournisseur de logiciels CRM, PeopleSoft", Mémoire de MBA, Université du Québec À Montréal

Berry, L.L. (2002), « Relationship Marketing of services perspectives from 1983 and 2000 ». *Journal of Relationship Marketing*, vol. 1, no 1, p. 59-77.

Berry, L.L. (1983). « Relationship Marketing ». In *Emerging Perspectives on Services Marketing*, de Berry, Shostack et Upah (éds.), Chicago: American Marketing Association.

Brown, S.L. and 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, pp. 1-34.

Cannon, J.P., R.S. Achrol and G.T. Gundlach (2000), “Contracts, norms, and plural form governance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, No. 2, pp. 180-194.

Chesbrough and Appleyard (2007), « Open Innovation and Strategy », *California Management Review*, Vol. 50, No 1, pp. 57-76.

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).

Eiglier, P., E. Langeard et V. Mathieu. (1997). *Le Marketing des services*. Encyclopédie de Gestion, Paris: Economica.

Ferguson, R.J., M. Paulin and J. Bergeron (2005), “Contractual governance, relational governance and the performance of interfirm service exchanges: The influence of boundary-spanner closeness”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 33, No. 2, pp. 217-234.

Gross Stein, J. (2001), *The Cult of Efficiency*, Anansi, Canada.

- 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, pp. 31-54.
- Gummesson, E. (1996), "Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis", *European Journal of Marketing*, Vol. 30, No 2, pp. 31-44.
- Gummesson, E. (1997), "In search of Marketing equilibrium: Relationship Marketing versus hypercompetition", *Journal of Marketing Management*, Vol.13, No. 13, pp. 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, pp. 109-127.
- Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing: Rethinking Marketing Management Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2nd Ed., Butterworth Heinemann: Oxford, UK.
- Gummesson, E. (2003), "All research is interpretive!", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 18, No. 6-7, pp. 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, pp. 136-148.
- Gummesson, E. (2006), "Qualitative research in management: Addressing complexity, context and persona", *Management Decision*, Vol.44, Nol. 2, pp. 167-179.
- Gummesson, E. (2007), « Case study research and network theory: Birds of a feather », *Qualitative Research in Organizations and Management*, Vol. 2, No. 3, pp. 226-248.
- Gummesson, E. (2008), "Extending the service-dominant logic: From customer centricity to balanced centricity", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 15-17.
- Håkansson, H. and I. Snehota (1995), *Developing Relationships in Business Networks*, Routledge; London.

- Håkansson, H. and J. Johanson (1992), "A model of industrial networks", In B. Axelsson and G. Easton (Eds.), *Industrial Networks: A New View of Reality*, Routledge: London, pp. 28-34.
- Hamel, G., Y.L. Doz and C.K. Prahalad (1989), "Collaborate with your competitors and win", *Harvard Business Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 133-139.
- Harker, J.M. (1999), "Relationship Marketing defined? An examination of current relationship Marketing definitions", *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17 No. 1, pp. 13-20.
- Healy, M., K. Hastings, L. Brown and M. Gardiner (2001), "The old, the new and the complicated trilogy of Marketing relationships", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No. 1/2, pp. 182-193.
- Iansiti M. and Levien R. (2004), « Strategy as Ecology ». *Harvard Business Review*, Vol. 82, No. 3, p. 68.
- Kaufman, P.J. and R.P. Dant (1992), "The dimensions of commercial exchange," *Marketing Letters*, Vol. 3 (May), pp. 171-185.
- Lado, A.A., N.G. Boyd and 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, pp. 110-141.
- Lusch, R.F., S.L. Vargo and M. O'Brien (2007), "Competing through service: Insights from service-dominant logic", *Journal of Retailing*, Vol. 83, No. 1, pp. 5-18.
- Macneil, I.R. (1980), *The New Social Contract: An Inquiry into Modern Contractual Relations*, New Haven, CT: Yale University Press.
- Moore J. (1996), « The Death of Competition: [*Leadership & Strategy*](#) », [*In The Age Of Business Ecosystems*](#). Harper Business.
- Olleros, F.X. (2007), "The Power of non contractual innovation", *International Journal of Innovation Management*, Vol. 11, No. 1 (March), pp. 93–113.
- Olleros, F.X. (2008a), "The lean core in digital platforms", *Technovision*, Vol. 28, No. 5, pp. 266-276.

Olleros, F.X. (2008b), "Learning to trust the crowd: Some lessons from Wikipedia", *International MCETECH Conference on e-Technologies*.

Paulin, M. (2009) « La relation client : Hors service ? », *Revue Gestion*, vol. 4, n^o 33, p 41-47.

Paulin, M., R.J. Ferguson and J. Bergeron (2006), "Service climate and organizational commitment: The importance of customer linkages", *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 906-915.

Payne, A., D. Ballantyne and 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, pp. 855-871.

Reichheld, F. (2006), *The Ultimate Question*, Harvard Business School Press: Cambridge, MA.

Rindova, V.P. and S. Kotha. (2001), « Continuous "Morphing": Competing Through Dynamic Capabilities, Form, and Function ». *Academy of Management Journal*, Vol. 44, No. 6, pp. 1263-1280.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2004), "Evolving to a New Dominant Logic for Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 68, No. 1, pp. 1-17.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2008a), "Service-dominant logic: Continuing the evolution", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.36, No. 1, pp. 1-10.

Vargo, S.L. and R.F. Lusch (2008b), "Why "service"?", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 36, No. 1, pp. 25-38.

Webster, F. (1992), "The changing role of Marketing in the corporation", *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 4, pp. 1-17.

Webster, C. (1995), "Marketing culture and marketing effectiveness in service firms", *Journal of Services Marketing*, Vol.9, No. 2, pp. 6-21.