

**Ian Macneil et la théorie du contrat social :**  
**Proposition d'un outil d'analyse des relations pour**  
**l'ensemble des domaines de gestion**

*Communication présentée au Congrès de l'AIMS, Grenoble, Juin 2009*

**Laure Ambroise**

Université de Lyon, Université Lyon1, SAF, Wesford

[Laure.Ambroise@iutb.univ-lyon1.fr](mailto:Laure.Ambroise@iutb.univ-lyon1.fr)

**Isabelle Maque**

IRGO Bx IV et MOS-LR / Institut de Gestion, 39 rue Vaux de Folletier, 17 000 La Rochelle

[imaque@univ-lr.fr](mailto:imaque@univ-lr.fr)

**Isabelle Prim-Allaz**

Coactis, ISH-Lyon 2 / Département tourisme, 14-16 avenue Berthelot, 69363 Lyon Cx,

[Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr](mailto:Isabelle.Prim-Allaz@univ-lyon2.fr)

---

# Ian Macneil et la théorie du contrat social :

## Proposition d'un outil d'analyse de la valeur relationnelle pour l'ensemble des domaines de gestion

---

**Laure Ambroise** (Université de Lyon, Université Lyon1, SAF, Wesford), **Isabelle Maque**  
(IRGO Bx IV et MOS-LR / Institut de Gestion), **Isabelle Prim-Allaz**<sup>1</sup>  
(Université de Lyon, Coactis, ISH-Lyon 2)

---

### Résumé

La théorie du contrat social, dont Macneil est sans nul doute le principal contributeur, propose une alternative à la théorie des contrats classiques. Cette théorie est de plus en plus répandue en gestion. Au fil du temps, elle s'est imposée comme une clé de lecture essentielle dans l'analyse des relations. La théorie du contrat social repose sur l'idée que tout dans les relations interpersonnelles et inter organisationnelles ne peut être anticipé et formalisé. Elle offre ainsi une vision des relations économiques plus réaliste que les théories classique et néoclassique. Les normes contractuelles, sur lesquelles repose la théorie du contrat social, offrent un cadre d'analyse complet de l'aspect informel des relations.

Ainsi, cet article propose une réflexion plus large et novatrice sur la pertinence du cadre de Macneil à l'analyse des relations et pas seulement les relations inter organisationnelles classiques. En effet, il semble que le cadre théorique du contrat social puisse être utilisé pour fédérer l'ensemble des écrits, présents et à venir, sur la gestion des relations, qu'il s'agisse de relations d'affaires ou de relations professionnelles (par exemple, dans le cadre de la gestion des ressources humaines). Il ouvre notamment d'intéressantes perspectives dans les champs de la stratégie et gouvernance, de la gestion des ressources humaines et élargit le cadre du champ d'application en marketing aux relations organisations-consommateurs (*Business to Consumer*).

Par ailleurs, la principale limite des travaux proposés par Macneil relevait de leur nature purement conceptuelle. Cette limite s'estompe progressivement au fil des travaux d'opérationnalisation des normes. Deux études, l'une quantitative et l'autre qualitative, permettent ainsi de montrer l'importance du travail d'opérationnalisation, de démontrer le fort rôle explicatif des normes de Macneil et la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives pour mieux définir et développer des outils de mesure des normes contractuelles. L'étude, à l'approche quantitative, se distingue par l'opérationnalisation de l'ensemble des normes de Macneil et celle, à l'approche qualitative, par l'enrichissement de la définition et de l'appréhension du contenu des normes relationnelles.

Cet article rappelle donc combien la théorie du contrat social, telle que proposée par Macneil, est riche pour expliquer et améliorer l'ensemble des relations présentes dans un cadre marchand. Il permet également de montrer comment ce cadre, appliqué à de nombreuses situations, devient un outil efficace de gestion des relations.

Mots clés : Macneil, contrat social, normes transactionnelles, normes relationnelles

---

<sup>1</sup> En hommage à Jean Perrien.

La théorie du contrat social, dont Macneil est sans nul doute le principal contributeur, propose une alternative à la théorie des contrats classiques. Cette théorie est de plus en plus répandue en gestion. Au fil du temps, elle s'est imposée comme une clé de lecture essentielle dans l'analyse des relations et notamment des relations dans le monde de l'entreprise (clients/fournisseur ; entreprises/salariés...). Elle a permis de mieux comprendre ces relations, offrant ainsi aux entreprises la possibilité d'améliorer leurs relations-clients mais aussi leurs relations internes. Si le cadre proposé par Macneil reste très théorique, de nombreux travaux ont par la suite permis son opérationnalisation.

Cet article traitera des apports de la théorie du contrat social en trois temps. Dans une première partie, nous présenterons les fondamentaux de la théorie et en discuterons les principales limites. Dans un second temps, nous verrons comment cette théorie peut apporter un éclairage dans différents champs des sciences de gestion, notamment la stratégie et gouvernance et la gestion des ressources humaines. Nous verrons également comment elle est utilisée en marketing inter organisationnel, son champ d'application de prédilection. Enfin, nous ferons un *focus* sur deux études réalisées dans le domaine bancaire (l'une en marketing, l'autre en finance organisationnelle) utilisant de manière approfondie la théorie du contrat social et les normes de Macneil.

## **1 LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL DE MACNEIL**

La théorie du contrat social repose sur l'idée que tout dans les relations interpersonnelles et inter organisationnelles ne peut être anticipé et formalisé. Elle offre ainsi une vision des relations économiques plus réaliste que les théories classique et néoclassique. Les normes contractuelles, sur lesquelles repose la théorie du contrat social, offrent un cadre d'analyse complet de l'aspect informel des relations. De façon schématique, la distinction entre les approches transactionnelles et relationnelles est au cœur de la théorie du contrat social. A l'origine les travaux de Macneil se sont focalisés sur l'analyse des échanges marchands ; toutefois la définition du contrat social et des normes contractuelles forment finalement un cadre conceptuel à part entière.

### **1.1 LES APPROCHES TRANSACTIONNELLES ET RELATIONNELLES DE L'ÉCHANGE**

La littérature sur les échanges propose deux grandes familles d'approches de l'échange: les approches transactionnelles et relationnelles. Les *approches transactionnelles* sont notamment représentées par les théories économiques classique et néoclassique. L'*approche classique* met l'accent sur des opérations ponctuelles dans lesquelles seul le facteur "prix"

compte. Les *approches néoclassiques* prolongent cette analyse en considérant des achats répétés, mais indépendants les uns des autres. Ainsi, les achats sont répétés tant que le marché n'offre pas de solution plus avantageuse. Il ne se crée pas d'interdépendance entre les acteurs. Ces approches, complétées par les nouvelles théories économiques de l'entreprise<sup>1</sup> mettent en avant des facteurs tels que l'opportunisme, le manque de flexibilité, le déséquilibre de pouvoir, le non respect de normes collectives de comportement (Williamson, 1985 ; Gomez, 1997) comme facteurs potentiels d'évolution de la relation. Cependant, ces théories reposent largement sur l'idée que les décisions sont prises de façon strictement rationnelle, utilitariste, opportuniste et basée sur le seul intérêt propre et la ruse (Williamson, 1985). De plus, des comportements tels que les comportements de *confiance* sont ignorés par la théorie des coûts de transaction (Ring & Van de Ven, 1991). Cette hypothèse est également au cœur de la critique faite par les sociologues à la théorie des coûts de transaction. Ces derniers considèrent que l'échange est englobé dans des structures sociales dans lesquelles l'opportunisme est beaucoup plus un comportement d'exception qu'une règle (Granovetter, 1985). La pensée théorique de Giddens complète également la théorie de l'agence en considérant que les systèmes sociaux génèrent et sont contraints par des règles (techniques, normes, procédures) qui guident l'action et par des ressources qui permettent cette action. Giddens met ainsi en avant le fait que les comportements des agents peuvent être régulés par des normes de comportements indépendantes de logique strictement capitalistes (Whittington, 1992).

Les *approches relationnelles* considèrent, quant à elles, des échanges répétés à caractère relationnel et ayant une orientation de long terme délibérée. Elles mettent en exergue le rôle des phénomènes d'interaction et s'intéressent à *l'ensemble de la relation* entre les partenaires et non pas seulement à un accord spécifique. L'unité d'analyse devient la relation. Le contrat est relationnel dans le sens où les parties sont incapables de déterminer, de façon exhaustive, les termes importants du contrat en obligations bien définies. Les approches relationnelles abordent la *relation* et sa coordination comme un *phénomène bilatéral* où des adaptations et des ajustements ont lieu en permanence, et ce grâce à des attentes et des normes de comportement partagées qui peuvent différer largement d'un contexte à un autre (Thibaut et Kelley, 1959). Des mécanismes d'ajustement informels (normes informelles ou pratiques "habituelles" au secteur d'activité) se mettent en place et permettent la bonne réalisation du contrat sans avoir besoin d'un recours systématique au système juridique. Ils assurent

---

<sup>1</sup> E.g. théorie de l'agence, théorie des contrats incomplets, théorie de la dépendance par les ressources ou encore théorie des conventions (CEFAG, 1992, De nouvelles théories pour gérer l'entreprise, Economica, 2<sup>nd</sup>e Edition).

également une certaine flexibilité. La notion de contrat est ainsi prise dans un sens très large comprenant un ensemble de règles informelles, de normes et de pratiques.

## **1.2 LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL**

Un des intérêts fondamentaux de la théorie du contrat social par rapport aux théories précédentes est la remise en cause de l'idée que les acteurs ne sont guidés que par la recherche de la maximisation du profit. Selon Macneil (1978, 1980), les parties à l'échange poursuivent un ensemble d'objectifs dont l'un d'eux seulement est la maximisation du profit. Les contrats classique et néoclassique ne sont alors pas suffisants pour expliquer la gouvernance des échanges actuels en ne permettant pas la prise en compte de la composante relationnelle. Cette dernière recouvre l'élément temporel où les actions passées ont une influence sur les actions présentes qui, elles-mêmes, auront une influence sur les actions futures. La relation, dans ce contexte, est appréhendée dans sa continuité comme le soulignent aussi Dwyer et al. (1987) et Perrien et al. (1995). Macneil exprime de manière récurrente l'hypothèse que les parties d'un même échange souhaitent le maintenir. Il l'explique par des coûts économiques à la sortie mais aussi par des coûts psychologiques essentiellement liés aux aspects informels de l'échange. Les acteurs sont des êtres socialisés dont l'identité est en partie constituée par leurs relations et donc leurs interactions.

Pour caractériser les échanges, Macneil trace un continuum allant du contrat classique au contrat relationnel. Le contrat classique est un contrat dans lequel la relation est totalement décrite, une chose à la fois est traitée, le consentement et l'efficacité sont mis en avant, le système juridique est le moyen de protection principal et la dimension monétaire est la seule mesure de l'échange. Le contrat relationnel est un contrat pour lequel il n'y a pas forcément de lien entre la complétude des clauses contractuelles et la force de la relation. Il est établi avec la volonté de durer, de maintenir la flexibilité et d'inciter la renégociation.

Les normes du contrat social sont définies comme des types de sentiments et comportements acceptables par les membres d'un système d'échanges, ayant la force d'une obligation ou d'une pression sociale (Macneil, 1978). Les normes ainsi définies représentent l'ensemble des composantes des échanges, endogènes à la relation. Les normes permettent de catégoriser, en sous-ensembles homogènes, les déterminants de l'interaction entre les individus.

L'analyse du respect ou des déviations par rapport aux normes et l'étude de leur impact sur le mode de comportement des clients peuvent permettre de comprendre le passage de la relation d'une étape de son cycle de vie à une autre. Chaque déviation représente une menace pour la

cohésion de la relation, sa qualité et peut donc être vue comme un facteur potentiel de dégradation ou de rupture de cette relation.

Afin de formaliser l'aspect informel des relations, Macneil (1980) identifie neuf normes, qualifiées de *normes contractuelles communes*, essentielles à l'occurrence de tout échange, quelle que soit sa forme. Il en rajoute une dixième dans des travaux ultérieurs, le *bien-fondé des moyens* (Macneil, 1983). Ces normes sont présentées dans le tableau ci-après.

**Tableau 1 - Les normes des échanges (d'après Macneil, 1980, 1983)**

<b>Normes Contractuelles</b>	<b>Normes Relationnelles</b>	<b>Normes transactionnelles</b>
1. Intégrité du rôle	1. Intégrité du rôle	1. Réciprocité
2. Solidarité	2. Solidarité	2. Mise en œuvre du planning
3. Flexibilité	3. Flexibilité	3. Réalisation des promesses
4. Réciprocité	4. Bien-fondé des moyens	4. Réparation, confiance et attentes
5. Mise en œuvre du planning	5. Normes supra-contractuelles	5. Création et restriction du pouvoir
6. Réalisation de la promesse	(intensification de la norme d'harmonisation avec la matrice sociale)	
7. Réparation, confiance et attentes		
8. Création et restriction du pouvoir		
9. Bien-fondé des moyens		
10. Harmonisation avec la matrice sociale		

L'ensemble des normes de la relation identifiées par Macneil est polymorphe et évolue en fonction du contexte de l'échange. Par souci de simplification, nous appellerons ici '*normes transactionnelles*' l'ensemble des normes non définies par Macneil comme étant relationnelles. Les normes relationnelles permettent une meilleure caractérisation des échanges de nature relationnelle. Les normes transactionnelles sont essentielles à la réalisation de tous les contrats mais contrairement aux normes relationnelles, elles ne jouent pas un rôle majeur dans des contextes relationnels. Le Tableau 2, ci-après, synthétise les composantes des normes relationnelles et transactionnelles telles que définies par Macneil.

Cinq normes régulent spécifiquement les échanges relationnels (Macneil, 1980, 1983). Il s'agit de (1) l'intégrité du rôle ; (2) de la solidarité ; (3) de la flexibilité ; et (4) de normes supra-contractuelles. *L'intégrité du rôle* représente le comportement des acteurs sur le long terme, leurs obligations et les relations personnelles. La norme de *préservation de la relation*<sup>1</sup> renforce l'importance de la solidarité. *L'harmonisation des conflits* regroupe le respect des délais, la flexibilité et une réponse aux besoins de réparation lorsque nécessaire. Le *bien-fondé des moyens* exprime l'idée que les relations sociales doivent être gouvernées par des principes acceptés et des pratiques de décorum. Enfin, les *normes supra-contractuelles* représentent

<sup>1</sup> De façon à simplifier la présentation des normes de Macneil, nous retiendrons une appellation des normes constante à travers les contextes, contrairement à ce qui est fait dans les écrits de Macneil.

l'impact sur la relation des grands principes sociaux et moraux que sont la justice, l'égalité, la liberté.

**Tableau 2 - Composantes des normes, d'après Macneil (1980, 1981, 1983)**

Normes relationnelles	Composantes	Normes transactionnelles	Composantes
Intégrité du rôle	Communication et moyens de communication Cohérence Histoire de la relation	Réciprocité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Amélioration réciproque de la situation des acteurs</li> <li>▪ Division du surplus équitable</li> </ul>
Maintien de la relation (solidarité)	Confiance Continuité / fidélité	Mise en œuvre du planning	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Planification</li> <li>▪ Ponctualité</li> </ul>
Flexibilité (harmonisation des conflits relationnels)	Adaptabilité Anticipation	Réalisation de la promesse	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Respect des engagements</li> </ul>
Bien-fondé des moyens	Procédures Modes de gouvernance de la relation	Réparation, confiance, attentes	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réparation</li> <li>▪ Confiance</li> </ul>
Normes supra contractuelles	Environnement social et politique	Création et restriction de pouvoir	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Répartition des pouvoirs</li> </ul>

En résumé et de façon très schématique, l'échange relationnel se différencie de l'échange transactionnel sur deux points : (1) L'échange relationnel a une *dimension sociale* forte qui s'ajoute à la dimension économique (Dwyer et *al.*, 1987). Cette dimension met l'interaction au cœur de la relation ; (2) L'échange relationnel a un *horizon temporel* élargi du fait de l'importance des échanges futurs et des événements passés (Dwyer et *al.*, 1987).

Il importe donc, dans ce contexte, d'étudier globalement l'interaction. L'échange doit être vu comme un processus continu intervenant entre des organisations, de la première prise de contact à la rupture de la relation (Macneil, 1978 ; Ford, 1990).

### 1.3 LES LIMITES DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL DE MACNEIL

Une première limite est liée au fait que Macneil a été très prolifique et que sa pensée n'a cessé d'évoluer. Si cet élément n'est pas négatif en soi, il pose la question de la stabilité du cadre d'analyse et explique certaines différences entre les auteurs dans sa mise en œuvre<sup>1</sup>.

Macneil (1983) insiste également, à l'instar de nombreuses recherches utilisant ces normes, sur la contingence des normes. Cette contingence peut également expliquer les différences observées en matière d'opérationnalisation des normes.

<sup>1</sup> Par exemple, les travaux antérieurs à 1983 parlent de « *mutuality* », ceux postérieurs à 1983 de « *reciprocity* ».

En effet, la principale limite des normes de Macneil demeure avant tout leur présentation très abstraite et le fait que l'auteur ne propose jamais d'indications en vue de leur opérationnalisation. Selon Whitford (1985), cela explique la lenteur du transfert vers d'autres champs de recherche que le droit. Cette absence d'opérationnalisation et la contingence des normes, explique les débats actuels sur la façon dont on doit utiliser ce cadre. Deux normes n'ont, ainsi, à notre connaissance, jamais été opérationnalisées : le bien-fondé des moyens et l'harmonisation de la matrice sociale. Une norme relationnelle de communication a aussi souvent été rajoutée au cadre par les chercheurs (e.g., Morgan et Hunt, 1994 ; Paulin, Perrien et Ferguson, 1997 ; Prim-Allaz, 2000), alors que d'autres se réfèrent aux travaux de Macneil et traitent la communication comme un élément de l'opérationnalisation de la norme d'intégrité du rôle (Maque, 2007). La norme de réciprocité laisse également place à une grande diversité d'opérationnalisation, ce qui provient sans doute également du fait que Macneil donne la norme de réciprocité comme un élément indispensable à la solidarité. Des auteurs l'utilisent comme une norme relationnelle autonome (e.g., Kaufman et Stern, 1988 ; Prim-Allaz, 2000), tandis que d'autres l'intègrent à la norme relationnelle de solidarité (e.g., Maque, 2007).

De plus, Macneil ne cherche jamais à hiérarchiser les normes au-delà de la séparation normes transactionnelles / relationnelles alors que cela permettrait pourtant une meilleure allocation de leurs ressources (Prim-Allaz, 2000).

## **2 L'UTILISATION DE LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL EN SCIENCES DE GESTION**

Macneil (1983, 1981) insiste sur l'importance du contexte historique et culturel dans la définition des normes. D'autres auteurs estiment aussi que des études préliminaires sont utiles à la détermination des normes pertinentes pour un contexte donné (Noordewier *et al.*, 1990).

Or, dans leur ensemble, les recherches utilisant explicitement le cadre des normes contractuelles tentent de vérifier la pertinence des concepts proposés par Macneil dans des contextes de relations de long terme en Business-to-Business en se limitant aux normes relationnelles. La majorité de ces travaux ont été réalisés en marketing inter-organisationnel (Perrien *et al.*, 1995 ; Dwyer *et al.* 1987) et en marketing bancaire (Paulin, 1998 ; Paulin *et al.*, 1997). Pris dans leur ensemble, ces travaux sont intéressants car les contextes et les objets d'étude diffèrent. Ainsi, certains auteurs se sont plus particulièrement intéressés (1) aux conflits dans les relations commerciales, d'autres (2) au niveau de dépendance entre deux



entreprises en relation, ou encore (3) aux types d'échange ou (4) à la performance des entreprises. Les contextes d'application sont également variés : distribution, industrie, services logistiques, services bancaires, etc.

L'analyse d'une dizaine de travaux faisant référence aux normes de Macneil (Annexe 1) révèle que selon les auteurs et le contexte étudié, les normes relationnelles retenues diffèrent et que les normes transactionnelles ne sont jamais retenues à l'exception de Prim-Allaz (2000). Globalement, les normes les plus souvent citées sur l'ensemble des études en Business-to-Business sont la *flexibilité*, la *solidarité* et l'échange d'information ou *communication*.

Cependant, si la plupart des travaux issus de la littérature sont relatifs à l'étude de relations de long terme en Business-to-Business, il semble pertinent d'apprécier dans quelle mesure les normes proposées par Macneil peuvent être une grille d'analyse des relations entre les acteurs selon différentes composantes de l'entreprise : la stratégie et la gouvernance, la gestion des ressources humaines et le marketing. Après avoir argumenté l'intérêt de cette approche ainsi que les apports potentiels dans les différents champs, nous présenterons une synthèse de deux recherches d'ores et déjà entreprises sur la base des travaux de Macneil.

## **2.1 LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL DANS UNE OPTIQUE DE STRATEGIE ET DE GOUVERNANCE**

De façon générale, les travaux sur la gouvernance s'attachent à réfléchir aux finalités, aux voies possibles ou choisies et aux moyens de l'entreprise. Ainsi, la théorie du contrat social peut être utilisée comme une grille d'analyse pour appréhender les contrats et les relations entre les différents acteurs, notamment entre les associés eux-mêmes mais également entre l'entreprise et ses partenaires experts ou organismes d'accompagnement, et enfin ses partenaires financiers.

Comme le rappelle Martinet (2008), la pensée économique axée sur les droits de propriété n'hésite pas à se proposer comme théorie générale des relations sociales en posant que : (1) toute relation peut être considérée comme un échange de droits de propriété ; (2) un droit de propriété est un droit socialement validé à consommer, obtenir un revenu, aliéner un actif; (3) les coutumes, règles, normes participent, au-delà de la loi, à définir les usages autorisés, socialement validés ou légitimes des actifs; (4) le contrôle de l'usage d'un actif permettant indirectement le contrôle d'actifs humains, toute relation entre les hommes peut être ramenée à une relation entre des choses (Coriat et Weinstein, 1995, p. 80).

Ainsi, selon la théorie de l'agence (Charreaux, 1997), les comportements des dirigeants de l'entreprise sont alignés sur l'intérêt des actionnaires de la société. La firme est assimilée à un nœud de contrats où les dirigeants-agents sont « gouvernés » par des mécanismes strictement économiques *via* le conseil d'administration d'une part, et leur réputation sur le « marché » des dirigeants d'autre part (Martinet, 2008).

Dans la perspective des relations existantes entre le dirigeant de l'entreprise et les actionnaires, il est certain, qu'au départ, la relation est principalement axée sur les normes transactionnelles :

- *la réciprocité* : l'entreprise grâce aux apports financiers des actionnaires<sup>1</sup> va pouvoir se développer et récompensera cette aide par la rétribution d'une partie des bénéfices dégagés grâce à ce nouvel élan (cf. la division des surplus) ;

- *la création et restriction du pouvoir* : généralement, lors de la prise de participation d'une entreprise, les actionnaires exigent d'être présents au Conseil d'administration (proportionnellement à leur participation) et ont un droit de regard sur la stratégie et les prévisions de l'entreprise ;

- *la mise en œuvre du planning et la réalisation de la promesse* : là encore les actionnaires peuvent jouer un rôle dans la mise en œuvre opérationnelle de la stratégie notamment en fonction des délais de retour sur investissement exigé. La réalisation de la promesse, notamment la promesse de dividendes, peut être assortie de contraintes fortes, voire de sanctions en cas de non respect ;

- *la réparation, la confiance et les attentes* : en général, l'initiation de négociations pour la prise de participation d'une entreprise relève principalement du champ des mécanismes économiques rationnels ; ainsi c'est sur la base d'un *business plan* et de chiffres ou de données purement objectives que les décisions vont se prendre. Par la suite, les attentes et les réparations éventuelles sont clairement retranscrites dans des contrats validés et revalidés au niveau juridique.

Dans un second temps, les relations dirigeants-actionnaires vont, souvent, pouvoir évoluer vers des normes plus relationnelles :

---

<sup>1</sup> Quelque soit la nature de l'actionnaire : une entreprise ou institution industrielle, une banque, un *capital risker*.

- *l'intégrité du rôle et la flexibilité* : les partenaires apprennent à se connaître, à communiquer, à comprendre leurs contraintes, etc. Cette meilleure connaissance peut permettre une anticipation des réactions et une harmonisation des conflits relationnels ;

- *le maintien de la relation et le bien fondé des moyens* : Dans le cas d'une croissance importante, il sera peut-être nécessaire que les actionnaires diminuent leurs exigences en termes de dividendes pour laisser à l'entreprise les capacités de financement de son développement. Il se pourra également que les actionnaires financent eux-mêmes d'autres cycles de développement de l'entreprise. Ainsi, la confiance réciproque et la volonté de poursuivre la relation dans une nouvelle perspective d'amélioration de la situation réciproque des acteurs seront essentielles.

Ainsi, la grille proposée par Macneil semble tout à fait pertinente pour apprécier le type de relation entretenue entre une entreprise (ou son dirigeant) et ses actionnaires (ou leurs représentants). La nature de l'actionnaire aura évidemment un impact non négligeable sur le profil de cette relation. Ainsi, un *capital risker* s'engagera a priori beaucoup moins sur les normes relationnelles et aura des exigences très fortes sur les normes *Réalisation de la promesse* et *Restriction du pouvoir*. A l'inverse, un actionnaire industriel aura une vision à plus long terme et s'engagera donc plus sur les normes *Intégrité du rôle* et *Maintien de la relation*.

Si les normes contractuelles peuvent être appréhendées comme des outils pertinents d'appréciation des relations en stratégie et gouvernance, elles le sont d'autant plus en gestion des ressources humaines, domaine dans lequel les concepts de relations et de compétences sont devenus centraux.

## **2.2 DU CONTRAT SOCIAL AU CONTRAT PSYCHOLOGIQUE, UN DES PILIERS DE LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Il s'avère que la fonction ressources humaines (RH) dont le terme est communément utilisé aujourd'hui est en réalité la résultante d'une évolution importante, voire d'une mutation profonde de la fonction (place, rôle, organisation et pratiques -méthodes, outils, etc.). Schématiquement, nous sommes passés de l'administration du personnel (1900-1950) au courant des relations humaines qui a vu naître les services des relations humaines (1950-1970); ensuite est apparu le développement social des employés (1960-1980) pour finalement aboutir à la gestion des ressources humaines se fondant sur la culture d'entreprise, la gestion prévisionnelle et la logique de compétence (Mercier et Schmidt, 2004).

Cette nouvelle approche constitue un virage significatif de la place et du rôle des RH. Elles sont désormais au cœur de la stratégie qui se définit à travers les ressources internes, matérielles et immatérielles de l'entreprise. La compétitivité de cette dernière dépend, pour partie, de sa capacité à s'appuyer sur une combinaison réussie de ressources et de compétences. L'approche basée sur les compétences suppose que l'entreprise sache attirer les salariés détenteurs de compétences stratégiques et mettre en œuvre tout un réseau organisationnel et relationnel pour manager et conserver ses salariés.

Dans cette perspective, la théorie du contrat social au travers des normes transactionnelles (généralement définies dans le cadre du contrat de travail) et des normes relationnelles (plutôt développées grâce à la gestion des ressources humaines et ses différentes méthodes) semble intéressante. Des exemples d'utilisation des normes transactionnelles pourraient être :

- *la réciprocité* : la relation d'emploi est à l'origine déterminée par le contrat de travail « par lequel le facteur travail accepte, pour une certaine rémunération qui peut être fixe ou variable, d'obéir aux directives d'un entrepreneur, dans certaines limites » (Coase, 1937). La notion de réciprocité est également un des éléments fondateurs du contrat psychologique (Rousseau, 1990). Ce dernier est un contrat informel reposant sur des croyances individuelles explicites et implicites : il est défini comme une série d'attentes réciproques non écrites entre un salarié et une organisation (Schein, 1965). Il envisage également les effets possibles de la transgression des obligations mutuelles sur le comportement des employés.

- *la création et restriction du pouvoir* : l'entreprise doit répondre aux exigences d'un nouvel environnement : l'énergie neuronale vs. l'énergie musculaire, l'immatériel vs. le mécanique, le temps technologique vs. le temps agricole (Van Den Bulke et Monème, 2007). L'enjeu fondamental des entreprises est donc devenu l'adéquation des compétences des collaborateurs avec les objectifs stratégiques de l'entreprise. Il peut alors y avoir une modification de la nature et des rapports du pouvoir. En effet, selon les domaines d'activité et les fonctions, le salarié peut avoir d'une certaine façon une réelle emprise sur l'employeur.

- *la mise en œuvre du planning* : une des attributions fondamentales de la fonction GRH est la gestion prévisionnelle des ressources. La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) aide à voir les emplois au travers des incidences à terme sur les politiques de l'entreprise (Citeau, 2002). La GPEC permet de faire face aux évolutions des technologies, de l'organisation du travail, des besoins du marché... par le biais d'une politique volontaire d'anticipation.

- *la réalisation de la promesse* : Atiyah (1981) rappelle que dans les groupes sociaux, les obligations des uns et des autres ont souvent plus trait à la pression du groupe social qu'à l'obligation légale elle-même. La théorie du contrat psychologique met ainsi l'accent sur le rôle que peut jouer la sociologie dans la compréhension des processus psychologiques qui déterminent l'interprétation des promesses faites entre les parties (Rousseau, 1998).

- *la réparation, la confiance et les attentes* : dans le contrat de travail, il y a des attentes manifestes liées aux missions confiées aux salariés (nature et horaire du travail, rémunération, etc.) mais également des attentes implicites sur le comportement au travail (bonne foi, honnêteté, implication dans son travail, etc.). Ce deuxième type d'attentes contribue de façon importante à la délégation de responsabilité à un salarié, car elle nécessite une véritable relation de confiance. Enfin, le contrat de travail peut être rompu et selon les cas, il peut être prévu des réparations. Rousseau et Anton (1991) soulignent l'importance de prévoir au sein des entreprises des procédures de fin de contrat qui soient justes et équitables afin de respecter les fondamentaux du contrat psychologique. En effet, les agissements passés de l'entreprise en termes de rupture de contrat et d'indemnisation participent à la confiance des salariés en l'organisation.

Comme le soulignent Van Den Bulke et Monème (2007), c'est avant tout la qualité de la relation construite entre deux hommes qui conditionne l'avenir de leur projet. D'où l'importance des normes relationnelles dans la gestion des ressources humaines. Des exemples pourraient être :

- *l'intégrité du rôle* : comme nous l'avons vu, il y a eu une évolution de la prise en compte et de la gestion des hommes dans l'entreprise. La démarche (diagnostic / options stratégiques / plan d'action / évaluation) bien connue des autres fonctions intègre désormais l'homme comme une ressource de l'entreprise. On parle alors de « management stratégique des RH ». Il s'agit de mobiliser les individus autour des objectifs de l'entreprise notamment en s'appuyant sur la culture de l'entreprise (Mercier et Schmidt, 2004).

- *la flexibilité* : il s'avère en schématisant un peu que toutes les entreprises disposent des mêmes données sur le marché, s'appuient sur les mêmes supports technologiques, ont des schémas organisationnels comparables et que leurs dirigeants, au charisme près, ont les mêmes compétences. En conséquence, le seul avantage concurrentiel dont dispose une entreprise est de s'adapter et d'apprendre plus vite que ses concurrents (Van Den Bulk et Monème, 2007).

- *le maintien de la relation et le bien fondé des moyens* : Comme le soulignent Van Den Bulk et Monème (2007) l'entreprise doit s'appuyer sur des logiques collectives. Le *knowledge management* (faire en sorte qu'une partie du mode de fonctionnement de l'entreprise s'appuie sur le partage des connaissances) est une façon d'entretenir la relation passée et correspond *in fine* à une synthèse des résultats de la collaboration.

Ici encore, la grille d'analyse proposée par Macneil semble tout à fait adaptée à la lecture des relations humaines dans l'organisation. Elle permet de faire ressortir les obligations des différents acteurs, mais également leurs droits. En effet, cette vision était au départ développée pour appréhender les échanges commerciaux et les relations entre les acteurs d'une transaction.

### **2.3 LA RELATION, CONCEPT CENTRAL EN MARKETING**

En marketing, l'analyse des relations entre l'entreprise et ses clients ou partenaires (fournisseurs / distributeurs) a toujours été considéré comme un facteur clé de succès. Depuis plusieurs années dans la perspective du marketing relationnel, il apparait que la Gestion de la Relation Client (GRC) soit un véritable levier permettant d'améliorer la performance de l'entreprise. Il semble alors pertinent de disposer d'une grille permettant d'apprécier la qualité de la relation entretenue par une entreprise avec ses clients. C'est donc dans cette perspective que nous déclinons à présent l'intérêt des normes contractuelles proposées par Macneil dans le cadre d'une démarche de GRC.

#### **2.3.1 De la Gestion de la Relation Client à la relation marque/consommateur**

Comme le souligne Wasserman (2001), la Gestion de la Relation Client offre à l'entreprise de nouvelles sources de création de valeur. C'est donc bien sur la base du développement d'une véritable relation avec ses clients que l'organisation peut améliorer sa performance.

Berry (1983) et Morgan et Hunt (1994) définissent le marketing relationnel comme l'ensemble des activités marketing destinées à établir, développer et maintenir des relations d'échange fructueuses. Le marketing relationnel repose sur 4 piliers fondamentaux (Gordon, 1998) : la confiance, l'engagement, la personnalisation et la réalisation de bénéfices partagés. Les points de similitude avec les normes proposées par Macneil sont évidents:

- *la réciprocité* des bénéfices de la relation correspond à un des quatre piliers du marketing relationnel. La GRC permet à l'entreprise de mieux connaître ses clients, ce qui

doit résulter sur un bénéfice mutuel - un client mieux servi et plus satisfait, une entreprise disposant d'une base de clientèle stable et développant son activité de façon intensive.

- *la création et restriction du pouvoir* : Il faut relativiser un peu la réciprocité. Il est souvent reproché aux entreprises via les systèmes de GRC d'en savoir beaucoup sur des clients qui n'en savent pas beaucoup sur elle. Il y a toutefois des exemples de communautés de clients qui ont pu faire infléchir la stratégie des entreprises grâce au contre-pouvoir qu'ils ont pu mettre en place (Cova et Roncaglio, 1999) ;

- *la mise en œuvre du planning* : la GRC permet aux entreprises de mieux connaître les cycles de leurs clients et de répondre aux bons moments à leurs besoins (*e.g.*, Aquarelle qui garde dans sa GRC les envois de fleurs ainsi que la nature de l'événement et qui fait parvenir un mail de rappel l'année suivante pour permettre au client de ne pas oublier de célébrer le dit événement) ;

- *la réalisation de la promesse et la réparation, la confiance et les attentes* : les concepts de satisfaction, confiance et engagement sont fondamentaux en marketing relationnel (Garbarino et Johnson, 1999). La satisfaction correspond globalement à la réalisation de la promesse par l'entreprise. La confiance joue un rôle moteur dans la relation car elle renforce l'intention de coopérer et la volonté de continuité de la relation (Morgan et Hunt, 1994). L'engagement est défini comme « un désir durable de développer et de maintenir des relations caractérisées par des promesses et des sacrifices réalisés dans le but de générer, sur le long terme, des bénéfices au profit de tous les acteurs impliqués » (Rylander et al., 1997). Si la confiance et l'engagement entre les organisations sont à l'origine d'ordre interpersonnel, il est indispensable dans le cadre de la croissance de l'entreprise que ces prédispositions s'instaurent au niveau institutionnel et organisationnel (Campoy et Neveu, 2006), voire au niveau de la relation marques/consommateurs dans certains cas de figure (Gurviez et Korcia, 2002 ; Fournier, 1998, 1991).

Pour les normes relationnelles :

- *l'intégrité du rôle* : la mise en place d'une GRC est l'occasion de développer les actions de communication. Le client peut faire remonter de l'information vers l'entreprise au travers de différents outils (questionnaires de qualification, forums, rencontres interpersonnelles formelles ou non, ...) et l'entreprise peut développer une communication plus personnalisée vis-à-vis du client (*e.g.*, marketing direct). Certains auteurs ont même établi qu'au-delà de la relation observable qui peut exister entre un consommateur et

l'organisation par des échanges et des interactions réelles, les consommateurs sont capables d'appréhender le langage symbolique des produits et des marques et le traduisent en véritable sens pour eux-mêmes (Belk et al, 1982 ; Berry, 1988). On parle alors d'une véritable relation dyadique marque/consommateur (Aaker et al., 2004 ; Ambroise, 2006).

- *le bien fondé des moyens* : si la mise en œuvre d'une démarche de GRC s'accompagne quasi-systématiquement par l'opérationnalisation de systèmes informatiques dédiés, il est toutefois indispensable de rappeler que la GRC est avant tout une stratégie d'entreprise. En effet, elle correspond en premier lieu à une volonté stratégique d'établir entre les clients et l'entreprise une relation fiable, bénéfique et durable. Ainsi, les dirigeants doivent insuffler un état d'esprit et mettre en place dans tous les services de l'entreprise des *process* orientés vers la satisfaction des besoins et des désirs des clients. En parallèle, cette volonté stratégique doit être accompagnée d'une démarche opérationnelle mettant en œuvre un ensemble de moyens (humains, organisationnels, techniques et technologiques) pour créer, conserver et développer leurs clientèles. Toutefois la mise en place d'une démarche de CRM ne doit pas aboutir à la déshumanisation de la relation. ;

- *la flexibilité et le maintien de la relation* : grâce à ces outils, l'entreprise pourra mettre en œuvre un processus personnalisé de la relation reposant sur l'identification et l'anticipation des spécificités des clients afin de leur offrir un service personnalisé et une valeur accrue (Geddie, DeFranco et Geddie, 2005). Ainsi, l'entreprise cherche à optimiser conjointement sa rentabilité et la satisfaction de certains clients, en se focalisant sur des segments de clientèle offrant le plus de potentiel, en définissant des actions marketing centrés sur les « bons » clients (Peelen et al., 2006).

La réflexion menée dans cette communication montre que le cadre d'analyse proposé par Macneil offre une grille de lecture particulièrement adaptée à d'autres types de relations (*e.g.*, stratégie et gouvernance, gestion des ressources humaines). Aussi, cette deuxième partie nous a permis de voir que le champ d'application de la théorie du contrat social pourrait être largement élargi. Nous allons maintenant voir, dans un troisième temps, comment ce cadre peut être opérationnalisé puisque Macneil ne s'est jamais véritablement prononcé sur ce point. Ainsi, deux terrains d'applications opérationnels de l'utilisation des normes contractuelles sont présentées afin d'illustrer le bienfondé de cette approche.



### 3 LES APPORTS A LA THEORIE DU CONTRAT SOCIAL AU TRAVERS DE SON OPERATIONNALISATION

Cette partie s'appuie sur deux études, portant sur un même champ -les relations banque-entreprise-, mais utilisant l'une, une approche quantitative (Prim-Allaz, 2000) et l'autre, une approche qualitative (Maque, 2007).

#### 3.1 UNE APPROCHE QUANTITATIVE DES NORMES

Prim-Allaz (2000) s'intéresse aux ruptures de relations entre organisations. Une approche classique (transactionnelle) est de voir la rupture comme le phénomène inverse de la création et du développement de la relation, c'est-à-dire que la rupture correspond au fait que la relation ne permet plus de fournir les ressources désirées ou qu'il existe une autre organisation capable de fournir ces ressources dans de meilleures conditions (notamment tarifaires). Cette approche fait abstraction de phénomènes plus complexes liés à la relation tels que l'attachement entre individus (approche relationnelle).

L'objectif principal de cette recherche est d'identifier les déterminants majeurs des ruptures de relations de long terme entre organisations, et de manière plus précise encore, ceux qui jouent un rôle prépondérant ; il s'agit aussi de comprendre la nature des liens existant entre les facteurs de rupture et la rupture elle-même. Une étude exploratoire, dyadique (chargé d'affaires-client) a permis de valider le cadre conceptuel utilisé : l'importance des normes relationnelles d'*intégrité du rôle*, de *solidarité*, de *réciprocité* et de *flexibilité* est mise en lumière ; seule la norme de *communication* semble ne pas intervenir dans la rupture, mais seulement dans les phases d'établissement et de développement de la relation. La phase quantitative permet alors le développement d'échelle pour mesurer les facteurs de rupture.

Les apports de la littérature, la phase exploratoire (étude qualitative de 13 dyades chargés d'affaires/clients PME) et une série de prétests qualitatifs ont permis l'opérationnalisation des variables de la recherche. Les variables indépendantes obtenues sont les normes relationnelles d'*intégrité du rôle*, de *solidarité*, de *réciprocité* (ou récompense de la fidélité), de flexibilité et de communication et les normes transactionnelles de réalisation de la promesse, de réparation et de pouvoir. S'ajoutent à ces variables indépendantes, une variable médiatrice (Evaluation globale de la relation) et des variables modératrices (Age de la relation, Histoire de la relation et Niveau de contrainte du client)

A titre d'exemple, la norme de solidarité est ainsi définie comme l'existence d'une grande confiance mutuelle entre les acteurs notamment dans deux situations difficiles que sont les périodes de crise et de fort développement (phase exploratoire). Trois dimensions ont été retenues (Paulin et al, 1998 ; Doney et Cannon, 1997) mais son opérationnalisation (analyses factorielles) n'en fait ressortir que deux (en grisé dans le tableau ci-dessous).

**Tableau 3 : L'opérationnalisation de la norme de Solidarité**

<b>Bienveillance</b>	La banque X soutient le développement de votre entreprise La banque X s'intéresse au développement et au succès de notre entreprise En cas de difficulté, notre entreprise peut compter sur la banque Hervet
<b>Honnêteté du chargé d'affaires</b>	Nous apprécions la franchise de notre chargé d'affaires Nous avons une entière confiance en notre chargé d'affaires
Honnêteté du client	Notre chargé d'affaires nous fait confiance

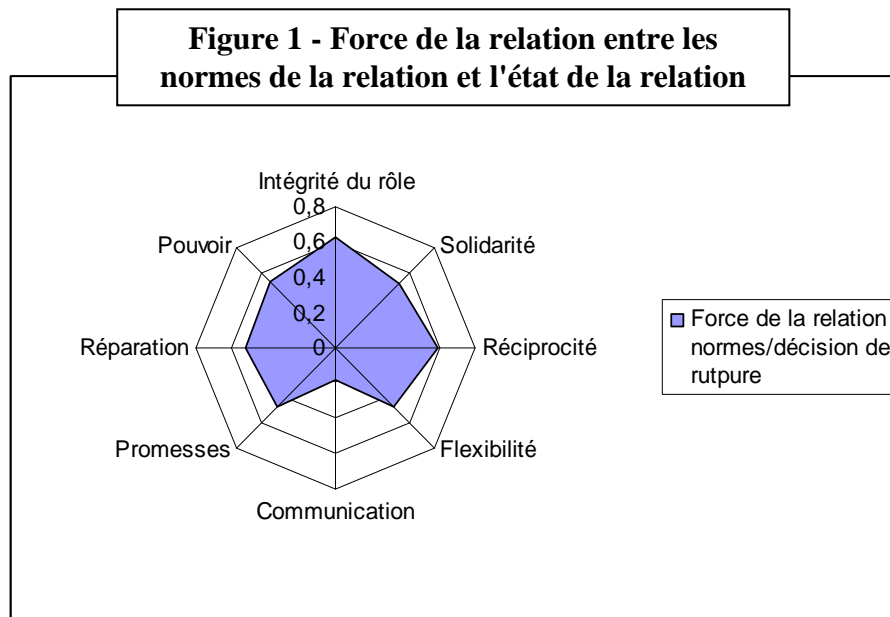
La recherche utilise le cadre d'analyse de Macneil sous sa forme complète c'est-à-dire les normes relationnelles et transactionnelles alors que la plupart des études existantes se limite à l'utilisation des normes relationnelles. La recherche a permis de définir clairement les normes avant de tester leurs liens avec la décision de rupture. Les résultats montrent également la pertinence de l'utilisation des normes transactionnelles et de l'inclusion de la norme de *réciprocité* dans les normes relationnelles. L'analyse factorielle conduite sur l'ensemble des normes tend à montrer leur unidimensionnalité (les clients considèrent ces normes de façon homogène).

**Tableau 4 - Synthèse des tests de comparaison de moyennes sur les différents construits du modèle de rupture de relation (Prim-Allaz, 2000)**

Construits	Dimensions	Tests de comparaison de moyennes	Impact de la norme sur la décision de rupture
<i>Normes relationnelles</i>			
Intégrité	↳ Compétence du chargé d'affaires	Significatif +***	validé
	↳ Multiplicité des contacts dans la banque	Significatif +***	
	↳ Information sur le changement de chargé d'affaires	n.s. +	
	↳ Unicité des contacts dans l'entreprise	n.s. -	
Solidarité	↳ Bienveillance	Significatif +***	validé
	↳ Honnêteté	Significatif +***	
Réciprocité (Récompense de la fidélité)	Unidimensionnel	Significatif +***	validé
Flexibilité	↳ Disponibilité	Significatif +***	validé
	↳ Caractère informel de la relation	n.s. +	
Communication		Significatif + (p=0,069 en bilatéral)	validé
	↳ Fréquence des communications "par procuration"	Significatif +**	
	↳ Remontée de l'information du client vers le chargé d'affaires	n.s. -	
	↳ Fréquence des rencontres avec le chargé d'affaires	Significatif + (p=0,067 en bilatéral)	
<i>Normes transactionnelles</i>			
Réalisation de la promesse	Unidimensionnel	Significatif +***	validé
Réparation	Unidimensionnel	Significatif +***	validé
Pouvoir	Unidimensionnel	Significatif +***	validé

\* Légende : ¶  
 - Le signe '+' indique une relation positive entre la variable et l'état de la relation. Un signe '-' indique donc que la norme est mieux évaluée par les représentants des relations stables que par ceux des relations fortement menacées ou rompues. ¶  
 - \*\*\*, \*\*\*, \*\*\*, \* p < 0,01 ; \*\* p < 0,05 ; n.s. = non significatif. ¶  
 ¶

L'analyse des indices mesurant la force de la relation entre les variables indépendantes (normes de la relation) et la variable dépendante (rupture de la relation) du modèle ne permet pas de montrer que les normes transactionnelles, dans l'ensemble, ont des liens plus forts que les normes relationnelles. Les deux normes les plus importantes sont des normes relationnelles (*Intégrité du rôle* et *Réciprocité*) mais le reste du classement ne correspond pas à ce qui était attendu.



Cependant, les résultats obtenus sur l'influence de la variable médiatrice (Évaluation globale de la relation)<sup>1</sup> et des variables modératrices (Age de la relation, Histoire de la relation et Niveau de contrainte du client)<sup>2</sup> montrent que les normes relationnelles et les normes transactionnelles n'empruntent pas les mêmes « chemins » pour influencer la décision de rupture. De ce fait, la distinction entre les normes relationnelles et transactionnelles demeure pertinente.

### 3.2 UNE APPROCHE QUALITATIVE DES NORMES

La recherche de Maque (2007) a découlé du constat initial que si les littératures académique et professionnelle abordent abondamment les relations banque-entreprise et la gestion des relations bancaires, il s'agit toujours, ou presque, du point de vue de la Banque. Parallèlement, le vocabulaire communément associé aux relations bancaires par les

<sup>1</sup> L'évaluation globale de la relation n'a pas un effet médiateur sur les normes relationnelles.

L'évaluation globale de la relation est un médiateur pour l'ensemble des relations entre les normes transactionnelles et l'état de la relation.

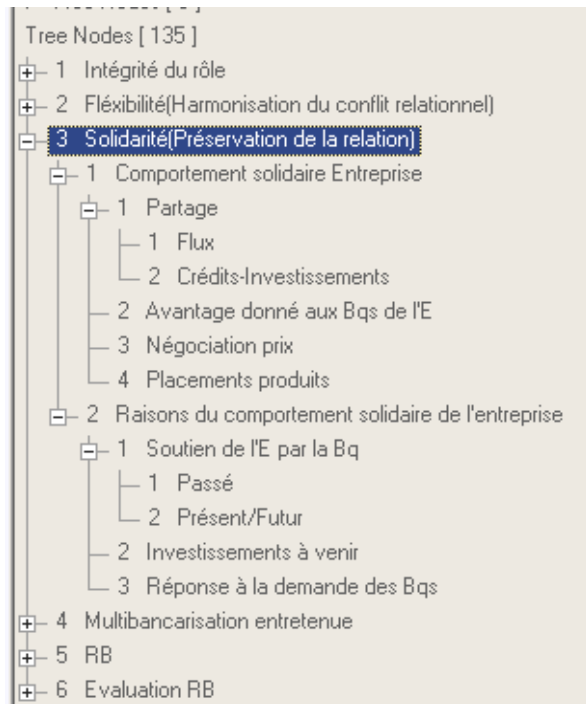
<sup>2</sup> L'effet modérateur de l'histoire de la relation et du niveau de contrainte du client sont ainsi inversés pour les normes relationnelles et les normes transactionnelles.

entreprises, notamment les PME, est celui de l'opportunisme, de la crainte, de la méfiance ou de l'incompréhension ; les exemples de relations conflictuelles, à l'opposé d'une gestion relationnelle, sont ainsi courants. Ainsi la recherche menée a pour objectif la compréhension d'un phénomène en profondeur : le fonctionnement et l'organisation des relations bancaires d'une entreprise. Le peu d'éléments de réponse de la littérature existante, l'accent mis sur les questions « comment » et « pourquoi » et la forte confidentialité des données bancaires ont fait choisir à l'auteur l'analyse qualitative (études de cas). Quatre études de cas ont permis d'étudier le fonctionnement et l'organisation des relations bancaires mis en place par quatre PME. Il s'agissait de comprendre comment les entreprises gèrent leurs relations bancaires et les raisons de ce choix. Les études de cas ont mis en lumière un fonctionnement et une organisation relationnelle des relations bancaires : les normes relationnelles de Macneil et leur opérationnalisation ont permis la compréhension de cette gestion relationnelle.

Les normes relationnelles de Macneil (1978, 1980, 1981, 1983, 2000) et ses normes qui ont permis de comprendre, d'interpréter et d'analyser l'ensemble des données collectées, d'identifier, de structurer et de définir le fonctionnement et l'organisation relationnels des relations bancaires mis en place par les quatre PME étudiées. Le logiciel NUD\*IST a permis de construire un arbre hiérarchique, finalité du processus de traitement et d'interprétation des données et représentation graphique de l'ensemble des catégories créées, parmi lesquelles se trouvent les normes relationnelles d'*intégrité du rôle*, de *solidarité* et de *flexibilité*.

Le graphique ci-dessous montre l'arborescence finale développée pour la catégorie mère *Solidarité* (préservation de la relation), *i.e.* l'opérationnalisation de la norme de solidarité. L'enracinement des catégories créées et de leurs liens est à la fois théorique et empirique. A gauche dans l'arbre hiérarchique (ou les catégories les plus hautes dans la hiérarchie), se retrouvent les catégories les plus théoriques ; plus on se déplace vers la droite de l'arbre hiérarchique (plus on descend dans la hiérarchie) moins les catégories sont théoriques et plus elles sont le reflet des faits empiriques observés. Il n'y a pas de mode de construction unique de l'arborescence mais, de manière générale, l'arborescence s'est davantage construite de la droite vers la gauche, c'est-à-dire des catégories les plus ancrées dans les faits aux catégories les plus conceptualisantes ou les plus théoriques.

**Figure 2 : La construction de l'arborescence : enracinement théorique et empirique. L'exemple de la catégorie « Solidarité (Préservation de la relation) »**



Ainsi l'enracinement de la catégorie « Solidarité (Préservation de la relation) » est double : théorique et empirique. Il provient de la littérature mais aussi des catégories associées créées, à l'enracinement purement empirique.

L'enracinement de la catégorie (partage des) « Flux » est, lui, uniquement empirique. Il provient des faits observés sur le terrain.

Cette recherche reprend et poursuit le travail accompli par d'autres chercheurs mais elle met aussi à jour et étudie des éléments non encore étudiés jusqu'ici. D'un point de vue théorique, la contribution principale est l'opérationnalisation des normes relationnelles de Macneil :

- Les études existantes, bien qu'adoptant le point de vue de l'entreprise cliente, se focalisent sur la banque : les exemples de l'évaluation de la performance de la banque par l'entreprise (Paulin et al., 1997) ou des normes de *solidarité* et de *réciprocité* sont vues du point de vue de l'entreprise mais leurs opérationnalisations respectives n'abordent que l'action de la banque envers l'entreprise. Cette recherche se place du point de vue de l'entreprise à travers l'étude du fonctionnement et de l'organisation relationnels des relations bancaires : les actions des entreprises envers leurs banques, expression des normes de solidarité et de réciprocité, sont notamment mises à jour.

- Les normes relationnelles de Macneil et leur opérationnalisation ont permis de mettre à jour et d'expliquer le fonctionnement relationnel des relations bancaires d'une entreprise :

- la norme d'*intégrité du rôle* a ainsi été étudiée pour le dirigeant : cette norme, à notre connaissance, n'avait jamais été ainsi opérationnalisée<sup>1</sup>. La *communication* a, grâce à l'opérationnalisation de la norme d'*intégrité du rôle* des deux partenaires de la relation, le

<sup>1</sup> Des travaux récents mettent l'accent sur cette norme cf. Durif, 2007

chargé d'affaires et le dirigeant, permis de réintégrer la communication comme un élément important de l'intégrité du rôle, conformément aux écrits de Macneil.

- les normes de *solidarité* et de *flexibilité* ont été, elles aussi, opérationnalisées du point de vue de l'acteur entreprise : la solidarité et la flexibilité de l'entreprise vis-à-vis de sa (ou ses) banque(s) ont été mises à jour et expliquées.

- enfin, la recherche met en lumière la grande importance de la multibancarité et son utilisation par l'entreprise : l'analyse montrant comment les normes de *solidarité* et de *flexibilité* s'expriment dans la multibancarité nous semble particulièrement remarquable.

L'approche pluridisciplinaire du cadre conceptuel et l'étude de l'ensemble des éléments d'une même relation et de l'ensemble des relations (multibancarité) d'une même entreprise sont deux éléments clefs qui ont permis l'opérationnalisation des normes relationnelles de Macneil.

#### **4 CONCLUSION**

La théorie du contrat social repose sur l'idée que tout dans les relations interpersonnelles et inter organisationnelles ne peut être anticipé et formalisé. Elle offre ainsi une vision des relations économiques plus réaliste que les théories classique et néoclassique. La définition des normes contractuelles offre un cadre d'analyse complet à l'aspect informel des relations.

De plus en plus de recherches montrent l'intérêt du cadre d'analyse proposé par Macneil, notamment en ce qui concerne les relations inter organisationnelles. En marketing, par exemple, Durif (2007) énonce les impacts potentiels de la norme d'intégrité du rôle en les regroupant en 4 dimensions: (1) qualité de la relation avec la clientèle; (2) comportement concurrentiel; (3) maximisation de la gestion du rôle interne; (4) performance économique et sociale.

Au regard de ce que nous avons dit dans la seconde partie de ce travail, il semble que le cadre théorique du contrat social puisse être utilisé pour mener une réflexion cohérente sur la gestion des relations, qu'il s'agisse de relations d'affaires ou de relations professionnelles (par exemple, dans le cadre de la gestion des ressources humaines). Cet article propose ainsi une réflexion plus large et novatrice sur la pertinence du cadre de Macneil à l'analyse des relations et pas seulement les relations inter organisationnelles classiques. Il ouvre notamment d'intéressantes perspectives dans les champs de la stratégie et gouvernance, de la gestion des ressources humaines et élargit le cadre du champ d'application en marketing aux relations organisations-consommateurs (*Business to Consumer*).

Les deux études, présentées dans la troisième partie, ont permis de montrer l'importance du travail d'opérationnalisation des normes de Macneil effectué mais aussi de démontrer le fort rôle explicatif des normes de Macneil. L'étude de Prim-Allaz (2000) se distingue par l'opérationnalisation de l'ensemble des normes de Macneil et celle de Maque (2007) par l'enrichissement de la définition et de l'appréhension du contenu des normes relationnelles.

La principale limite des travaux proposés par Macneil relevait de leur nature purement conceptuelle. Cette limite s'estompe progressivement au fil des travaux d'opérationnalisation des normes, même si les auteurs ne travaillent pas tous sur les mêmes normes et de la même façon. La troisième partie montre la complémentarité des approches qualitatives et quantitatives pour mieux définir et développer des outils de mesure des normes contractuelles de Macneil.

Cet article aura, par conséquent, été l'occasion de rappeler combien la théorie du contrat social, telle que proposée par Macneil, est riche pour expliquer et améliorer l'ensemble des relations présentes dans un cadre marchand. Il aura également permis de montrer comment ce cadre, appliqué à de nombreuses situations, devient un outil efficace d'analyse et de gestion des relations.

## 5 BIBLIOGRAPHIE

Aaker J. L. (1999), The malleable self : the role of self-expression in persuasion, *Journal of Marketing Research*, 36, 1, 45-57.

Ambroise L. (2006), *La personnalité de la marque : Contributions théoriques, méthodologiques et managériales*, Thèse de Doctorat, Université Pierre Mendès-France, Grenoble 2.

Atiyah P.S. (1981), *Promises, Morals and Law*, Clarendon Press, Oxford.

Arnold S. J. et Joshi A. W. (1997), The Impact of Buyer Dependence on Buyer Opportunism in Buyer-Supplier Relationships: The Moderating Role of Relational Norms, *Psychology and Marketing*, 14, 8 (Dec.), pp. 823-845.

Belk R. W., Bahn K. D. et Mayer R.N. (1982), Developmental recognition of consumption symbolism, *Journal of Consumer Research*, 9, 2, 4-17.

Berry N. C. (1988), Revitalizing brands, *Journal of Consumer Marketing*, 5, 3, 15-20.

Berry L. (1983), Relationship Marketing, in Berry, Shostack et Upah Eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, 25-28.

Campoy E. et Neveu V. (2006), Proposition d'une échelle de mesure de la confiance organisationnelle, *Revue de gestion des ressources humaines*, 62, 21-38.

Charreaux G. (1997), *Le Gouvernement des Entreprises : Corporate Governance, Théories et Faits*, Economica, Paris.

Charreaux G. et Wirtz P. (2006), *Gouvernance des Entreprises. Nouvelles Perspectives*, Economica.

Citeau J.-P. (2002), *Gestion des ressources humaines*, Armand Colin.



- Coase R. H. (1937), *The nature of the firm*, *Economica*. Repris en français dans *Coase R., L'Entreprise, le Marché et le Droit*, traduit et présenté par B. Alionat, Paris, Ed. d'Organisation, vol. 16, 2005, p. 331-351.
- Coriat B. et Weinstein O. (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Collection Références économiques, Paris.
- Cova B. et Roncaglio M. (1999), Repérer et soutenir les tribus de consommateurs ?, *Décisions Marketing*, 16, 1, 7-15.
- Dahlstrom R., McNeilly K.M. et Speh T.W. (1996), Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 2, pp.110-124.
- Doney P.M. et Cannon J.P. (1997), An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 61, pp. 35-51
- Durif F. (2007), L'impact de la norme- Intégrité du rôle sur les relations d'affaires interentreprises : une étude exploratoire dans le secteur des services financiers, *Actes du colloque de l'ACFAS à Trois-Rivières*, Canada
- Dwyer F.R., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relations, *Journal of Marketing*, 51 (April), pp.11-28.
- Fournier S. (1991), A meaning-based framework for the study of consumer-object relations, *Advances in Consumer Research*, 18, eds F. Kades et M. Suajan, Provo, UT: ACR, 736-742.
- Fournier S. (1998), Consumers and their brands : developing relationship theory in consumer research, *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343-373.
- Garbarino E. et Johnson M.S. (1999), The different role of satisfaction, trust and commitment in customer relationships, *Journal of Marketing*, 63, Avril, 70-87.
- Geddie, M.W., DeFranco, A.L. et Geddie, M.F. (2005). A comparison of relationship marketing and Guanxi: its implications for the hospitality industry, *International Journal of Contemporary*
- Gomez P.-Y. (1997), *Mémoire d'habilitation à diriger des recherches en sciences de gestion*, Université de Paris IX Dauphine.
- Gordon Ian H. (1998), *Relationship Marketing*, John Wilay and Sons, p.90.
- Granovetter M. (1985), Economic action and social structure: the problem of embeddedness, *American Journal of Sociology*, 91, 3, November, 481-510.
- Gurviez P. et Korchia M. (2002), Proposition d'une échelle de mesure multidimensionnelle de la confiance dans la marque, *Recherche et Applications en Marketing*, 17, 3, 41-61.
- Heide J.B. et John G. (1988), The Role of the Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels, *Journal of Marketing*, 52, pp. 20-35.
- Hennig-Thurau T., Gwinner K.P. et Gremler D.D. (2002), Understanding relationship outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality, *Journal of Service Research*, 4, 3, 230-247.
- Kaufmann P.J. et Stern L.W. (1988), Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation, *Journal of Conflict Resolution*, 32, 3, Sept., pp.534-552.
- Lusch R. F. et Brown J. R. (1996), Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels, *Journal of Marketing*, 60, Oct., pp. 19-38.
- Macaulay S. (1963), Non-Contractual Relations in Business : A Preliminary Study, *American Sociological Study*, 28, pp. 55-70.
- Macneil I. R. (1978), Contracts : Adjustments of long-term economic relations under classical, neoclassical and relational contract law, *Northwestern Law Review*, 12, p.854-901.
- Macneil I. R. (1980), *The new social contract*, Yale University Press.

- Macneil I. R. (1981), Economic analysis of contractual relations : its shortfalls and the need for a « rich classificatory apparatus », *Northwestern Law Review*, 75, 6, p.1018-1063.
- Macneil I. R. (1983), Values in contract : internal and external, *Northwestern Law Rev.*, 78, p.340-418.
- Macneil I. R. (2000), Relational contract theory: challenges and queries, *Northwestern Law Review*, 94, 3, p.877-907.
- Maque I. (2007), *Les relations bancaires d'une entreprise : fonctionnement et organisation – Une application à la PME*, Thèse de doctorat, Université Montesquieu, Bordeaux 4.
- Martinet A.C. (2008), Gouvernance et management stratégique, *Revue Française de Gestion*, 34, 183; 95-112.
- Mercier E. et Schmidt G. (2004), *Gestion des ressources humaines*, Pearson Education, Paris.
- Morgan R.M. et Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing, *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Noordewier T. G., John G. et Nevin J. R. (1990), Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships, *Journal of Marketing*, 54, Oct., pp. 80-93.
- Paulin M. (1998), *Services Management and Relationships in Business-to-Business Exchanges : A Comparison of Commercial Banking in Canada and Mexico*, Doctoral Dissertation, Université du Québec à Montréal.
- Paulin M., Perrien J. et Ferguson R. (1997), Relational Contract Norms and the Effectiveness of Commercial Banking Relationships, *International Journal of Service Industry*, 8, 5, Dec., pp.435-452.
- Peelen E., Jallat F., Stevens E. et Volle P. (2006), *Gestion de la relation client*, Pearson Education.
- Perrien J., Paradis S. et Bantig P. M. (1995), Dissolution of a Relationship, The Salesforce Perception, *Industrial Marketing Management*, 24, pp.317-327.
- Ping R.A. et Dwyer R.F. (1992), A Preliminary Model of Relationship Termination in Marketing Channel, *Advances in Distribution Channel*, pp.215-233.
- Prim-Allaz I. (2000), *Les ruptures de relations de long-terme entre organisations : contributions à l'étude des déterminants – Une application aux relations Banques-PME*, Doctorat, Univ. Dauphine.
- Ring P.S. & Van de Ven A.H. (1992), Structuring cooperative relationships between organizations, *Strategic Management Journal*, 13, 483-498.
- Rousseau D.M. et Anton R.J. (1991), Fairness and implied contract obligations in job terminations : the role of contributions, promises and performance, *Journal of Org. Behavior*, 12, 287-299.
- Rousseau D.M. (1998), The 'problem' of the psychological contract considered, *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Rylander D., Strutton D. et Pelton L.E. (1997), Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5, 2, 58-71.
- Thibaut J.W. et Kelley H.H. (1959), *The Social Psychology of Groups*, New York, Wiley.
- Van Den Bulke P. et Monème I. (2007), *Management relationnel*, 5ème édition, Dunod, Paris.
- Waserman S. (2001), *L'organisation relation clients*, Dunod, Paris.
- Whittington R. (1992), Putting Giddens into action: social systems and managerial agency, *Journal of Management Studies*, 29, 6, 693-712.
- Williamson O.E. (1985), *The economic Institutions of Capitalism : Firms, Markets, Relational Contracting*, New York, NY, Free Press.
- Young J.A., Gilbert F.W. et McIntyre F.S. (1996), An Investigation of Relationalism across a Range of Marketing Relationships and Alliances, *Journal of Business Research*, 35, pp.139-151.

## Annexe 1 - Les normes de Macneil dans la littérature en marketing industriel

AUTEURS	CONTEXTE	NORMES
Kaufman et Stern, 1988	Conflits dans des relations commerciales: normes relationnelles et perception d'iniquité et niveau d'hostilité <sup>(i)</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> <li>▪ Réciprocité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : distribution		
Noordewier, John, Nevin, 1990 <sup>(ii)</sup>	Interface entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants (achats de biens répétés)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité du fournisseur</li> <li>▪ Assistance fournie par le fournisseur</li> <li>▪ Contrôle, surveillance du fournisseur</li> <li>▪ Anticipation d'échanges futurs</li> <li>▪ Interrelation des quatre 'syndromes' précédents</li> </ul>
<i>Contexte</i> : industrie		
Heide et John, 1992	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs fournisseurs de composants	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : industrie		
Ping et Dwyer, 1992 <sup>(i)</sup>	Relations entre des fabricants d'équipements et leurs distributeurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : industrie		
Morgan et Hunt, 1994	Relations entre fournisseur et revendeurs indépendants de pneus automobiles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Confiance</li> </ul>
<i>Contexte</i> : distribution		
Lusch et Brown, 1996	Relations entre grossistes/distributeurs et leurs fournisseurs (biens durables et non durables)	Comportement relationnel : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : distribution		
Young, Gilbert et McIntyre, 1996	Types de relations entre fabricants d'équipements et leurs fournisseurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Pouvoir</li> </ul>
<i>Contexte</i> : industrie		
Dahlstrom, McNeilly et Speh, 1996	Performance dans les services logistiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : services logistiques		
Arnold et Joshi, 1997	Dépendance de l'acheteur et opportunisme (acheteurs industriels): le rôle modérateur des normes relationnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Echange d'information</li> <li>▪ Solidarité</li> </ul>
<i>Contexte</i> : industrie		
Paulin, Perrien et Ferguson, 1997	Relations entre banques et entreprises clientes et perception de la performance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Flexibilité<sup>(iv)</sup></li> <li>▪ Communication</li> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Intégrité du rôle</li> </ul>
<i>Contexte</i> : services bancaires (business to business)		
Prim-Allaz, 2000	Etude des différences de perception Etude de la rupture des relations entre banques et entreprises clientes	<u>Normes relationnelles :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégrité</li> <li>▪ Solidarité</li> <li>▪ Réciprocité</li> <li>▪ Flexibilité</li> <li>▪ Communication</li> </ul> <u>Normes transactionnelles :</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réalisation de la promesse</li> <li>▪ Réparation</li> <li>▪ Pouvoir</li> </ul>
<i>Contexte</i> : services bancaires (business to business)		

<sup>(i)</sup> Résultats significatifs pour la solidarité : cette norme est un prédicteur de la perception d'inéquité lors d'un différend.

<sup>(ii)</sup> Ces auteurs trouvent que, dans un environnement incertain, les normes relationnelles sont significativement liées à la performance de l'échange.

<sup>(iii)</sup> Etude qualitative reposant sur 15 entretiens.

<sup>(iv)</sup> Cette norme ressort avec la norme de communication comme étant la plus importante.