

Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire
Relationship Management in an Association Involved in Social and Solidarity Economy
La gestión relacional de una asociación de la economía social y solidaria

Dominique Phanuel

Volume 20, numéro 3, printemps 2016

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1051310ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1051310ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

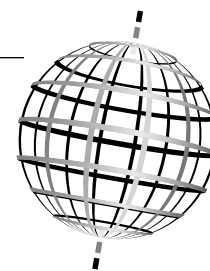
[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Phanuel, D. (2016). Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 20(3), 105–121. <https://doi.org/10.7202/1051310ar>

Résumé de l'article

Les tenants de la « *-Relational View-* » invitent à une lecture partenariale des parties prenantes de l'organisation. Cet article mobilise trois perspectives complémentaires des parties prenantes. L'approche normative exige la reconnaissance des parties prenantes, l'approche descriptive s'appuie sur leur connaissance et l'approche instrumentale ou stratégique fait référence au management du portefeuille relationnel. Comment identifier le portefeuille de parties prenantes de l'organisation ? Quelles stratégies relationnelles formuler et mettre en oeuvre ? Nous répondrons à ces questions à l'appui d'une étude de cas issue de l'économie sociale et solidaire : l'association « A.I.D.E.R ».



Le management relationnel d'une association de l'économie sociale et solidaire¹

Relationship Management in an Association Involved in Social and Solidarity Economy

La gestión relacional de una asociación de la economía social y solidaria

DOMINIQUE PHANUEL

I.A.E, Université d'Orléans, VALLOREM

RÉSUMÉ

Les tenants de la «-*Relational View*» invitent à une lecture partenariale des parties prenantes de l'organisation. Cet article mobilise trois perspectives complémentaires des parties prenantes. L'approche normative exige la reconnaissance des parties prenantes, l'approche descriptive s'appuie sur leur connaissance et l'approche instrumentale ou stratégique fait référence au management du portefeuille relationnel. Comment identifier le portefeuille de parties prenantes de l'organisation? Quelles stratégies relationnelles formuler et mettre en oeuvre? Nous répondrons à ces questions à l'appui d'une étude de cas issue de l'économie sociale et solidaire : l'association «A.I.D.E.R».

Mots clés : parties prenantes, portefeuille relationnel, management relationnel, économie sociale et solidaire

SUMMARY

Proponents of the «*Relational View Theory*» encourage a partnership approach of the different stakeholders in an organization. This article develops three more dimensions to interpretations the notion of stakeholders. The normative approach invites the recognition of the different stakeholders, the descriptive approach builds on the stakeholders' knowledge and know-how, while the instrumental or strategic approach points to the management of the relationship network. How can this relationship network be determined? What kind of relationship strategies can be applied and developed? We will answer these questions with the help of a case study carried out in an association involved in the social and solidarity economy : the «A.I.D.E.R» association.

Keywords: stakeholders, relationship network, relationship management, social and solidarity economy (SSE)

RESUMEN

Los defensores de la «*Relational View*» incitan a una lectura en colaboración de las partes interesadas de la organización. Este artículo reúne tres perspectivas complementarias de las partes interesadas. El enfoque normativo exige el reconocimiento de las partes interesadas, el enfoque descriptivo se apoya en su conocimiento y el enfoque instrumental o estratégico remite a la gestión de la cartera relacional. ¿Cómo identificar la cartera de las partes interesadas de la organización? ¿Qué estrategias relacionales formuler e instaurar? Contestaremos a esas preguntas apoyándonos en un estudio de casos proveniente de la economía social y solidaria : la asociación «A.I.D.E.R».

Palabras Claves: partes interesadas, cartera relacional, gestión relacional, economía social y solidaria

Contrairement au marché, l'organisation est ontologiquement relationnelle (Pesqueux, 2006). Au même titre que le savoir, la relation est au cœur des disciplines de gestion mais elle est aussi un invariant de l'action collective et des sciences de gestion (David, Hatchuel, Laufer, 2000; Le Moigne, 2007; Lièvre et Lecoutre, 2008; Desreumaux, Bréchet, 2009; Pesqueux, 2009). Bréchet et Desreumaux (2009) proposent d'appréhender l'action collective comme un projet, c'est-à-dire un processus de conception et de régulation de l'action dans lequel les acteurs concernés construisent des relations et des

savoirs. Dans la même veine, Pesqueux (2006) évoque l'idée d'un projet s'inscrivant dans un rôle fédérateur des projets des parties prenantes. Les approches par les «parties prenantes» (Freeman, 1984; 2003; Cadiou et Morvan, 2008; Bonnafous-Boucher et Pesqueux, 2006; Mercier, 2010) fournissent des grilles de lecture utiles afin d'intégrer la relation en management. Les acteurs qui gravitent autour de l'organisation, qu'ils affectent ou qu'ils soient affectés par elle², ont été qualifiés par Freeman (1984), de «stakeholders» («détenteurs d'influence» ou «parties prenantes»)³, par comparaison avec les détenteurs

1. L'auteur remercie les évaluateurs et les rédacteurs de la revue pour leurs remarques et leurs conseils lors des différentes versions de cet article. Il remercie également madame Isabelle Lemaire.
2. Ils peuvent avoir un impact sur la réalisation des buts et objectifs de l'organisation (efficacité téléologique) et sur l'obtention des ressources nécessaires à ses activités (Pfeffer et Salancik, 1978).
3. L'expression «parties prenantes» est reprise dans la pratique du management de la qualité dans les normes ISO 9001 version 2000 et version 2008. Avec celle de développement durable, elle est centrale dans la norme de responsabilité sociale ISO 26000.

des capitaux que sont les « shareholders ». Pendant longtemps, la valeur actionnariale a primé. Toutefois, les travaux menés en gouvernance s'emparent de la question relationnelle dès lors qu'ils intègrent progressivement une valeur partenariale (Charreaux et Desbrières, 1998; Charreaux, 2004; Persais 2013). Comme l'indiquent Calvi, Paché et Jarniat (2010), les tenants de la « *-Relational View-* » invitent à une lecture partenariale des parties prenantes⁴ de l'entreprise.

Le savoir et la relation deviennent des objets à gérer. Deux questions centrales se posent : comment identifier le portefeuille de parties prenantes de l'organisation ? Quelles stratégies relationnelles formuler et mettre en œuvre à partir de la reconnaissance du portefeuille relationnel ? Par conséquent l'objectif de cette recherche est d'identifier et de comprendre les contenus relationnels (structures relationnelles – identification du portefeuille relationnel –, pratiques relationnelles – politiques et stratégies relationnelles, et les profils relationnels des acteurs) plutôt que les processus relationnels (trajectoire, cycle de vie). Nous répondrons à ces questions sur la base d'une étude de cas issue de l'Economie Sociale et Solidaire : l'association de services aux personnes et aux entreprises « A.I.D.E.R ».

Etat de l'art et proposition.

Pour Pesqueux (2006) la théorie des parties prenantes s'inscrit dans un projet de compréhension de la relation « organisation-groupes » à trois niveaux : comme fondement (essence de l'organisation), comme norme (« persévérance à exister ») et comme théorie de l'action (stratégies relationnelles). Mercier (2006, 2010), Cadiou et Morvan (2008) constatent une forte diversité des approches par les parties prenantes⁵. Certains la regrettent, d'autres, parmi eux son initiateur, l'acceptent et la souhaitent (Freeman, 2003, 2008). Pour leur part, Donaldson et Preston (1995) distinguent trois approches : descriptive, instrumentale (ou stratégique) et normative. Quoique différentes ces approches sont, à nos yeux, complémentaires.

VERS UNE COMPLÉMENTARITÉ DES APPROCHES DESCRIPTIVE, INSTRUMENTALE ET NORMATIVE DES PARTIES PRENANTES

L'approche descriptive cherche à classer et à dresser une carte des parties prenantes de l'organisation. Cette cartographie s'appuie sur divers critères empiriques. Le but commun de ces classifications est de déterminer la hiérarchie des réponses que devra apporter l'organisation de référence. Ainsi d'une approche descriptive, on glisse vers une approche instrumentale puisqu'il en va de l'intérêt de l'organisation de manager ses relations (Moriceau, 2006). Le capital relationnel ainsi constitué devient une ressource stratégique. En effet se soucier des parties prenantes dépend du contexte de l'organisation et en particulier de l'impact qu'elles peuvent avoir sur ses performances.

Cependant Igalens et Point (2009) estiment que les relations avec les parties prenantes sont fondées sur des obligations morales et normatives (dialogue, transparence ou confiance) et non pas sur une volonté d'utiliser les parties prenantes pour maximiser les profits. Cette approche normative conduit à reconnaître la valeur intrinsèque de chacune des parties prenantes du fait même de leur existence. Elle contribue au développement d'une gouvernance partenariale dans laquelle la responsabilité sociale de l'organisation prend une place importante (Igalens et Point 2009; Persais, 2013; Sahed-Granger et Boncori, 2014). Cette approche accorde une place centrale à l'équité, à la justice, à la cohésion sociale et à l'éthique. Ces trois approches sont synthétisées dans le tableau 1.

Pour notre part, nous estimons que ces trois approches, descriptive, instrumentale et normative sont complémentaires. En effet, la mise en œuvre d'une approche instrumentale nécessite au préalable la réalisation d'une description du portefeuille de parties prenantes dans la mesure où la définition d'une politique et d'une stratégie relationnelles ne peuvent s'élaborer qu'à condition que l'organisation dispose

TABLEAU 1
Les trois approches de la théorie des parties prenantes

Approche descriptive	Approche instrumentale	Références (exemples)
<ul style="list-style-type: none"> Approche fonctionnaliste Empirique; positiviste Classifications et cartographie des parties prenantes 	<ul style="list-style-type: none"> Impact sur la performance du management des parties prenantes Approche utilitariste « intérêt bien compris » Approche contingente : comportements/résultats; comportements/risques 	<ul style="list-style-type: none"> Obligations morales Parties prenantes = valeur intrinsèque Ethique; démocratie délibérative Responsabilité sociale Equité et justice entre parties prenantes; cohésion sociale

4. Harker et Egan (2006) discutent de la pertinence d'inclure dans la définition du marketing management, les parties prenantes comme l'avaient déjà suggéré Grönroos (1991) puis Morgan et Hunt (1994). La définition du marketing proposée par l'« *American Marketing Association* » (« *A.M.A.* », 2004) évoquait explicitement les parties prenantes mais au titre d'acteurs « impactés » et non comme acteurs impliqués : « *Marketing is an organizational function and a set of processes for creating, communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationships in ways that benefit the organizational and its stakeholders* ». En 2007 elle fit évoluer sa définition l'expression « stakeholder » disparaît au profit d'une liste de parties prenantes concernées. *Activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, at partners, and society large.* Il existe aujourd'hui un courant de « Stakeholder Marketing » (Gundlach et Wilkie, 2010 ; Liu, 2013)

5. Freeman et ses collègues précisent ce que la théorie des parties prenantes n'est pas. Philips R., Freeman R-E et Wicks A-C (2003), « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, volume 13, Issue 4, pp.479-502. De même voir les contributions et les mises au point de Agle, Donaldson, Freeman, Jensen, Mitchell et Wood, (2008), « Dialogue : toward superior stakeholder theory », dans *Business Ethics Quarterly*, volume 18, Issue 2, pp.153-190.

d'une connaissance précise de ses parties prenantes. En outre, cette connaissance se fonde sur une reconnaissance *a priori* de leur valeur intrinsèque dans une perspective d'équité, de justice et de cohésion sociale⁶.

De même l'approche instrumentale ou stratégique ne peut s'exprimer de manière efficace sans le respect de ses parties prenantes. Dit autrement, il nous semble que les approches descriptive et instrumentale devraient être « teintées » d'une dimension normative. Par conséquent, nous proposons une triple perspective des parties prenantes. L'approche normative exige la reconnaissance des parties prenantes, l'approche descriptive s'appuie sur leur connaissance et l'approche instrumentale ou stratégique fait référence au management

du portefeuille relationnel (Figure 1).

Nous verrons que cette triple perspective est particulièrement pertinente dans le secteur de « l'E.S.S ».

LE PORTEFEUILLE RELATIONNEL DE L'ORGANISATION : APPROCHE DESCRIPTIVE ET NORMATIVE DES PARTIES PRENANTES

La description du portefeuille relationnel de l'organisation contribue à comprendre la structure relationnelle de l'organisation. Elle nécessite d'une part, de connaître ses parties prenantes, c'est-à-dire d'être capable de les identifier comme acteurs susceptibles d'être affectés par l'organisation

FIGURE 1
Une triple perspective des parties prenantes

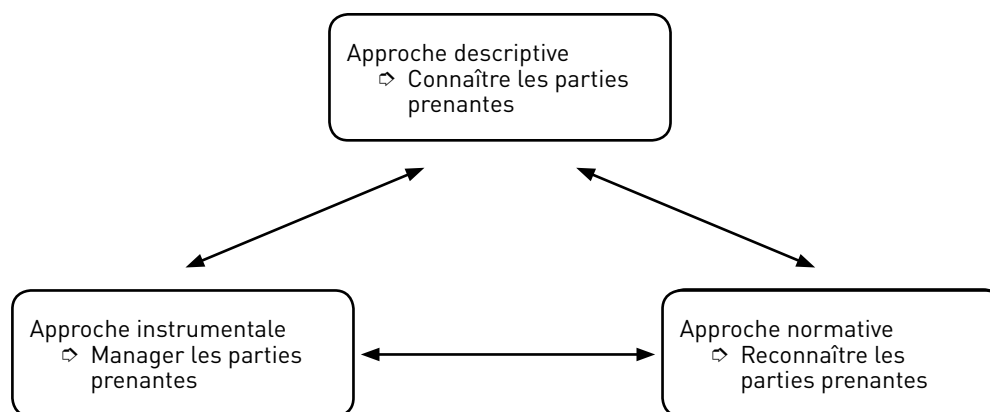


TABLEAU 2
Synthèse des catégories de parties prenantes

Approche	Idée principale	Auteurs/source
Relationnelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation avec l'organisation	Freeman, 1984
Contractuelle	Les parties prenantes sont celles qui ont une relation contractuelle avec l'organisation	Cornell et Shapiro, 1987
Légitimité	Les parties prenantes sont celles qui sont perçues comme légitimes par l'organisation	Donaldson et Preston, 1995
Droits	Les parties prenantes sont celles qui ont des droits ou intérêts au regard de l'organisation	Clarkson, 1995
Contributions	Les parties prenantes sont celles qui apportent une contribution à l'organisation. La forme de la contribution peut varier.	Wicks, Gibert et Freeman, 1994
Attributs	Les parties prenantes sont celles qui ont certains attributs tels que le pouvoir, la légitimité ou l'urgence	Mitchell et al, 1997

Source. El Abboubi et Cornet, (2010)

6. Le lien entre reconnaissance et parties prenantes fut abordé lors de la conférence 2014 de l'A.D.E.R.S.E.

et d'affecter l'organisation (dimension descriptive) et, d'autre part, de les reconnaître comme des acteurs intrinsèques dotés d'une existence propre à l'égard desquels elle doit faire preuve de respect, d'intégrité, d'équité et justice (dimension normative). Nous le verrons ultérieurement ces exigences prennent particulièrement sens dans le cas que nous traiterons.

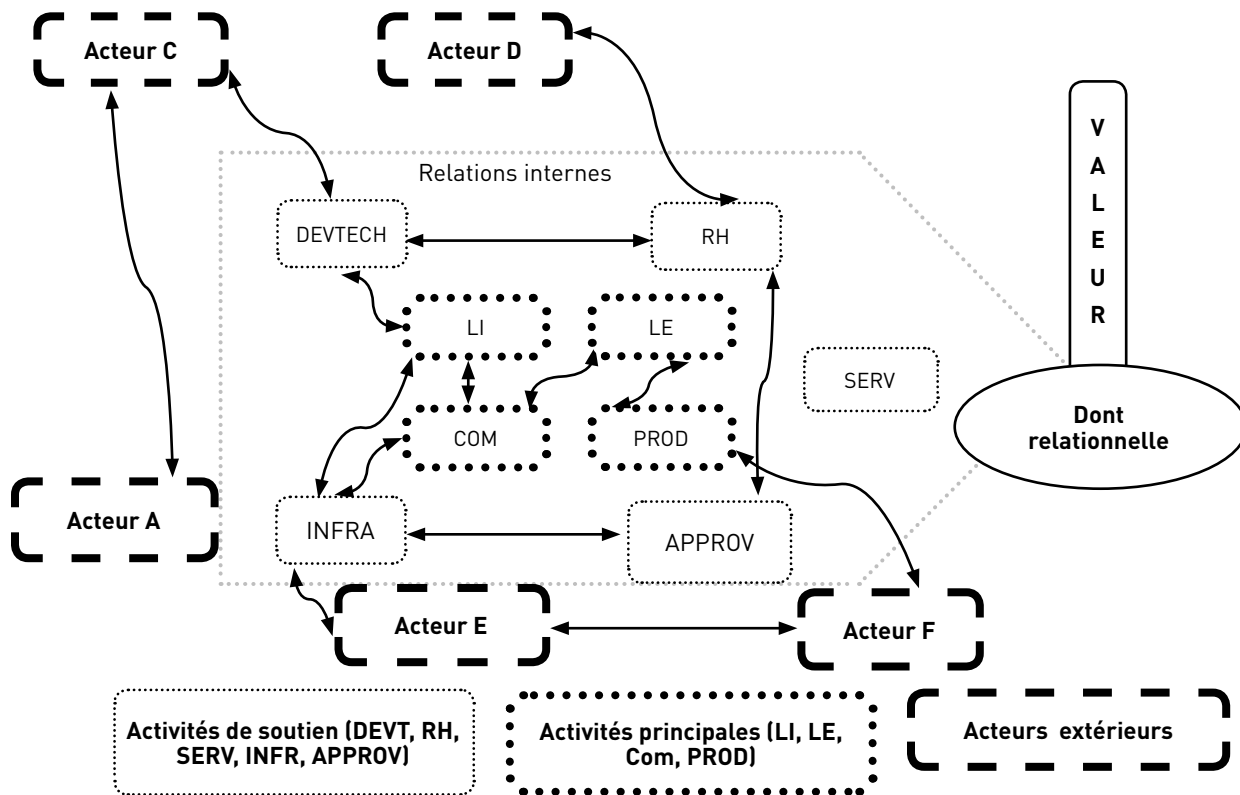
Comment identifier et bâtir le portefeuille relationnel d'une organisation? Différentes approches des parties prenantes existent (Igalens et Point, 2009; El Abboubi et Cornet, 2010; El Abboubi, 2013 – Tableau 2-) et différentes cartographies furent proposées (Igalens et Point, 2009)⁷ afin de répondre à cette question.

De multiples matrices à double entrée existent afin de segmenter les parties prenantes: dynamisme et pouvoir; pouvoir et intérêt; menace et coopération... Les typologies

les plus courantes reposent sur la distinction entre les parties prenantes primaires (formelles et contractuelles) et secondaires; volontaires et involontaires; internes et externes, les parties prenantes avec des droits et les parties prenantes ayant un intérêt... Igalens et Point (2009) retiennent une segmentation des parties prenantes en fonction d'un critère de proximité; proximité ici entendue comme l'implication directe des parties prenantes vis-à-vis des actions de l'entreprise. Enfin, la classification proposée par Agle, Mitchell et Wood (1997) à partir de trois critères (influence, légitimité, urgence) est très largement reprise par les chercheurs.

Partant du constat selon lequel la relation est une interaction entre au moins l'une des activités de la chaîne de valeur de l'organisation (Porter, 1997) et de celle de ses parties prenantes, nous proposons, à l'instar des méthodes de portefeuille, qui sont des techniques bien établies dans la pratique managériale

FIGURE 2
Dimension relationnelle de la chaîne de valeur



Exemples de relations ←→
Légende : DEVT (Développement technologique) ; RH (Ressources Humaines) ; INFR (Infrastructure) ; APPROV (Approvisionnement) ; SERV (Services) ; LI (Logistique Interne) ; COM (Commercialisation) ; PROD (Production).

7. Soulignons que ce champ s'est nourri des apports du contrat social et des normes, en particulier des normes relationnelles de Mac Neil : intégrité de rôle, solidarité, réciprocité, flexibilité... (Ambroise, Maque, Prim-Allaz, 2009).
8. Elles furent utilisées afin d'évaluer les activités, les produits, les marques et de plus en plus les clients (Bories, 2007 ; Tangpong, Michalisin et Melcher, 2008).

(Homburg et al, 2009)⁸, l'idée de « portefeuille relationnel » de parties prenantes. Ce portefeuille relationnel est composé de l'ensemble des relations tissées entre la chaîne de valeur de l'organisation et celle de ses parties prenantes (Figure 2). Cette chaîne relationnelle comprend deux versants : l'un interne (relations entre activités de soutien elles-mêmes, entre activités principales elles-mêmes, et entre activités de soutien et principales) et l'autre externe (relations entre activités de soutien ou/et principales de l'organisation et au moins une activité de la chaîne de valeur des parties prenantes). Si les relations internes sont importantes afin d'assurer leur coordination (Porter, 1997) au sein de l'organisation, les relations externes seront déterminantes dans la création de confiance et de coopération. Enfin, diverses parties prenantes peuvent elles-mêmes être connectées entre elles. Pourtant ce dernier type de relations est rarement entrevu dans les typologies des parties prenantes (Pesqueux, 2006; Mercier, 2006, 2010, Moriceau, 2006; Fulconis et al, 2011)⁹.

Finalement, les relations tissées entre l'organisation et son portefeuille de parties prenantes contribuent à la création de valeur et en particulier au renforcement de son capital social et relationnel. Akrouf et Akrouf (2010) parlent de création de valeur relationnelle créée pour l'organisation et ses parties prenantes.

Cette approche en termes de portefeuille relationnel s'inscrit dans la lignée des typologies des parties prenantes. Il en découle qu'elles sont impersonnelles (Moriceau, 2006) et juste « spectatrices » (Pesqueux, 2006). Elle traite moins des relations réellement tissées que de l'identification abstraite des acteurs en fonction de leur rôle respectif. Selon Pesqueux (2006) elle porte les germes d'une perspective interactionniste mais demeure fonctionnaliste. Quant à Mercier (2010), il estime que la théorie des parties prenantes est statique et descriptive plutôt que dynamique, analytique voire prospective. En résumé, ces approches descriptives des parties prenantes sont essentiellement impersonnelle, fonctionnaliste, statique, peu conflictuelle, plutôt non dyadique et mono rôle.

Toutefois, dès lors que les parties prenantes sont identifiées et structurées grâce à ces différentes grilles, leur analyse devient envisageable, par exemple en termes de nombre (densité relationnelle) et de diversité (richesse relationnelle). Finalement les typologies et la hiérarchie des parties prenantes doivent permettre de définir des priorités en termes d'attention et d'action (approche instrumentale).

LES POLITIQUES ET STRATÉGIES RELATIONNELLES : DE L'APPROCHE DESCRIPTIVE À L'APPROCHE INSTRUMENTALE DES PARTIES PRENANTES.

La performance ne peut pas se définir exclusivement comme la capacité à satisfaire les demandes des actionnaires et des clients. Le management relationnel des parties prenantes peut être utilisé afin de sonder la performance de l'entreprise dans ses relations avec la communauté locale, la qualité de ses relations et la satisfaction de ses parties prenantes (Lecoutre et Lièvre, 2008; Igalens et Point, 2009; Mercier, 2010). En effet, la création de valeur et la performance de l'organisation reposent de plus en plus sur la qualité de l'ensemble du portefeuille de relations de l'organisation (Lecoutre et Lièvre, 2008; Mercier, 2010; Persais, 2013). Harrison et al (2010) constatent que les entreprises qui allouent des ressources afin de satisfaire les besoins et les demandes de leurs parties prenantes développent des relations de confiance avec elles. Si chacune des relations dyadiques tissées entre l'organisation et ses parties prenantes est potentiellement stratégique, la valeur du capital relationnel repose sur l'ensemble du portefeuille de relations. L'enjeu stratégique devient alors l'obtention et le maintien d'un avantage concurrentiel relationnel durable en phase avec la vision stratégique. Nous nous inscrivons dans la lignée de Paturel et al (2005) pour lesquels l'enjeu est de passer d'un avantage concurrentiel ponctuel à un véritable management relationnel incitatif et accumulateur de stock de capital social au sens de Bourdieu (2005)¹⁰.

La finalité du management relationnel serait alors de créer, de maintenir ou d'accroître la valeur présente et future du portefeuille relationnel de l'organisation¹¹; tandis que son objet consisterait en l'identification et l'analyse de son portefeuille relationnel, puis au développement d'une politique et de stratégies relationnelles d'engagement et d'investissements relationnels destinées à accroître son capital relationnel, voire à créer, maintenir ou renforcer un avantage concurrentiel relationnel durable.

La confiance, le respect mutuel, la réciprocité, la proximité... sont des facteurs clés permettant de nouer et d'entretenir des relations durables entre l'organisation et ses parties prenantes favorisant des actions coordonnées et de coopération. Ces facteurs clés sont le reflet d'une approche normative visant à reconnaître les parties prenantes afin de ne pas déployer des actions empreintes d'effets par trop négatifs à leur rencontre. Il s'agit d'aboutir à une approche instrumentale « tempérée » incluant de l'équité, de la justice et de la cohésion sociale. Comme en matière de management de la qualité, on peut également, imaginer que les dirigeants instaurent une déclaration de politique relationnelle (valeurs, principe, objectifs).

9. C'est notamment le cas des parties prenantes des systèmes de logistique inversée c'est-à-dire du pilotage des flux dans le sens inverse de la chaîne logistique traditionnelle (Fulconis et al, 2011).

10. Bourdieu définit le capital social comme un « ensemble de ressources actuelles ou potentielles liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ».

11. Cet article traite des relations dans leur ensemble. Le management relationnel interne fait l'objet, directement ou indirectement, d'un intérêt et de travaux croissants en sciences de gestion (Guittet, 2006, Paillé, 2005 ; Van Den Bulke, 2007 ; Panazuk et Point, 2008 ; Igalens et Point, 2009). Il consisterait à attirer, à maintenir et à renforcer la relation avec le salarié. Il chercherait à établir un courant d'échanges durables entre les individus au travail fondé sur l'affectif, le lien, la confiance et l'intérêt commun.

Des stratégies relationnelles pourront être mises en œuvre afin de maintenir ou d'accroître la valeur de ce portefeuille relationnel. Elles nécessiteront de mobiliser des ressources et des compétences aptes à la création partenariale de valeur relationnelle. Ces axes stratégiques sont au nombre de quatre. Le premier concerne la détermination et l'évolution du portefeuille de relations de l'organisation (acquisition ou/et conquête de nouvelles relations, développement des relations actuelles, ruptures relationnelles avec ou sans conflit...; changement de nature de la relation : passer du conflit à la coopération...). Le second axe porte sur la détermination et l'évolution du portefeuille de compétences relationnelles de l'organisation. Si le portefeuille relationnel de l'organisation est peu développé, l'une des causes possibles est l'insuffisance du portefeuille de compétences relationnelles. Elles permettent d'exploiter les liens qu'une organisation entretient avec ses parties prenantes (Persais, 2002, Mintzberg, 2009). Persais (2002) définit une compétence relationnelle comme la capacité d'une entreprise à tisser et entretenir un lien positif et durable avec un acteur clé de l'environnement. L'acquisition de ce type de compétences se fonde sur trois facteurs clés : une très bonne connaissance des acteurs clés de l'environnement (dimension descriptive), un savoir-faire reconnu dans la gestion des relations avec ses interlocuteurs et un savoir-être révélateur d'une attitude et d'un souci d'intégrer les exigences de ces acteurs (dimension normative) dans les décisions de l'entreprise (dimension instrumentale)¹². Le management relationnel constitue lui-même une compétence potentiellement distinctive. Il fait du/des dirigeant(s) un coordinateur/intégrateur de relations devant lui-même maîtriser des compétences relationnelles, notamment de coordination (Mintzberg, 2009). Le troisième axe traite de la détermination des investissements relationnels à réaliser (mise en place d'une veille relationnelle -Sobczak et al- 2010-, dépense en temps, en effort de séduction ou encore la constitution d'un réseau social, la participation à des projets externes, développement de coopérations...). Le quatrième axe s'attache à la définition de la nature et de l'intensité de l'engagement relationnel des parties prenantes que l'organisation estime souhaitable et possible. Dès lors que les parties prenantes cherchent de plus en plus à influencer les processus même de décision¹³, Sobczak et Al (2010) posent la question de l'intégration du point de vue des parties prenantes dans le système de management et le pilotage de projet en lien avec les parties prenantes. Pour leur part, Igalens et Point (2009) suggèrent un continuum de l'engagement des parties prenantes allant de la simple stratégie de communication à la constitution de véritables partenariats.

Méthodologie

Cette recherche porte prioritairement sur les contenus relationnels. Ils traitent des structures relationnelles, des pratiques relationnelles et, plus accessoirement, des profils relationnels des acteurs. Comprendre toute relation suppose de connaître les raisons qui motivent l'action collective des acteurs (pourquoi et qui?) et d'identifier les dimensions et les ressorts de la relation (quoi?). A cette fin le management relationnel nécessite de recourir à des méthodes qualitatives plus à mêmes de saisir la globalité contextualisée de la relation et plus aptes à contribuer aux connaissances sur la relation¹⁴.

L'«E.S.S» COMME TERRAIN : ESSENCE RELATIONNELLE ET PARTIES PRENANTES

Cette recherche porte sur le cas d'une association intervenant dans le champ de l'économie sociale et solidaire («E.S.S») et en particulier dans le domaine des services à la personne qui est lui-même vaste et diversifié (Saunier, 2012)¹⁵. Ce secteur répond aux besoins de personnes rencontrant des difficultés sociales, professionnelles et éloignées de l'emploi. En milieu «E.S.S» les préoccupations sociétales priment sur l'économie (Everaere, 2011). Dans sa recherche qualitative, 25 acteurs évoquent parmi les valeurs de leur secteur : les résultats (accueil, écoute, comprendre); le respect de l'autre, le partage (notamment de valeurs communes), la solidarité, l'entraide, la proximité, le lien social, la priorité aux personnes face aux contraintes et enjeux économiques... Ces valeurs sont représentatives d'une approche normative des parties prenantes et de leur reconnaissance. Ce secteur d'activité est par essence très relationnel à la fois de par le nombre et la diversité des acteurs en jeux, et d'autre part, par la nature relationnelle du service délivré (Chemin-Bouzir, 2011; Saunier, 2012). Ce dernier précise qu'un grand nombre d'acteurs participe à la création des prestations ou exerce une influence sur celles-ci. En résumé, les spécificités du secteur de «l'E.S.S» impliquent d'accorder une place importante à l'approche normative des parties prenantes. Pour reprendre Pesqueux (2006), elle en constitue quasiment son fondement (essence de l'organisation) et sa norme («persévérance à exister»). Pour autant, «l'E.S.S» se trouve de plus en plus concernée par des préoccupations managériales et stratégiques du fait notamment de l'accroissement de la concurrence. Par conséquent, les approches descriptive et instrumentale sont également pertinentes afin d'aborder la question des parties prenantes dans ce secteur.

LE CAS DE L'ASSOCIATION : «A.I.D.E.R»

L'association support de notre cas «*s'adresse aux particuliers et aux entreprises*», elle suit «*130 personnes par an en*

12. En matière de gestion des compétences, pour Retour et al (2009), l'ambition est de décrire et de comprendre les interactions entre trois niveaux de compétence : individuel, collectif et organisationnel. Ces trois niveaux de compétences peuvent se retrouver en matière relationnelle.

13. La norme ISO 26000 prévoit d'identifier les parties prenantes, de tenir compte de leurs intérêts, de dialoguer avec elles et d'engager des actions et des pratiques de responsabilité sociale.

14. Le chercheur garde à l'esprit trois problèmes : celui de l'empathie avec son terrain, celui des « organisations menteuses » et celui de la « hiérarchie de crédibilité » (Becker, 2002).

15. Comme le montre l'auteur plusieurs typologies existent dans ce champ.

accompagnement d'emploi durable» et s'est engagée dans une «*démarche qualité depuis 10 ans*». L'association «AIDER SERVICES», association française de loi 1901 à but non lucratif, a été déclarée à la Préfecture du Loiret le 2 septembre 1999 et la parution aux journaux officiels a eu lieu le 25 septembre 1999. Pour sa première année, l'association réalisait principalement des interventions de ménage et des prestations de confort. En 2003, «AIDER SERVICES» développe le secteur de l'aide à la personne. Celui-ci devient la principale activité de l'association. Afin de répondre aux besoins de ce nouveau public, l'association se structure tant dans l'encadrement de son équipe prestataire que dans le suivi de ses usagers. Fin 2007, «AIDER SERVICES» obtient le label qualité de la fédération «Adessadomicile» et en janvier 2008 elle se voit agréée «qualité» par la DIRECCTE. L'association propose aujourd'hui un panel de prestations en direction des personnes âgées, des personnes en situation de handicap et des personnes dépendantes sur l'ensemble de l'agglomération Orléanaise. En 2013 l'association obtient la certification ISO 9001 version 2008. Cette certification est l'une des illustrations de la prise en compte des parties prenantes, non plus seulement comme fondement ou comme norme, mais aussi comme théorie de l'action (Pesqueux, 2006) nécessitant la formulation et la mise en œuvre de stratégies.

LES MATÉRIAUX DU CAS ET LEUR ANALYSE

L'étude de ce cas a exigé la collecte d'informations diverses et variées permettant d'opérer leur triangulation. Les matériaux de cette étude de cas sont multiples : entretiens semi-directifs (Encadré 1. Guide d'entretien), site internet, rapport d'activité de l'association, manuel qualité, participation à une réunion d'un réseau de la directrice, échanges sur l'agenda de la directrice.

L'analyse des données fut menée par un codage manuel s'appuyant sur une grille d'analyse déclinant les thématiques du cadre conceptuel en dimensions puis en critères (Tableau 3).

Résultats

La présentation des résultats de la recherche s'articule en trois points. Le premier resitue la dimension relationnelle dans la vision stratégique d'ensemble de la directrice et présente sa politique relationnelle. Le second point visera à présenter le portefeuille relationnel de l'association dans une perspective descriptive. Le troisième mettra en lumière sa stratégie relationnelle dans une perspective instrumentale. Le tableau 4 récapitule l'ensemble de ces résultats¹⁶. Il reprend la structure de la grille d'analyse du tableau 3 en y insérant les éléments de réponse collectés. Il s'agit, soit, des verbatim de la directrice, soit, d'éléments documentaires auxquels on renvoie. Ces

ENCADRÉ 1 Extraits du guide d'entretien

- Avoir des relations avec divers acteurs fait-il partie intégrante de votre métier ?
- Que constitue selon vous «la gestion des relations» ? (Que signifie «gérer des relations» pour vous ?)
- Combien de temps estimez-vous (approximativement) passer à nouer, à maintenir ou améliorer vos relations ?
- Que recherchez-vous en tissant ces relations ? Qu'espérez-vous en retirer ?
- En général, obtenez-vous ce que vous cherchez en tissant ces relations ?
- Lorsque vous avez besoin d'une information, d'une aide, d'un soutien auprès de qui allez-vous les chercher en priorité (spontanément vous vous adressez à qui) ?
- Comment classeriez-vous les différents acteurs avec lesquels vous êtes en relation ? (on entend par classement deux idées : celle de catégorisation et celle de hiérarchisation) :
- Quelles sont ces catégories (et sous catégories) ?
- Est-il possible ? souhaitable ? selon vous d'établir une certaine «hiérarchisation» de ces relations ? sur quel(s) critères(s) ?
- Ces relations se ressemblent-elles ? Certaines catégories de relation «fonctionnent»-elles de manière différente sur le plan relationnel ?
- Certains de ces acteurs (lesquels) jouent-ils plusieurs fonctions ou rôles (lesquels) ?
- Etes-vous en relation avec certains à des titres différents ? (exemples)
- Pour vous, qu'est-ce qu'une «bonne» relation ?
- Pour vous, qu'est-ce qu'une «mauvaise» relation ?
- Pour vous, quelles sont les conditions nécessaires pour nouer une nouvelle relation ?
- Pour vous, quelles sont les conditions nécessaires pour maintenir une relation ?
- Pour vous, quelles sont les conditions nécessaires pour développer-intensifier une relation ?
- Pour vous, quelles sont les compétences nécessaires afin de «gérer ces relations» ?
- Quel est «l'état» de ces compétences dans votre organisation (vous, employés, membres du conseil d'administration) ?
- Mettez-vous en place des actions, des efforts afin de développer ces compétences en interne ? (lesquelles ?...)
- Est-ce que vous vous passeriez bien de certains contacts, de certaines relations ? lesquelles ?
- Lors de ces 6 derniers mois, avez-vous interrompu certaines relations ? (Lesquelles ? Que s'était-il passé ?...)
- Avec quels nouveaux acteurs (personnes, organisations...) aimeriez-vous rentrer en relation ? (Pourquoi ?)
- Lors de ces 6 derniers mois, vous êtes-vous engagée dans de nouvelles relations ? Lesquelles ?
- Avez-vous l'impression de consacrer trop de temps et/ou d'efforts à nouer et entretenir des relations ?

16. Il est organisé par thématique conformément au développement des trois paragraphes structurant à la présentation des résultats. Ces thématiques sont associées aux « données sources » du cas. En italiques figurent les verbatim de la directrice.

TABLEAU 3
Grille d'analyse du management relationnel

Thématique	Dimensions	Critères
Vision stratégique et dimension relationnelle et politique relationnelle	Dimension relationnelle de la vision stratégique de la directrice	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intention déclarée</i> • <i>Importance de la relation</i>
	Dimension projective de la stratégie et relation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existence de projets</i> • <i>Dimension relationnelle des projets</i> • <i>Projets de relations</i>
	Facteurs clés de succès du maintien et de l'intensification des relations	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Régularité des relations</i> • <i>Volume des relations (« quantités »)</i> • <i>Durabilité des relations</i> • <i>Diversité des relations</i> • <i>Seuil minimal des contacts et d'échanges</i> • <i>Connaissance de la partie prenante</i>
Approche descriptive du portefeuille relationnel	Relations formalisées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documents officiels (site internet, rapport d'activité, manuel qualité)</i>
	Relations non formalisées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relations « hors » formalisation via le site internet ou la cartographie du rapport d'activité</i>
Stratégies relationnelles Approche instrumentale	Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compétences en relations humaines</i> • <i>Compétences en management de projet</i> • <i>Apprentissage et expérience</i> • <i>Management et communication</i>
	Investissements relationnels	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Présence et intervention en colloques, forums...</i> • <i>Temps consacré aux relations</i> • <i>Délégations</i>
	Evolution du portefeuille relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquisition de nouvelles relations</i> • <i>Amélioration des relations actuelles</i> • <i>Insertion dans des réseaux</i> • <i>Ruptures relationnelles</i>

différentes sources ont notamment permis de trianguler les données. Par exemple, certaines parties prenantes présentes dans les propos de la directrice et reconnues par elle comme non formalisées ne sont effectivement pas présentes dans les documents officiels de l'association.

DIMENSION RELATIONNELLE DE LA VISION STRATÉGIQUE DE LA DIRECTRICE DE L'ASSOCIATION ET POLITIQUE RELATIONNELLE

La directrice nous explique : « depuis 20 ans que je dirige – mais existe depuis 26 ans – « on fait du business », « le premier objectif est l'équilibre voire l'excédent, sauvegarder les emplois » et que pour cela il est nécessaire d'« avoir une vision globale ». Elle précise : « je ne suis pas totalement dépendante des institutions publiques; j'ai un business à gérer ». Toutefois elle insiste sur le fait qu'il faut « toujours mettre l'homme au cœur de ses préoccupations; comment l'entreprise associe les salariés à la vie de l'entreprise? ». Cette phrase illustre la conjonction d'une double approche instrumentale et normative.

La directrice définit le socle de sa vision stratégique. Il s'agit en particulier de faire « croître l'activité » (but de croissance), par la diversification et l'innovation, dès lors qu'il est « inenvisageable » d'enregistrer « une perte supplémentaire d'activité » (notamment du fait de ses conséquences financières –« déficit financier »- et sur l'emploi –« licenciement »-) et de

« rester inactif dans la situation actuelle de manque d'activité ». Par contre, les axes de développement, par la diversification et l'innovation sont sélectifs. La volonté de la dirigeante est de développer l'activité « service handicap ». Sa vision stratégique montre une perception claire de la définition des ressources et compétences à développer afin d'atteindre ses buts et de concrétiser ses axes de développement. A ce titre, on peut souligner deux dimensions : commerciale/communication et humaine. Concernant la première, la volonté exprimée et les moyens déployés sont explicités. La volonté est « d'être mieux connue et reconnue ». Ce but implique la mise en place d'une démarche commerciale et de communication « organisée et fiable ». Elle suppose elle-même la mise en place d'actions de formation. A ces actions de formation, viennent s'ajouter « le maintien de l'emploi » et « la motivation du personnel » (malgré l'utilisation d'une procédure de chômage partiel). En résumé, l'association vit une situation économique difficile impliquant des mesures de chômage partiel. Face à ce contexte des décisions de diversification des activités et d'innovation dans les services sont prises. Ces dernières nécessitent le maintien de la motivation des équipes et la mise en place d'une démarche commerciale et de communication fondée notamment sur le développement de relations avec les parties prenantes.

Le développement de relations avec divers partenaires (« c'est beaucoup de relation dans mon travail »; « développer l'activité par le réseau ») est le second moyen d'implémenter

TABLEAU 4
Synthèse du management relationnel de la directrice d'A.I.D.E.R

Thématique	Dimensions	Verbatim et sources documentaires
Vision stratégique et dimension relationnelle et Politique relationnelle	Dimension relationnelle de la vision stratégique de la directrice	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Intention déclarée</i> : «L'association vit une situation économique difficile impliquant des mesures de chômage partiel. Face à ce contexte des décisions de diversification des activités et d'innovation dans les services sont prises. Ces dernières nécessitent le maintien de la motivation des équipes et la mise en place d'une démarche commerciale et de communication fondée notamment sur le développement de relations avec les parties prenantes» • <i>Importance de la relation</i> : «c'est beaucoup de relation dans mon travail»; «c'est hyper important de développer ces relations»; «notre secteur est en transversalité»
	Dimension projective de la stratégie et relation	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Existence de projets</i> : «les relations, ça peut être tout, un projet, (...); «quand on est à l'étape de projet, de vrai projet on fait attention à la façon dont on communique»; «entre partenaires on construit des choses c'est notre quotidien» • <i>Dimension relationnelle des projets</i> : «Dans le cadre de futurs projets (...), dans la relation (...); «on construit des relations, c'est vraiment construire entre partenaires, on a plusieurs projets» • <i>Projets de relations</i> : «j'ai des projets de contact»
	Facteurs clés de succès du maintien et de l'intensification des relations	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Régularité des relations</i> : «Dans le cadre de nos conventions et pour la cohérence du suivi des salariés en parcours, nous maintenons des liens réguliers avec différents partenaires socio-professionnels»; «Des rencontres régulières ont été organisées afin d'échanger sur les situations suivies en commun». «La gestion des relations signifie entretenir son réseau par des contacts plus ou moins réguliers en fonction des besoins et des tendances». • <i>Volume des relations («quantités»)</i> : «A mes yeux la gestion des relations doit être constituée de nombreux contacts afin de développer un maximum son réseau» • <i>Durabilité des relations</i> : «Avoir de vraies relations qui durent dans le temps même sans se voir souvent»; «On sait que le jour où on en a besoin on tire». • <i>Diversité des relations</i> : «Les relations peuvent être très diversifiées tant au niveau des personnes que de la fréquence, des univers,...» • <i>Seuil minimal des contacts et d'échanges</i> : «Une relation est maintenue par un minimum de contact et un échange sur le devenir de chacune des relations». • <i>Connaissance de la partie prenante et partage de valeurs</i> : «Une bonne relation est la connaissance des personnes qui constituent cette relation. Le partage de valeurs communes me semble un ingrédient incontournable».
Approche descriptive du portefeuille relationnel	Relations formalisées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documents officiels (site internet, rapport d'activité)</i> : - Rôle de financeur ou d'apporteurs d'affaires : tableau des parties prenantes sur le site internet (Tableau 5), - Approche fonctionnaliste (missions des parties prenantes) : cartographie des parties prenantes issue du rapport d'activité (Voir Figure 3)
	Relations non formalisées	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Relations «hors» formalisation via le site internet ou la cartographie du rapport d'activité</i> : «ne pas se contenter de faire de l'insertion (...) des analyses qui nous identifient comme structure d'insertion»; «il faut aller plus loin.../recherche et développement»; «En petite partie, les partenaires sont sur la cartographie, on a répertorié toutes les relations qui nous permettent d'amener nos salariés vers un emploi durable»; «Comme directrice ça dépasse cette cartographie»; «les relations vont au-delà de cette cartographie, on pourrait l'étendre cette cartographie, ça va au-delà»; «d'autres pour un autre projet»; «Dans le sens de l'innovation je vais solliciter d'autres acteurs pas pour le développement de mon activité directement mais pour quelles perspectives pour demain»; «Il faut que je rajoute une case dans ma cartographie» concernant la R/D finalement»; «je suis dans la recherche-développement»; «en ce moment j'étais beaucoup dans les relations de conception et de recherche» [exemples : livret créateur de projet, activité recyclage, mesure d'utilité sociale dans les territoires...]

Stratégies relationnelles Approche instrumentale	Compétences relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Compétences en management de projet</i> : «Des compétences en gestion de projet me semblent nécessaires pour gérer des relations» • <i>Compétences en relations humaines</i> : «Des compétences en relations humaines me semblent nécessaires pour gérer des relations» • <i>Apprentissage et expérience</i> : «Mon expérience professionnelle de près de 19 ans et la participation à différentes formations m'aident à gérer mes différentes relations. Les différents membres de conseils d'administration que je côtoie viennent de différents univers : entreprises, associations, institutions, etc..., ce qui me permet de développer diverses compétences en relations». • <i>Management et communication</i> : «Différentes actions sont mises en place dans mes structures afin de faciliter les relations : réunions d'équipe, repas de fin d'année, formations, démarche qualité,...».
	Investissements relationnels	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Présence et intervention en colloques, forums...</i> : «De par ma fonction de présidente de fédération, j'interviens de temps en temps dans des colloques; «Lorsque nous participons à des forums, l'objectif est le développement économique de nos structures. Lors de ma participation à des colloques, je cherche à communiquer sur le secteur de l'ESS». • <i>Temps consacré aux relations</i> : «c'est plus ou moins 90% de mon temps» • <i>Délégations</i> : «je délègue mes collègues à participer à certains forums et de là peuvent naître certaines relations».
	Evolution du portefeuille relationnel	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Acquisition de nouvelles relation</i> : «Pour -AIDER SERVICES- je souhaite développer des relations avec les associations du handicap pour assurer un développement des prestations auprès des personnes en situation de handicap»; «Je suis constamment en relation avec de nouveaux acteurs. Exemples plus récents : exemple 1 un administrateur d'un structure d'insertion qui possède un portefeuille de connaissances d'entreprises, exemple 2 un formateur pour la démarche qualité ISO, exemple 3 le président d'une grande association sportive pour la signature d'une convention de partenariat». • <i>Temps consacré aux relations</i> : «Malheureusement il me manque du temps pour en développer de nouvelles» (relations). • <i>Amélioration des relations actuelles</i> : «Des échanges réguliers sur les différents sujets qui nous lient et des projets d'avenir sont les conditions nécessaires pour intensifier une relation» • <i>Insertion dans des réseaux</i> («développer l'activité par le réseau») • <i>Ruptures relationnelles</i> : «Je me passerais bien d'une relation en particulier en ce moment»; «à un moment on a plus envie...»

l'axe «commercial/communication». Le développement des relations correspond à la fois à la nécessité de trouver de nouveaux marchés et partenaires afin d'assurer le développement économique de l'association mais aussi à une «fibre» relationnelle affirmée de la directrice. Plusieurs mots et expressions clés retiennent l'attention lorsque la directrice évoque sa vision relationnelle. Elle insiste à la fois sur les qualités nécessaires d'une relation («*relations diversifiées, régulières*» et «*durables*») et le *partage de valeurs* afin de mener à bien des «projets» dans le cadre de «partenariats» avec ses parties prenantes. Dès lors ces différentes relations (visée descriptive) susceptibles de partager des valeurs communes (visée normative) sont mobilisées de façon contingente et pragmatique («*fonction des besoins*»; «*pragmatique*»; «*qui me tiennent à cœur en ce moment*») afin de conduire des projets avec ses partenaires. Finalement, le développement d'une dimension relationnelle d'origine sociale permet de renforcer la coopération volontaire des parties prenantes autour d'un projet d'intérêt général : l'insertion par l'activité économique.



LE PORTEFEUILLE RELATIONNEL DU DIRIGEANT : APPROCHE DESCRIPTIVE

Deux méthodes afin d'identifier le portefeuille de relations du dirigeant sont possibles. Soit le chercheur fixe a priori des attributs permettant d'inclure ou d'exclure des acteurs dans ce portefeuille, soit le chercheur s'attache à ne tenir compte que des parties prenantes explicitement identifiées dans l'organisation et qualifiés de «relation» par le dirigeant. Partant du cas nous avons retenu cette seconde solution.

Le portefeuille de relations de la directrice peut être appréhendé sous trois angles : une présentation officielle des partenaires via le site internet, une cartographie des parties prenantes formellement présentée dans le «manuel qualité», des échanges portant sur les parties prenantes internes, et enfin des relations volontaires résultant d'un choix stratégique.

STRUCTURATION ET FORMALISATION DU PORTEFEUILLE RELATIONNEL DU DIRIGEANT

Le portefeuille relationnel de l'association est présenté sous la forme d'une liste d'acteurs sur le site internet de l'association

TABLEAU 5 Les partenaires officiellement annoncés par les deux associations	
	
COORACE http://www.coorace.org Agglo Orléans Val de Loire http://www.agglo-orleans.fr Direction Départementale du Travail, de l'Emploi et de la Formation Professionnelle http://www.centre.travail.gouv.fr/loiret Conseil Général du Loiret http://www.loiret.com Union Européenne - Fonds Social Européen http://www.fse.gouv.fr Office Services http://www.office-services45.fr/ <i>Photo de droite : signature de la convention de partenariat entre l'OLB et l'association AIDER pour l'année 2012.</i> Sources. Sites internet	CARSA CNRAC MGEN MEDERIC Fidelia assistance MAIF Sphéria Mondial Assistance Mutuaide Séréna Maif SAP Filassistance Office Services URIOPSS

(Tableau 5). Les parties prenantes qui y figurent jouent un rôle soit de financeur direct avec signature de conventions (ex : agglomération, conseil général, DIRECCTE...), soit d'apporteurs d'affaires (ex : fédération professionnelle du secteur médico-social), soit de soutiens résultant d'une adhésion (ex : COORACE).

La directrice structure également son portefeuille sur la base d'un critère fonctionnel et d'apport de ressources. Elle y inclut, à l'exception des financeurs qui n'apparaissent pas, les parties prenantes qui apportent des ressources et des compétences contribuant « aux salariés en parcours » (« J'ai plusieurs catégories de partenaires, on peut les identifier par la mission » : « l'insertion de gens en difficulté » : = Formation; « développer l'activité c'est les employeurs » = Employeurs; « là on est plus sur de l'alphabétisation pour les personnes » = Formation/éducation et « là sur les difficultés sociales rencontrées » = Santé, Logement). Ce portefeuille de parties prenantes est exposé de façon structurée et visuelle dans une cartographie figurant dans le « manuel qualité » et le rapport d'activité (Figure 3).

AU-DELÀ DE LA FORMALISATION DU PORTEFEUILLE RELATIONNEL

Au-delà de cette double formalisation du portefeuille relationnel, la directrice précise « qu'il faut ajouter : les relations -équipe interne-, le conseil d'administration qui pilote l'affaire » (Figure 4).

Le portefeuille relationnel interne a récemment changé (mai 2013). En effet, en cohérence avec la vision stratégique de la

directrice, le poste de « *coordinatrice et conseillère technique* » s'est mué en « chargée de développement commercial et d'insertion ». Cette nouveauté organisationnelle a impliqué un recrutement externe et un départ. De même, un poste d'assistante technique, administrative et commerciale fut proposé à l'un des deux agents d'accueil (figure 3).

D'une manière générale le portefeuille de relations de la directrice est dense, riche, très diversifié et évolutif (« *je fais un choix à partir de celles qui me tiennent le plus à cœur en ce moment... parce que ça bouge* »; « *Il est envisageable d'établir un top 5, cependant il sera amené à changer en fonction du contexte* ») mais il ne comporte pas réellement de relation centrale¹⁷.

LES STRATÉGIES RELATIONNELLES DU DIRIGEANT : LE MANAGEMENT RELATIONNEL À VISÉE INSTRUMENTALE

La vision stratégique de la directrice est fortement imprégnée de management relationnel tant interne qu'externe. Elle gère avec attention et constance un portefeuille de relations dans une perspective pragmatique, contextuelle et dynamique. Cette gestion est destinée à favoriser la qualité relationnelle de ses interactions à des fins normatives et instrumentales. Il s'agit de ce stade de mettre en exergue ses pratiques relationnelles au travers les ressources, compétences et investissements qu'elle mobilise.

LES RESSOURCES ET LES COMPÉTENCES CONSACRÉES À LA RELATION

Les ressources temporelles consacrées au maintien, au développement et aux ruptures relationnelles sont un révélateur

17. Ross et Robertson (2007) conseillent d'inclure la multitude des rôles que peut jouer un partenaire même si certaines relations sont dominantes. L'individu qui incarne plusieurs parties prenantes peut se trouver face à des conflits d'intérêts (Igalens et Point, 2009).

FIGURE 3
Cartographie des parties prenantes d'A.I.D.E.R (Source. Rapport d'activité)

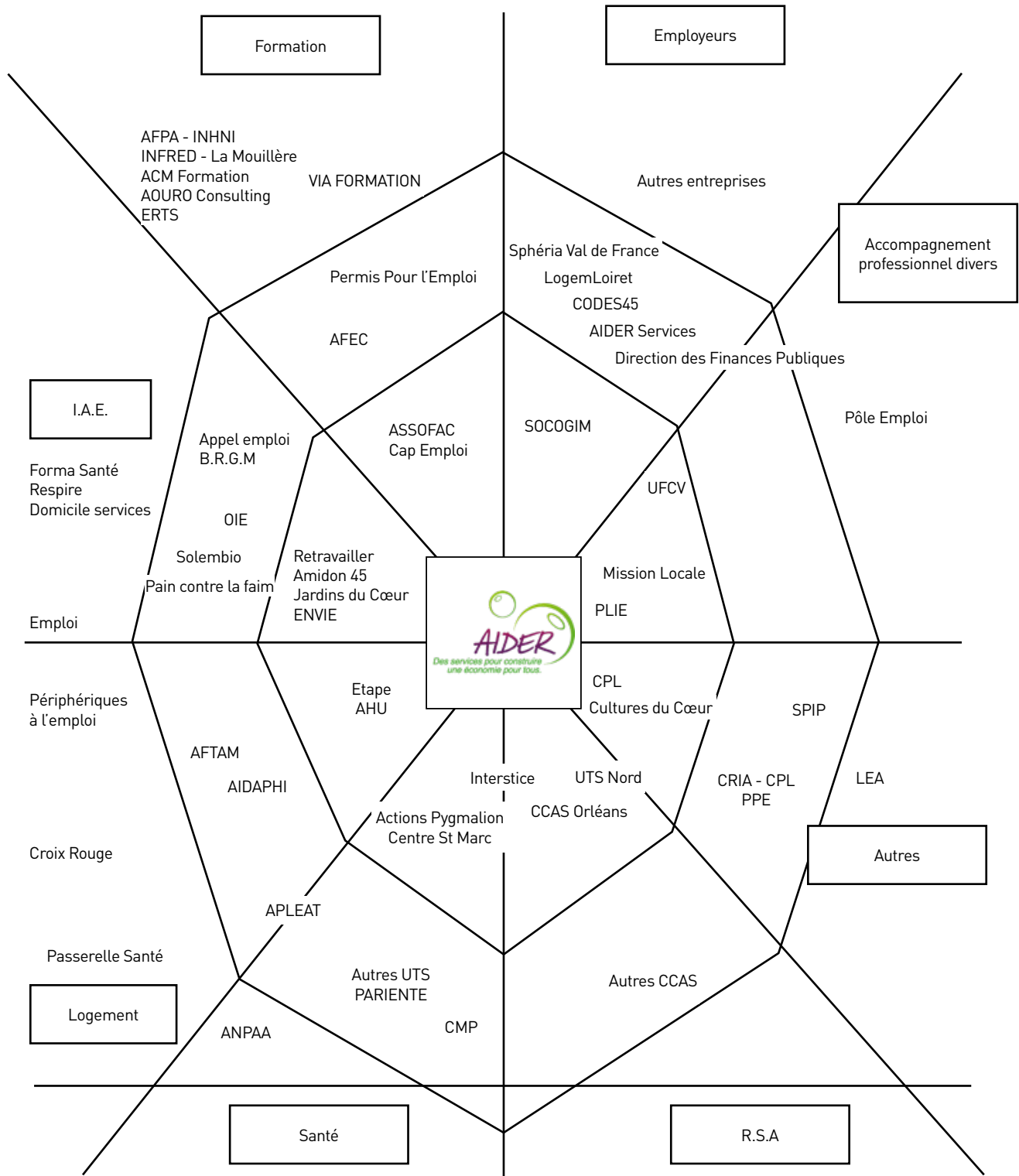
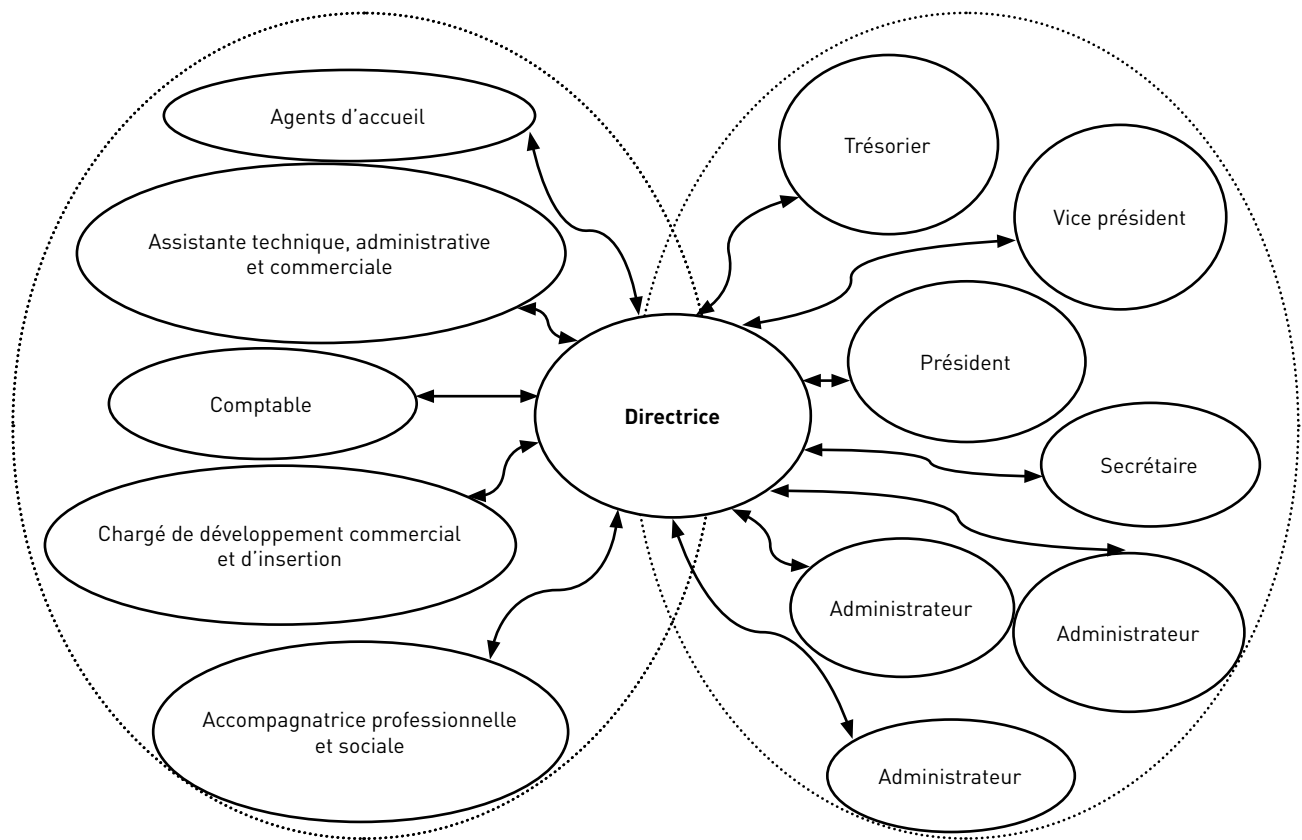


FIGURE 4
Le portefeuille relationnel interne de « A.I.D.E.R »



puissant des investissements relationnels déployés. La directrice mobilise la majorité de son temps de manager à la relation : « plus ou moins 90 % de mon temps ». Elle précise « si mon temps administratif est là...entre la coordination, l'animation, les entretiens, le développement...c'est quasiment la totalité de mon temps ». Si pour elle, « il faudrait du temps pour aller vers d'autres relations à l'extérieur », elle estime qu'elle « ne consacre pas assez de temps pour nouer des relations car c'est très enrichissant ». Le profil personnel des acteurs constitue aussi une composante de la relation. Certains traits de personnalité peuvent être plus ou moins favorables au tissage de relations fructueuses (Kalish et Robbins, 2006 cité par Chollet et Chauvet, 2010). Selon ces derniers, les caractères d'ouverture à l'expérience, être consciencieux et agréable sont des facteurs explicatifs de l'acquisition d'informations sur les marchés. Si le management relationnel est certes chronophage, il exige également de réelles compétences en « relations humaines et en gestion de projet » selon la directrice. Elles se nouent non seulement par la formation mais aussi par des rencontres diversifiées, des instruments de travail en groupe (pilotage, qualité) et de convivialité.

La directrice montre une véritable vigilance et surveillance de l'environnement. Elle pratique une réelle veille relationnelle qui s'inscrit structurellement dans le cadre d'une « mission observatoire » - je m'inquiète de ce qui se passe dehors ; « j'ai toujours une oreille qui traîne à l'extérieur (...) ».

LES INVESTISSEMENTS RELATIONNELS DE LA DIRECTRICE

Les investissements relationnels s'orientent dans deux directions privilégiées et complémentaires. Le dirigeant essaie à la fois de maintenir et de renforcer ses relations existantes et d'acquiescer ou de rompre d'autres relations (« Actuellement j'essaie de conjuguer les deux : « qualité » et « développement » des relations »). Pour la directrice, les facteurs clés de succès du maintien et de l'intensification d'une relation sont : l'interconnaissance, le partage de valeurs et la fréquence des contacts. Par ces propos elle souligne l'importance de la connaissance et de la reconnaissance réciproque des parties prenantes. De nouveau, référence est faite à l'approche normative des parties prenantes. De façon plus pragmatique, la directrice développe de nombreuses activités relationnelles afin de remplir ces facteurs clés de succès. La gestion du portefeuille de relations passe non seulement par le maintien et l'intensification de certaines d'entre elles, notamment en liens avec l'exercice du métier, mais également par l'acquisition de nouvelles relations « hors métier », et l'abandon de relations existantes. Cette gestion s'exerce selon deux mouvements que la directrice illustre : « le développement des relations vers où je voudrais aller, par exemple les relations avec l'université ; « c'est un souhait » ; et « celles que l'on veut arrêter » ; « à un moment donné on n'a plus envie (...) ».

En cohérence avec sa vision stratégique, la directrice cherche à développer, de façon volontariste et sélective, son portefeuille relationnel en tissant des liens dans le secteur de «l'E.S.S» et surtout en dehors afin de maintenir et renforcer son activité.

L'insertion dans deux réseaux correspond sur le plan temporel au début de la prise de conscience des difficultés économiques de l'association. Elle participe en particulier à un réseau BNI (Mars 2013) et au réseau des partenaires du Basket Club (Décembre 2011). Le *développement de relations avec divers partenaires («développer l'activité par le réseau»)* est le second moyen d'implémenter l'axe «commercial/communication». Elle participe à des réseaux à la fois dans le secteur de l'économie sociale et solidaire et dans des réseaux d'entreprises. Elle indique que, *«plus je vais avoir des relations et plus je vais développer l'activité»*. Pour la directrice, tisser des relations avec son environnement autre que «métier» semble être une évidence (*«c'est hyper important de développer ces relations», «notre secteur est en transversalité, «ne pas se contenter de faire de l'insertion (...)», «il faut aller plus loin...»*).

Concernant les ruptures relationnelles, la directrice confie : *«Je me passerais bien d'une relation en particulier en ce moment car elle nuit au développement d'un projet important en n'assumant pas sa part de responsabilité et de plus elle décrédibilise l'une de mes structures»*. Durant les 6 derniers mois la directrice a rompu quatre relations. Ce cas nous rappelle qu'il faut se garder d'ignorer le conflit et l'opportunisme (Fulconis et Paché, 2008).

En résumé, la directrice de cette association pratique un management relationnel effectif, structuré, cohérent et pragmatique.

Discussion

Cette discussion est l'occasion de confronter les résultats de cette recherche à l'ancrage théorique présenté en première partie.

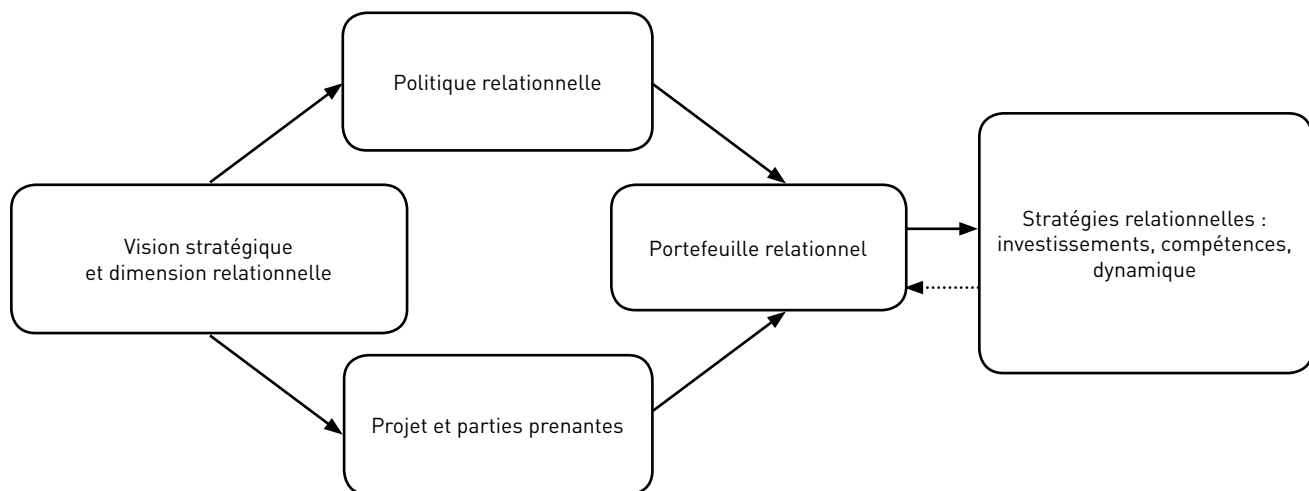
Les séquences du management relationnel

L'organisation relationnelle exige de définir et d'organiser un management relationnel intégrant l'ensemble de son portefeuille de parties prenantes. Nous proposons de définir ce management relationnel comme *«l'ensemble des efforts relationnels de l'organisation destinés à établir, maintenir (voire supprimer) et développer des échanges relationnels réussis avec ses parties prenantes»*. Il viserait à créer, maintenir ou accroître le portefeuille relationnel de l'organisation et sa valeur présente et future. Son objet est d'identifier et d'analyser le portefeuille relationnel puis de définir une politique relationnelle et enfin de développer des stratégies relationnelles comprenant des investissements relationnels¹⁸, destinées à accroître la valeur de son capital relationnel, voire à créer, maintenir ou renforcer un avantage concurrentiel relationnel durable. L'ensemble de ces séquences sont effectivement présentes et articulées dans le cas étudié (Figure 5). Elles renvoient aux différentes parties du tableau de synthèse (Tableau 3).

UN MANAGEMENT RELATIONNEL ASSOCIANT APPROCHE NORMATIVE, DESCRIPTIVE ET INSTRUMENTAL

De toutes les approches des parties prenantes recensées par El Abboubi et Cornet (2010), la directrice de l'association ne se reconnaît dans aucune d'entre elles de façon claire, unique et explicite. Pourtant la cartographie de ses parties prenantes répond pour partie au moins à une logique de contribution fonctionnelle.

FIGURE 5
Séquences du management relationnel



18. La constitution d'un portefeuille relationnel créateur de valeur ne s'opère pas ex-nihilo mais exige la maîtrise d'un « savoir-faire relationnel » ou de compétences relationnelles (Persais, 2002, 2006 ; Mintzberg, 2009).

En outre, une partie prenante est plutôt un acteur qui est « *séduit par les valeurs, les principes...ou exprime une convergence partielle et ouverte sur l'économie solidaire et sociale* ». Cette définition de ce qu'est une partie prenante dans notre cas fait référence à l'approche normative des parties prenantes.

Cette vision, résultant d'une construction sociale des stratégies de sélection des parties prenantes (El Abboubi, 2013), fait écho à l'approche par les attributs, en particulier « l'engagement social », tel qu'il est proposé par Sobczak et Girard (2006) et que El Abboubi (2013) constate en matière de RSE. Nous qualifierons volontiers cette approche de « proximité sociale » pouvant déboucher sur un projet commun. A ce stade, l'approche descriptive se combine à l'approche normative.

Bien que présente dans l'économie sociale et solidaire, cette association, sans renier ses valeurs et ses principes, emprunte aux comportements des organisations privées et marchandes. Sa dirigeante se forge une vision stratégique claire de son présent et de son devenir, mobilise des réseaux d'affaires et est engagée dans une démarche d'amélioration continue de la qualité. Dès lors les relations avec ses parties prenantes ont une visée descriptive et instrumentale.

Certes ontologiquement présente dans le domaine de l'économie sociale et solidaire, la forte place prise par la dimension sociale de l'échange relationnel (Amboise, Maque, Prim-Allaz, 2009), est mise en exergue dans ce cas. On la retrouve au cœur même de l'identification d'un certain nombre de facteurs clés de succès d'une relation réussie et d'une reconnaissance mutuelle : lien en face à face, partage de valeurs et de principes, participation à des projets communs. En résumé, les approches descriptive, instrumentale et normative se trouvent chevêtrées et non isolées ou exclusives. L'essence relationnelle de l'E.S.S, reflétant l'approche normative des parties prenantes, irrigue le management relationnel qui lui en est la traduction plus fonctionnaliste et utilitariste.

La vision stratégique et relationnelle du dirigeant se traduit par des actions concrètes en termes de management relationnel qui permettent, d'accroître le portefeuille client de l'association, de renforcer sa visibilité et par conséquent d'améliorer le capital social de l'association. Au final les séquences du management relationnel contribuent au maintien, au renouvellement, voire à l'accroissement du niveau d'activité de l'association.

Conclusion

Après avoir exposé les apports de la recherche, nous en poserons les limites et nous définirons d'éventuels axes de prolongement.

Premièrement, cet article offre un éclairage théorique structuré sur le management relationnel des parties prenantes. Nous avons proposé une définition du management relationnel ainsi que son séquençage sous une forme schématique (Figure 5). En particulier le portefeuille relationnel peut être appréhendé comme l'ensemble des relations entre les chaînes de valeur de l'organisation et celle de ses parties prenantes (Figure 2). Deuxièmement, une triple perspective des parties prenantes,

associant les approches descriptive, instrumentale et normative fut suggérée plutôt que de les appréhender de façon séparée.

Nous pouvons également tirer plusieurs implications managériales de cette recherche. Une association de « l'E.S.S », tout en respectant ses valeurs et ses principes, peut avoir intérêt à définir une politique et une stratégie relationnelles claires, structurées, cohérentes et contingentes, en conformité (alignées) avec sa vision stratégique. Ce management relationnel pourra s'appuyer sur les séquences mises en évidence dans cet article. En outre une réflexion en termes de management relationnel pourrait être utile à l'occasion de chaque projet engageant l'organisation et des parties prenantes.

Des implications en termes de formation et de compétences peuvent également être tirées de ce travail. Le management relationnel nécessite à la fois le développement et la maîtrise de compétences en matière de relations humaines, de management de projet et de maîtrise du temps.

Cette recherche présente aussi des limites. La question de la généralisation de nos résultats et de notre modèle de management relationnel se pose. En effet, si on peut prétendre qu'ils sont susceptibles de s'étendre à d'autres organisations de l'E.S.S, de nouvelles recherches seront nécessaires afin de s'en assurer. La mobilisation d'un seul cas et « mono-acteur », dont la dimension relationnelle est inhérente au métier et à ses activités, ne permet pas le respect du principe de saturation. En effet nous n'avons mobilisé, dans la présente recherche, ni les acteurs du portefeuille relationnel de l'association ni d'autres associations (administrateurs bénévoles, organisations partenaires...). Par exemple, l'identification et la compréhension de la valeur relationnelle perçue par chacune des parties prenantes ne furent pas envisagées. Plus largement, le contexte de la relation nouée (comment? quand? où?) devrait être pris en compte dans l'étude des faits relationnels (Becker, 2002). Par ailleurs, si nous pensons avoir évité en grande partie le piège des limites idéologiques de la relation (Pesqueux, 2008), nous nous devons de les rappeler. Du fait d'un « tout relationnel » ou/et d'un « angélisme relationnel », la relation ne deviendrait-elle pas envahissante ou finalement absente dans ce qu'elle a de plus affectif et désintéressé?

En filigrane, notre cas a également souligné que les parties prenantes sont évoquées clairement comme celles qui sont ou deviennent partenaires dans le cadre de projets communs. Ce constat va dans le sens du courant de recherche faisant de la figure du projet un élément central des sciences de gestion (Pesqueux, 2006; Bréchet et Desreumaux, 2009). Ainsi nous pourrions étudier la manière dont se construisent les relations entre l'association et ses parties prenantes dans le cadre et au cours de projets. Se pose, de façon concomitante, une problématique de gestion simultanée et coordonnée d'un portefeuille de relations et d'un portefeuille de projets.

Cette recherche portait sur les contenus relationnels (structure du portefeuille relationnel, des pratiques relationnelles au travers des politiques et des stratégies relationnelles) et non sur les processus relationnels qui abordent l'histoire et les dynamiques relationnelles. Des recherches complémentaires, notamment sur la construction/déconstruction/rupture des relations, pourraient apporter un éclairage intéressant sur la dynamique

du management relationnel. Elles pourraient nécessiter de mobiliser une méthodologie longitudinale. Par exemple l'analyse des ruptures relationnelles et de leurs déterminants mériterait des prolongements. Enfin, se pose la question du retour sur investissement et de la performance du portefeuille relationnel. Plus précisément, on pourrait aborder, les questions, à la fois des coûts et des performances cachées des pratiques relationnelles dans le cadre de la participation à des réseaux.

Les apports, les limites et les prolongements de ce travail montrent que les sciences de gestion, malgré l'intérêt qu'elles manifestent à l'égard de la thématique des relations et des parties prenantes, peuvent encore s'engager vers de fructueuses recherches, notamment dans le secteur de l'Economie Sociale et Solidaire.

Bibliographie

- AKROUT, Wafa; AKROUT Houcine. (2010). « Relations entre acheteur et vendeur : les catalyseurs d'une confiance durable », *Décisions Marketing*, n°57, Janvier-Mars, p. 53-61.
- AMBROISE, Laure; MAQUE Isabelle; PRIM-ALLAZ Isabelle. (2009). « Ian Mac Neil et la théorie du contrat social : proposition d'un outil d'analyse des relations pour l'ensemble des domaines de gestion », 18èmes Journées de l'A.I.M.S, Grenoble
- BECKER, H.S. (2002). *Les ficelles du métier*, La découverte
- BONNAFOUS-BOUCHER, Maria; PESQUEUX, Yvon. (2006). *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- BOURDIEU, P. (1980). *Le capital social*, Actes de la recherche en sciences sociales, n°31
- BURT, R. (1992). « *Structural Holes : The social Structure of competition* », Harvard Business Press, Cambridge
- CADIOU, Christian; MORVAN, Jérémy. (2008). « R.E Freeman : De la gestion stratégique à l'éthique des affaires », dans *Les grands auteurs en stratégie*, E.M.S, Management et Société, Dirigé par TH Loillier et A Tellier, p. 455-471.
- CALVI, Richard; PACHÉ, Gilles; JARNIAT, Pierre. (2010). « Lorsque la fonction achat devient stratégique », *Revue Française de Gestion*, n°205, p. 120-138.
- CHARREAUX, Gérard; DESBRIERES, Philippe. (1998). « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionnariale », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, Vol 1, n°2, p. 57-88.
- CHEMIN-BOUZIR, Carine. (2011). « Le management de proximité des services relationnels : entre management par les résultats et place laissée au bricolage et à l'expression du désir », *Revue Management et Avenir*, /9, n°49, p. 172-191.
- CHOLLET, B; GERAUDEL, M. (2010). « Réseau personnel, personnalité du dirigeant et accès aux informations sur le marché », *Revue Finance, Contrôle, Stratégie*, vol 13, n°2, p. 5-32.
- CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Ehrad. (1977). *L'acteur et le système*, Seuil, Paris
- DAVID, Albert; HATCHUEL, Armand; LAUFER, Romain. (2000). *Les nouvelles fondations des sciences de gestion*, Vuibert, FNEGE
- DESREUMAUX, Alain; BRÉCHET, Jean-Pierre (2009). « Quels fondements pour les théories de la firme? Plaidoyer pour une théorie artificialiste de l'action collective fondée sur le projet », in BAUDRY, B et DUBRION, B (Dir), Paris, La découverte, p. 61-83.
- DWYER, Robert F; SCHURR, Paul H. (1987). « Developing Buyer-Seller relationships », *Journal of Marketing*, n°51, p11-29.
- EL ABOUBI, Manal; CORNET Annie. (2010). « L'implication des parties prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Revue Management et Avenir*, n°33, Mars p. 275-295.
- EL ABOUBI, Manal. (2013). « Comment identifier les parties prenantes dans une certification RSE? », *Revue Management International*, vol 17, n° 2, p. 48-62.
- EVERAERE, C. (2011), « Valeurs et pratiques de GRH dans l'économie sociale », *Revue Française de Gestion*, n°217, p. 15-33.
- FREEMAN, R-Edward. (1984). *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston Pitman
- FREEMAN, R-Edward; PHILLIP S Robert; WICKS Andrew-C. (2003), « What stakeholder theory is not », *Business Ethics Quarterly*, Vol 13, n°4, p. 479-502.
- FULCONIS, François; PACHÉ, Gilles. (2008). « Et si les comportements opportunistes amélioreraient la performance des relations au sein des réseaux d'affaires? », *Gestion 2000*, Juillet-Août, p. 19-46.
- GRANOVETTER, Mark. (1983). « The Strength of weak ties : a network theory revisited », *Sociological theory*, n°1, p. 201-233.
- GRIMAND, Amaury. (2009). « Des compétences individuelles aux compétences stratégiques », dans *Gestion des compétences*, Retour et al (2009), p. 35-56.
- GUITTET, André. (2006). *Développer ses compétences relationnelles*, Dunod
- GUNDLACH, G-T; WILKIE, W-L. (2010). « Stakeholder Marketing : Why-Stakeholder- was omitted from the American Association's Official 2007 Definition of Marketing and Why the Future Is Bright for Stakeholder Marketing », *Journal of Public Policy and Marketing*, Vol 29 (1), Spring, p. 89-92.
- HARKER, Mickael-J; EGAN, John. (2006). « The Past, Present and Future of Relational Marketing », *Journal of Marketing Management*, 22, p. 215-242.
- HARRISON, Jeffrey-S. et Al (2010). « Managing for stakeholders, stakeholder utility functions, and competitive advantage », *Strategic Management Journal*, Janvier, vol 31, issue 1, p. 58-74.
- HOMBURG, Christian; STEINER, Viviana-V; TOTZEK, Dirk. (2009). « Managing Dynamics in a Customer portfolio », *Journal of marketing*, Vol 73, p. 70-89.
- IGALENS, Jacques; POINT, Sébastien. (2009). *Vers une nouvelle gouvernance des entreprises*, Dunod, Paris
- LECOUTRE, Marc; LELIEVRE, Pascal. (2008). *Management et réseaux sociaux*, Hermès Science, Lavoisier
- LEFAIX-DURAND, Aurélie; KOZAK, Robert. (2009). « Integrating transactional and relational exchange into the study of exchange orientation in customer relationships », *Journal of Marketing Management*, vol 25, n°9-10, p. 1004-1024.
- LEMOIGNE, Jean-Louis. (2007). « Transformer l'expérience humaine en science avec conscience », in A-C Martinet. (coordonné par) 2007, *Sciences du management, épistémique, pragmatique et éthique*, Vuibert, FNEGE
- LIU, Gordon. (2013). « Impacts of Instrumental Versus Relational Centered Logic on Cause-Related Marketing Decision Making », *Journal of Business Ethics*, n°113, p. 243-263.

- MERCIER, Samuel. (2006). La théorie des parties prenantes : une synthèse de la littérature, p157-172, dans Bonnafous-Boucher M; Pesqueux Y. (2006). *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- MERCIER, Samuel. (2010). « Une analyse historique du concept de parties prenantes : quelles leçons pour l'avenir ? », *Revue Management et Avenir*, n°33, p. 142-172.
- MINTZBERG, Henri (2009). *Manager, Ce que font vraiment les managers*, Vuibert
- MORGAN, Robert; HUNT, Shelby D (1994). « The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing », *Journal of Marketing*, 58-3, p. 20-38.
- MORICEAU, Jean-Luc (2006). « Théories des parties prenantes et figures sans visage », p. 43-53., dans Bonnafous-Boucher M., Pesqueux Y (2006). *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- NAHAPIEH, Janine; GOSHAL, Sumantra. (1998). « Social capital, intellectual capital and the organizational advantage », *The Academy of Management Review*, 23, 2, p. 242-266.
- PAILLÉ Pascal. (2005). « La fidélité au travail : éléments conceptuels sur la relation employés/organisation », *Gestion 2000*, vol 24, n°6, p. 295-309.
- PANAZUCK, S; POINT Stéphane. (2008). *Enjeux et outils du marketing RH*, Eyrolles, Editions d'organisation
- PATUREL, Robert; RICHOMME-Huet, K; DE FREYMAN, J. (2005). « Du capital social au management relationnel », XIVième, Conférence Internationale de Management Stratégique, Pays de Loire, Angers
- PERSAIS, Eric. (2002). « Les compétences relationnelles peuvent-elles devenir stratégiques ? Le cas de la MAIF », *Gérer et comprendre*, Juin, n°68, p. 37-48.
- PERSAIS, Eric. (2006). « Le management relationnel peut-il favoriser une gestion durable de l'entreprise », *Management International*, vol 11, n°1, p. 45-60.
- PERSAIS, Eric. (2013). « RSE et gouvernance partenariale », *Revue Gestion 2000*, vol 30, n°1, p. 69-86
- PESQUEUX, Yvon. (2006). « Pour une évaluation critique de la théorie des parties prenantes », p. 19-42., dans Bonnafous-Boucher M et Pesqueux Y. (2006), *Décider avec les parties prenantes*, La découverte
- PESQUEUX, Yvon. (2008). *Qualité et management, une analyse critique*, Gestion, Economica
- PESQUEUX, Yvon. (2009). « Un modèle organisationnel en « confiance-coopération » », *Revue Management et Avenir*, 1, n°21, p. 261-272.
- PEFFER, J; SALANCIK, G-R. (1978). *The external control of organization – A resource perspective -*, Harper Row
- PORTER, Mickael. (1997). *L'avantage concurrentiel*, Dunod
- RETOUR, Didier; PICQ, Thierry; DEFELIX, Christian. (2009). *Gestion des compétences, nouvelles relations, nouvelles dimensions*, Vuibert
- RODRIGUEZ-DIAZ, Manuel; ESPINO-RODRIGUEZ; Tonas F. (2006). « Redesigning the supply chain : reengineering, outsourcing, and relational capabilities », *Business Process Management Journal*, Vol 12, Issue 4, p. 483-502.
- SAHED-GRANGER, Yasmina; BONCORI Anne-Laure. (2014). « La traduction des attentes des parties prenantes en RSE en indicateurs de la Global Reporting Initiative : vers un mode consultatif de la gestion des parties prenantes », *Revue Management et Avenir*, Vol 2, n°68,
- SOBCZAK, André; BERTHOIN ANTAL, Ariane. (2010). « Nouvelles perspectives sur l'engagement des parties prenantes : enjeux, acteurs, recherches », *Revue Management et Avenir*, p. 117-125.
- SAUNIER, Paul. (2012), « Qualité et contrôle dans les services : le cas des services à la personne », Thèse de Doctorat, Université d'Orléans, Décembre
- STORY, Vicky. et al (2009). « Relational resources and competences for radical product innovation », *Journal of Marketing Management*, vol 25, n°5-6, p. 461-481.
- TANGPONG, Chanchai; MICHALISIN, Michael.D; MELCHER, Arlyn.J. (2008). « Toward a typology of Buyer-Supplier Relationships : A study of the computer Industry », *Decision Sciences*, vol 39, n°3, p. 571-593.
- VAN DEN BULKE, Philippe. (2007). *Le management relationnel*, Collection Progrès du management, Dunod, 5^{ème} édition, 224 pages