

DE L'USAGE DE LA RESPONSABILITÉ SOCIALE MARKETING : IMPLICATIONS ET PERSPECTIVES DE CRÉATION DE VALEUR

Résumé :

Face à la nécessité des dirigeants d'entreprises de développer une nouvelle manière de penser les liens entre les affaires et la société, cet article propose d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises au modèle de développement des relations d'affaires. Plus spécifiquement, notre objectif consiste à étudier l'influence respective des normes transactionnelles, relationnelles et sociétales sur le développement des relations d'affaires entre client et fournisseur. L'originalité de cette approche consiste à l'établir un modèle intégrateur qui tient compte des déterminants économiques, sociaux et sociétaux des relations d'affaires. Ce travail permettra d'établir un ensemble de propositions de recherche sur : (1) la nature et la dimensionnalité du concept de qualité de la relation incluant la satisfaction économique, sociale et sociétale; (2) les antécédents de la qualité des relations que sont les normes transactionnelles, les normes relationnelles et les normes sociétales; et (3) les implications de la qualité des relations en termes de création de valeur incluant la performance, l'innovation et la réputation du fournisseur.

Mots clés : Théorie marketing – Responsabilité sociale – Normes sociétales – Création de valeur – Relations d'affaires

INTRODUCTION

Aujourd'hui, un des principaux défis des dirigeants d'entreprises est de développer une nouvelle manière de penser les liens entre les affaires et la société. De nombreux auteurs se sont penchés sur cette question. Parmi ceux-ci, Kelly (2004) reconnaît aux entreprises multinationales un rôle clé dans la société. Selon lui, les entreprises ont une responsabilité sociale dans la nouvelle économie globale et il est du devoir moral des dirigeants d'entreprise de mettre en œuvre une politique de « relationalité » (relationality en anglais) basée sur deux principes fondateurs : la solidarité et la subsidiarité. Les multinationales participent donc au maintien de l'équité dans la réorganisation globale des marchés. Porter et Kramer (2006), quant à eux, mettent en évidence la forte interdépendance entre les affaires et la société et proposent une réconciliation et une intégration de ces deux logiques. Ils argumentent en faveur d'une stratégie de responsabilité sociale en lien avec les avantages compétitifs de l'entreprise. Cette vision intégrative leur a valu le prix du meilleur article de la Harvard Business Review 2006 selon la firme McKinsey. La question du lien entre les affaires et la société se stigmatise aujourd'hui autour du débat sur la responsabilité sociale. Il s'agit donc de définir précisément la nature des actions socialement responsables, ainsi que leur rôle et leurs implications dans le développement des stratégies d'affaires.

La responsabilité sociale définit les responsabilités de l'entreprise vis-à-vis des autres parties prenantes à l'échange. Il s'agit pour l'entreprise d'intégrer, sur une base volontaire, les

préoccupations sociales et environnementales à ses activités et à ses interactions avec les autres acteurs sur le marché. Selon l'association *Business for Social Responsibility* (www.bsr.org/), la responsabilité sociale consiste à « *atteindre des succès commerciaux en faisant honneur aux valeurs éthiques et en respectant les personnes, les communautés et l'environnement naturel* » (traduction libre). Cette association établie aux États-Unis demande à ces membres d'adhérer à ces principes. La mise en place de pratiques socialement responsables suppose de concilier trois aspects : l'économique, le social, et l'environnemental. En intégrant la responsabilité sociale dans leurs stratégies, les entreprises doivent revoir leur modèle d'affaires. La question de la création de valeur se pose différemment. Il s'agit de déterminer la stratégie d'affaires qui permettra d'accroître les profits tout en assurant la satisfaction des clients et en contribuant au bien-être social.

La prise de conscience de l'importance de la responsabilité sociale a été douloureuse pour certaines entreprises. Les médias ont un rôle considérable dans la prise en compte de la responsabilité sociale par les entreprises; les consommateurs aussi. Début avril 2003, l'entreprise Cadbury a été surprise de faire la une de la BBC à Londres en se voyant reprocher de favoriser l'obésité chez les enfants et les adolescents. Ces attaques faisaient suite à une campagne promotionnelle lancée pour le temps des fêtes de Pâques et qui proposait deux barres chocolatées pour le prix d'une. Il n'est pas rare que les médias et l'opinion publique accordent aux entreprises plus de responsabilités qu'elles ne s'en reconnaissent elles-mêmes. L'opinion publique et les médias sont désormais parties prenantes des échanges et obligent les entreprises à tenir compte de la dimension sociétale de leurs actions.

L'analyse des marchés d'affaires ne peut plus se contenter de rester cantonner au B2B (*business-to-business*, en anglais) par opposition au B2C (*business-to-consumer*, en anglais), mais elle doit disposer d'une vision intégrée de l'ensemble de la chaîne, que l'on peut qualifier de B2B2C voire de B2B2B2C. Par le jeu de la demande dérivée, les entreprises sur les marchés d'affaires se retrouvent également confortées aux exigences des consommateurs finaux. Or, les consommateurs attendent des entreprises un comportement socialement responsable. En choisissant une marque plutôt qu'une autre, les consommateurs n'achètent pas seulement des produits, ils adhèrent à des valeurs. Lorsque les consommateurs boycottent Nike, c'est pour montrer leur opposition face aux conditions de travail des enfants chez les fournisseurs de Nike. Dans cet exemple paru dans le *New York Times* et reporté par Porter et Kramer (2006), les consommateurs ne remettent pas en cause la qualité des chaussures, mais bien le choix des partenaires d'affaires de Nike. Avec la banalisation de l'internet et la facilité d'accès à l'information, les relations d'affaires sont désormais sous la loupe de quelques consommateurs attentifs prêts à alerter l'opinion publique.

Les relations d'affaires sont influencées par le développement des nouvelles technologies de l'information, la globalisation accélérée de l'économie et les exigences croissantes des clients (Leek, Naudé et Turnbull, 2003). D'une part, les relations d'affaires s'orientent vers le long terme pour réduire les risques et incertitudes. Des relations stables sur le long terme constituent un moyen d'accroître les performances des entreprises (O'Toole et Donaldson, 2000) et de réduire les risques et incertitudes liés à l'activité (Sheth et Parvatyiar, 1995). De plus, les relations proches et basées sur la coopération s'avèrent plus rentables pour les participants que les relations d'échange ponctuelles (Sheth et Parvatyiar, 1995). D'autre part, les relations d'affaires sont influencées par les dimensions économique et sociale des échanges, mais également par la dimension sociétale de ceux-ci. Face à la pression des gouvernements, des consommateurs et des médias, les entreprises doivent intégrer dans leurs modèles d'affaires les implications sociétales de leurs décisions stratégiques (Porter et Kramer, 2006).

La qualité des relations d'affaires a un impact direct sur l'anticipation de futures interactions et la performance de l'entreprise (Boles et al, 2000). Selon Porter et Kramer (2006), les entreprises doivent favoriser des stratégies de responsabilité sociale en adéquation avec leur avantage compétitif pour une intégration réussie. L'intégration de la responsabilité sociale à la stratégie d'entreprise se développe fortement. Le marketing vert fait la une de BusinessWeek du 29 janvier 2007 et celle de Business 2.0 de janvier/février 2007. L'éditorial de The Economist du 22 janvier 2007 porte également sur l'Amérique toute entière qui verdit. De plus en plus d'adeptes, et non des moindres, adoptent des pratiques socialement responsables. Parmi les entreprises figurant au classement de Fortune 500, on compte : General Electric, Dupont, Toyota, Intel, Goldman Sachs et UPS notamment. On trouve également des entreprises pétrolières, telles que BP, Exxon et Shell.

Cet article propose d'intégrer la responsabilité sociale des entreprises au modèle de développement des relations d'affaires. Plus spécifiquement, notre objectif consiste à étudier l'influence respective des normes transactionnelles, relationnelles et sociétales sur le développement des relations d'affaires entre client et fournisseur. L'originalité de cette approche consiste à l'établir un modèle intégrateur qui tient compte des déterminants économiques, sociaux et sociétaux des relations d'affaires. Ce travail permettra d'établir un ensemble de propositions de recherche sur : (1) la nature et la dimensionnalité du concept de qualité de la relation incluant la satisfaction économique, sociale et sociétale; (2) les antécédents de la qualité des relations que sont les normes transactionnelles, les normes relationnelles et les normes sociétales; et (3) les implications de la qualité des relations en termes de création de valeur incluant la performance, l'innovation et la réputation du fournisseur.

L'originalité de ce travail consiste à intégrer la responsabilité sociale à une démarche de développement des relations d'affaires. Nous proposons également d'étendre le cadre d'analyse en intégrant la dimension sociétale des relations d'affaires et en l'incluant comme une composante distincte de la satisfaction.

Nous présenterons tout d'abord le cadre de notre analyse dans une perspective historique abordant successivement le marketing transactionnel, le marketing relationnel et le marketing sociétal. Puis, nous étudierons la nature et les dimensions du concept de qualité des relations d'affaires incluant notamment la satisfaction sociétale. Nous établirons ensuite un modèle de développement des relations d'affaires intégrant les normes sociétales, la satisfaction sociétale et leurs implications en termes de performance et de part d'affaires. Enfin, nous discuterons des résultats escomptés de la recherche et des perspectives offertes par la prise en compte de la dimension sociétale des relations d'affaires.

LE CADRE D'ANALYSE : UNE APPROCHE HISTORIQUE

Par une approche historique, nous rappellerons les fondements du marketing relationnel en mettant en évidence ses différences avec le marketing transactionnel. Puis, nous proposerons une extension du paradigme relationnel pour tenir compte des dernières évolutions en faveur des enjeux sociétaux.

Du marketing transactionnel au marketing relationnel

Le marketing relationnel est le résultat de l'élargissement du concept de marketing pour prendre en compte la complexité et l'évolution de la réalité des relations d'échanges entre

clients et fournisseurs. L'émergence de l'approche relationnelle en marketing provient de l'intérêt partagé des parties de l'échange à faire perdurer les relations au-delà d'une transaction ponctuelle. Cette approche envisage, d'une part, les relations « client-fournisseur » dans leur continuité optant pour une perspective temporelle de long terme, et d'autre part, elle prend en compte la dimension sociale des relations d'échange. L'approche relationnelle permet ainsi d'étendre le champ d'analyse du marketing en proposant une vision plus large de la notion de valeur. Dans cette perspective d'analyse, la relation client-fournisseur est envisagée comme un objet de valeur destiné à satisfaire et fidéliser le client. Selon Michel et al. (2002), « *il est insuffisant de percevoir le processus d'échange entre acheteur et vendeur comme une transaction, un échange de produit ou service contre de l'argent, ce qui est le point de vue classique des économistes. À la place, nous devons étendre notre vision et prendre en compte l'ensemble des processus tangibles et intangibles qui environnent le processus d'échange formel* ».

Arndt (1979) met en évidence la tendance des entreprises à s'engager dans des relations de long terme pour assurer leur croissance. Il propose ainsi de prendre en compte les relations « client-fournisseur » dans leur continuité sur les marchés interentreprises. Plus tard, Levitt (1983) et Dwyer et al. (1987) indiquent que les relations d'échange ne s'arrêtent pas après la première vente mais qu'il s'agit de leur commencement. La notion de relation continue d'échange vient donc élargir celle de relation ponctuelle d'échange (MacNeil, 1980 ; Dwyer et al., 1987). Ganesan (1994) suggère l'existence d'un continuum avec d'un côté, l'orientation transactionnelle avec une faible probabilité d'échanges futurs, et de l'autre, l'orientation relationnelle avec une forte probabilité de futures interactions.

L'approche transactionnelle se distingue de l'approche relationnelle par le passage de l'étude de l'échange de produits à celle de la gestion du processus d'interaction « client-fournisseur » (Grönroos, 2000). Grönroos (2000) place la notion d'interaction et son processus au cœur de l'étude des relations « client-fournisseur ». Il met également en valeur l'inscription des relations d'échange dans le temps et invite à une prise en compte globale des relations dans leur continuité et leur dimension sociale. L'approche relationnelle repose donc sur deux caractéristiques principales dans la manière d'appréhender les relations « client-fournisseur » : la focalisation sur l'interaction prenant en compte le contenu économique et social des échanges ; la perspective temporelle à long terme permettant l'étude des relations dans leur globalité. Jackson (1985) propose de définir le marketing relationnel comme le « *marketing orienté vers des relations fortes et durables prenant en compte les individus* ».

L'approche relationnelle a fait son apparition dans le domaine industriel avec l'étude des relations interorganisationnelles de long terme aux États-Unis (Dwyer et al., 1987; Jackson, 1985) et les travaux sur les relations d'affaires et les réseaux de l'IMP Group en Europe (Håkansson, 1982 ; Håkansson et Snehota, 1995; Ford, 1990, Michel et al., 1996 ; Möller et Wilson, 1995). Cette approche s'est également développée dans d'autres champs d'application et particulièrement dans le domaine des services avec l'école nordique (Grönroos, 2000 ; Grönroos, 1989) et de l'école américaine (Berry, 1983 ; Bitner, 1995 ; Czepiel, 1990). Par la suite, d'autres approches intégrant la qualité, la logistique et les services se sont développées avec les travaux de Christopher, Payne et Ballantyne (1991) et Crosby et al. (1990). Dans le cadre de l'approche relationnelle des relations « client-fournisseur » sur les marchés interentreprises, la littérature s'est progressivement enrichie de modèles statiques (Anderson et Narus, 1990 ; Anderson et Weitz, 1989 ; Boles et al. 2000 ; Wilson et Mummalaneni, 1986), et de modèles dynamiques (Dwyer et al., 1987 ; Wilson, 1995 ; Ford, 2000 ; Håkansson, 1982 ; Möller et Wilson, 1995 ; Hallen et al., 1991 ; Noordewier, John et Nevin, 1990).

Du marketing relationnel au marketing sociétal

Le concept de marketing sociétal postule que la stratégie marketing doit apporter de la valeur aux clients et aux autres parties prenantes affectées par les décisions et pratiques marketing afin de maintenir ou d'accroître le bien-être des clients et de la société (Kotler et al., 2006). Le marketing sociétal ajoute au marketing relationnel la prise en considération des enjeux sociétaux des décisions et pratiques des entreprises. La dimension sociétale consiste pour les entreprises à tenir compte du bien-être de la société dans une perspective de long terme (Kotler, et al., 2006). Pourquoi élargir encore le champ du marketing ? Parce que les consommateurs et citoyens l'exigent. Les associations consuméristes telles que la Consumers Union (CU) est très influente avec sa revue Consumer Reports et son site web www.consumerreports.org. Les recommandations de cette association sont écoutées par les acheteurs et par le jeu de la demande dérivée, toutes les entreprises sont affectées par cette prise de pouvoir du consommateur final.

Regardons l'entreprise Wal-Mart, il s'agit d'un distributeur et non d'un fabricant. Pourtant les consommateurs considèrent qu'il est du devoir de l'entreprise d'agir de manière responsable. De telle sorte que Wal-Mart se positionne désormais comme une entreprise verte et socialement responsable et tente de l'imposer à ses propres fournisseurs. Cette stratégie a été mise en place pour limiter la chute enregistrée dans la réputation de l'entreprise, qui est la mesure ultime de la satisfaction globale (Reichheld, 2006). Selon une étude de McKinsey & Co publiée sur walmartwatch.com (Karine Jean-Pierre, 2006), 8% des clients de Wal-Mart auraient cessé de recommander la marque à cause de sa réputation. Le CEO de Wal-Mart, Scott, indique dans une entrevue publiée dans le magazine Fortune du 7 août 2006 que si c'était à refaire, il referait différemment et qu'il n'avait pas conscience que les gens accordaient à Wal-Mart une aussi grande responsabilité sociale, responsabilité plus grande qu'ils considéraient eux-mêmes avoir. Avec cette stratégie Wal-Mart a pour objectif d'accroître son image auprès des consommateurs cibles, de motiver ses salariés et de faire des économies d'énergie. Pour cela, l'entreprise travaille actuellement de concert avec ses fournisseurs afin qu'ils assainissent également leurs pratiques.

LES DIMENSIONS DU MARKETING SOCIÉTAL

L'étude de la relation d'échange entre clients et fournisseurs en marketing est marquée par deux évolutions majeures : la prise en compte de la dimension sociale des relations et pas seulement de la dimension économique ; et l'intégration de la dimension sociétale afin de tenir des intérêts de l'ensemble des parties prenantes et pas seulement des clients.

La dimension économique est le but de l'échange ce qui a conduit les travaux à se centrer principalement sur cet aspect des relations d'échange (Williamson, 1985). Cependant, les relations d'échange possèdent à la fois un contenu économique et un contenu social. L'importance des budgets alloués à la vente directe par les entreprises témoigne de la nécessité de prendre en considération d'autres aspects que les seuls facteurs économiques et rationnels afin d'expliquer le comportement d'achat industriel (Penn et Mougel, 1978).

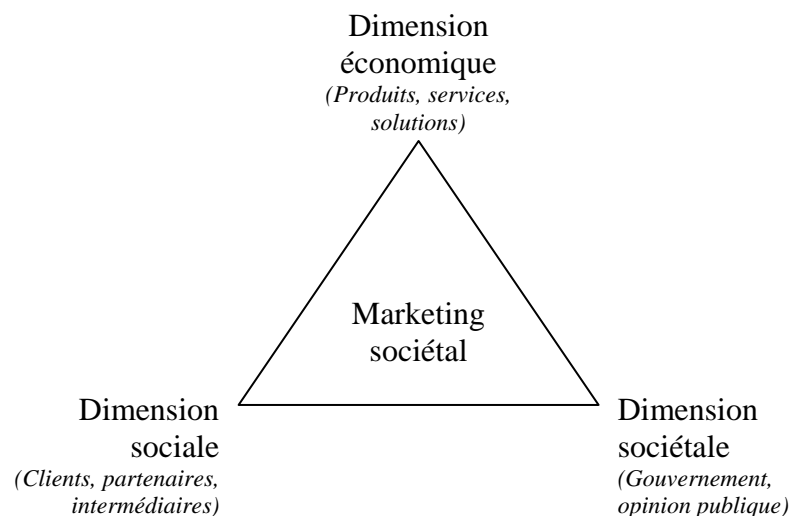
La dimension sociale concerne la nature, l'intensité et l'importance des contacts interpersonnels et des négociations qui contribuent au développement des relations inter-organisationnelles sur le long terme (Håkansson, 1982). Les interactions entre les participants sont le lieu privilégié de la construction des relations inter-organisationnelles (Håkansson, 1982 ; Ford, 1990 ; Möller et Wilson, 1995). Lors des échanges inter-organisationnels, de

nombreux aspects des accords et contrats ne sont pas formalisés avant la fin de la transaction et se construisent à mesure des échanges. Dans ce cadre, la dimension sociale des échanges est importante, car elle réduit l'incertitude, évite les difficultés à court terme, et conduit à maintenir la relation d'échange au-delà d'une simple transaction (Håkansson, 1982 ; Ford, 1990).

La dimension sociétale correspond à la prise en compte des enjeux sociaux et des intérêts des parties prenantes dans une perspective de très long terme. Les décisions marketing doivent prendre en considération les besoins des clients, les exigences de l'entreprise, les intérêts des clients sur le long terme ainsi que les intérêts à long terme de la société (Kotler et al., 2006).

L'approche sociétale se distingue et complète celle du marketing relationnel en intégrant la dimension sociétale à l'étude des échanges commerciaux. Cette approche se compose ainsi de trois dimensions qui sont : la dimension économique; la dimension sociale ; et la dimension sociétale. La figure 1 en propose une représentation synthétique.

Figure 1 : Les dimensions du marketing sociétal



LA QUALITÉ DES RELATIONS EN MARKETING SOCIÉTAL

Quelques études ont cherché à développer un cadre théorique concernant les déterminants du succès des relations de long terme (Wilson, 1995 ; Dwyer et al. 1987 ; Spekman et O'Neal, 1988 ; Spekman et Mohr, 1994). La notion de qualité des relations résume le fruit de ces recherches. Ce concept a tout d'abord été développé dans le domaine des services (Crosby et al. 1990), puis appliqué au domaine des services industriels (Boles et al., 2000). Il s'agit d'un construit d'ordre supérieur composé de plusieurs dimensions. La littérature lui prête deux, trois voire quatre dimensions distinctes. Les dimensions étudiées sont: soit, la satisfaction et

la confiance (Crosby et al. 1990 ; Boles et al., 2000 ; Leuthesser, 1997) ; soit, la satisfaction, la confiance et l'engagement (Smith, 1998). Plus récemment, Ivens (2004a) propose de distinguer la satisfaction économique de la satisfaction sociale, ce qui conduit à conceptualiser la qualité des relations sous la forme de quatre dimensions. Afin de tenir compte de la dimension sociétale des relations, nous proposons d'ajouter à l'approche de Ivens (2004a), la satisfaction sociétale.

L'engagement des parties prenantes est le déterminant principal du développement des relations client-fournisseur sur le long terme (Wilson, 1995 ; Spekman et Mohr, 1994). L'engagement correspond à la « promesse implicite ou explicite de continuité des relations entre les partenaires de l'échange » (Dwyer et al., 1987). Il s'agit d'un désir persistant de maintenir une relation dotée d'une valeur (Moorman et al., 1992). L'engagement fait référence au désir de continuer la relation et de travailler afin d'en assurer le maintien (Wilson, 1995). L'engagement correspond également à l'intention de l'une ou l'autre des parties d'agir en faveur du maintien des interactions (Storbacka, et al., 1994). L'engagement est une caractéristique de l'échange dit relationnel qui capture la possibilité de futures interactions (Noordewier, John et Nevin, 1990; Ganesan, 1994).

La confiance a également fait l'objet de beaucoup d'attention (Doney et Cannon, 1997 ; Sharma, 1997 ; Boles et al, 2000). La confiance se définit comme l'attente que l'on peut se fier à un acteur pour qu'il remplisse ses obligations, qu'il se comportera de manière prévisible et qu'il agira et négociera de manière équitable en cas d'opportunisme (Zaher et al., 1998). La confiance est généralement conceptualisée comme un facteur tridimensionnel composé de la bienveillance, l'intégrité et crédibilité (Frisou, 2000). La confiance est la base du développement des relations d'affaires entre les entreprises partenaires (Morgan, 2000 ; Dwyer et al., 1987).

La satisfaction de chaque partie tant au niveau économique que social permet à la relation client-fournisseur de se développer (Dwyer et al., 1987). La satisfaction est l'un des déterminants majeurs de l'orientation à long terme des relations client-fournisseur (Sharma, 1997 ; Leuthesser et Kholi, 1995) et de l'anticipation d'interactions futures (Boles et al., 2000). Evrard (1993) et Aurier et Evrard (1998) proposent de définir la satisfaction comme « *un état psychologique, postérieur à l'achat et relatif* » et considère la satisfaction comme le résultat d'un processus évaluatif.

La satisfaction est généralement envisagée comme un construit bidimensionnel (Geyskens, Steenkamp et Kumar, 1999; Geyskens et Steenkamp, 2000). Geyskens et al. (1999) et Geyskens et Steenkamp (2000) distinguent la dimension économique de la dimension sociale. Cette distinction se base sur une méta-analyse dans le domaine des relations entre les membres d'un réseau. Selon Geyskens et Steenkamp (2000), la satisfaction économique correspond à « *l'évaluation des résultats économiques issus de la relation avec le partenaire de l'échange tels que le volume des ventes, les marges, et remises* ». Les aspects les plus importants de la satisfaction économique sont la qualité, le prix et la livraison. Alors que la satisfaction sociale concerne « *le jugement porté sur les aspects psychologiques de cette relation, et notamment le fait que les interactions avec le partenaire de l'échange sont pleinement satisfaisantes, plaisantes et faciles* ». Les auteurs justifient la distinction par le fait que les dimensions économique et sociale de la satisfaction sont reliées différemment à un certain nombre d'antécédents et de conséquences et permettent une meilleure compréhension de ceux-ci. Nous proposons d'ajouter une troisième dimension, la satisfaction sociétale, liée aux aspects éthiques, sociaux et environnementaux que les entreprises doivent désormais satisfaire en vue de maintenir de bonnes relations avec leurs partenaires d'affaires. La

satisfaction est alors envisagée comme un concept tridimensionnel composé de la satisfaction économique, de la satisfaction sociale et de la satisfaction sociétale.

MODÈLE DE DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS D’AFFAIRES

Pour établir le modèle de développement des relations d’affaires dans le cadre du marketing sociétal, nous étudierons successivement ses déterminants et ses conséquences. Parmi les déterminants de la qualité des relations, nous étudierons les normes transactionnelles (niveau formel), les normes relationnelles (niveau micro-social) et les normes sociétales (niveau macro-social).

Normes transactionnelles et qualité des relations d’affaires

Les normes transactionnelles concernent les aspects formels du contrat. Elles définissent la structure des échanges. Le rôle de la structure dans les échanges interorganisationnels est fondamental. C’est un outil qui permet de prévenir et de limiter les comportements indésirables (Manolis et al, 2004). Cela permet également de faire appel à des instances juridiques en cas de litige. Les normes transactionnelles peuvent être étudiées par la prise en compte de la formalisation et de la centralisation des relations d’affaires.

Ruekert, Walker et Roering (1985) et Manolis et al. (2004) appréhendent la structure des échanges en termes de procédures, politiques et règles par la formalisation et centralisation. Ruekert, Walker et Roering (1985) suggèrent que la formalisation conduit à une plus grande efficacité, car les activités sont réglées par des lois, ce qui réduit les coûts de transaction. La centralisation, quant à elle, devrait améliorer la coordination et le contrôle des activités et ainsi accroître l’efficacité (Ruekert, Walker et Roering 1985). Selon Manolis et al. (2004), la structure, appelée ici *normes transactionnelles*, gouverne les résultats du franchisage notamment au niveau de l’efficacité et des relations.

Cependant, l’approche exclusivement centrée sur les normes transactionnelles est insuffisante pour comprendre le développement et la performance des relations d’affaires. Pour dépasser ses limites, Macneil (1980) propose d’intégrer la théorie des contrats avec la littérature sur les échanges relationnels afin de tenir compte de normes dites relationnelles.

Normes relationnelles et qualité des relations d’affaires

Les normes relationnelles correspondent à une série de comportements relationnels qui prennent leur source dans les travaux de Macneil (1980). Coote (1994) utilise le terme de qualité molle (« soft quality ») qu’il définit comme les processus fonctionnels au travers desquels acheteurs et vendeur interagissent avant, pendant et après les transactions. Les comportements relationnels sont identifiés comme une source de valeur pour le client permettant de fournir une base de différenciation et d’avantage compétitif (Narver et Slater, 1990). Humphreys et William (1996) mettent en évidence le rôle déterminant des attributs des processus interpersonnels sur la satisfaction globale du client. Les normes relationnelles devraient être positivement et significativement reliées à la confiance (Macneil 1980).

La littérature sur les normes relationnelles est initialement fragmentée et les travaux de Ivens (2002; 2004a) ont permis de clarifier en partie ce champ de recherche. Il propose de structurer ces attentes comportementales sous la forme de dix comportements relationnels attendus pour en étudier l’importance relative (Voir encadré 1). Ivens (2004b) regroupe les normes en deux catégories selon qu’elles permettent la création ou la distribution de valeur : la première catégorie « création de valeur » est constituée par la solidarité, l’intégrité du rôle et la flexibilité ; la seconde catégorie « distribution de valeur » se compose de la limitation du

pouvoir et l'harmonisation du conflit. Suite à l'étude de l'impact de chacune des dix normes sur la qualité des relations, Ivens (2004a) indique que, dans le domaine des services professionnels, les normes les plus importantes sont : la solidarité, la flexibilité, l'intégrité du rôle, la mutualité et l'orientation à long terme. Parmi les normes relationnelles, les plus importantes dans le cadre du marketing d'affaires, Dahlstrom et al. (1996) et Griffith et al. (2003) suggèrent l'étude de la solidarité, la flexibilité et l'échange d'information.

ENCADRÉ 1 : Normes relationnelles – Les 10 comportements relationnels

Ivens (2004a) propose de structurer les normes relationnelles en dix facteurs.

1. l'orientation à long terme : Désir d'établir une relation à long terme avec un partenaire spécifique;
2. l'intégrité du rôle : Accomplissement par les parties du rôle qu'elles se sont assigné par des promesses faites durant l'établissement de leur relation;
3. la planification relationnelle : Établissement d'objectifs communs entre les parties pour des actions conjointes dans le futur et promptitude à changer ces plans;
4. la mutualité : Acceptation par les parties que leur succès s'accomplit au travers de leur succès commun;
5. la solidarité : Préservation de la relation, en particulier dans le cas où l'une des parties est dans une situation difficile
6. la flexibilité : Promptitude des parties à adapter un accord existant à de nouvelles conditions;
7. l'échange d'information : Promptitude des parties à fournir toutes informations utiles à leur partenaire;
8. la résolution de conflit : Application de mécanismes personnels, informels et flexibles pour résoudre les conflits;
9. l'usage restreint du pouvoir : Attente par chacune des parties qu'aucune ne fera usage de son pouvoir légitime à l'encontre des intérêts de l'autre;
10. le monitoring : Réalisation de contrôle ou de supervision des actions réalisées dans le cadre des relations d'affaires.

Sur la base des recherches antérieures (Ivens, 2004a; Boles et al., 2000), nous émettons l'hypothèse selon laquelle les normes relationnelles influencent la qualité des relations d'affaires. Nous postulons donc :

H1 : Le respect des normes relationnelles a une influence positive sur la qualité des relations d'affaires.

Normes sociétales et qualité des relations d'affaires

Les normes sociétales représentent les principes que les entreprises doivent respecter pour agir de manière socialement responsable. La libéralisation des marchés oblige les dirigeants d'entreprise à travailler de concert avec les activistes sociaux et de trouver de nouveaux modèles d'affaires (Brugmann et Prahalad, 2007). Depuis le début des années 80, les instances politiques se penchent sur la question de la mesure. Il s'agit de développer des normes de responsabilité sociétale, appelée normes sociétales. Ces normes que les entreprises doivent s'engager à respecter concernent plusieurs volets dont les droits de l'homme, les normes de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

Plusieurs méthodologies de mesure sont proposées : (1) le Système de management environnemental et d'audit (EMAS) de l'Union européenne qui est un règlement présentant les procédures pour adhérer à ce système d'audit sur la gestion environnementale et la publication des résultats par les entreprises ; (2) la norme SA 8000 (*Social Accountability Standard 8000* en anglais) du Council on Economic Priorities qui concerne le droit et les conditions de travail et proposent aux entreprises soit un certificat pour le respect de ces normes au niveau de la production, soit un statut membre pour le respect de ces normes également au niveau des fournisseurs ; (3) la norme ISO 14001 qui est destinée à mesurer l'impact de l'activité d'une entreprise sur l'environnement incluant les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles ; (4) la SD 21000 Française de l'AFNOR qui présente les enjeux du développement durable pour la stratégie et la gestion d'entreprise ; (5) le Global Reporting Initiative (GRI) qui propose des normes de rédaction pour les rapports environnementaux et sociaux ; et (6) le Pacte mondial (*Global Compact* en anglais) du Forum économique mondial qui propose dix principes que les entreprises doivent s'engager à respecter et promouvoir (Voir Encadré).

ENCADRÉ 2 : Normes sociétales - Les dix principes du Pacte Mondial

Le Pacte Mondial est le plus complet et demande aux dirigeants d'entreprise de s'engager à respecter et promouvoir dix principes. Sur le site des Nations Unies (Voir la page : www.un.org/french/globalcompact/principes.htm, le 29.03.2007), les principes présentés sont les suivants :

DROITS DE L'HOMME

Principe 1 : Les entreprises doivent promouvoir et respecter les droits de l'homme reconnus sur le plan international;

Principe 2 : Les entreprises ne doivent pas se faire complices de violations des droits fondamentaux.

NORMES DE TRAVAIL

Principe 3 : Les entreprises devraient respecter l'exercice de la liberté d'association et reconnaître le droit à la négociation collective;

Principe 4 : Élimination de toutes les formes de travail forcé et obligatoire;

Principe 5 : Abolition effective du travail des enfants;

Principe 6 : Élimination de la discrimination en matière d'emploi et d'exercice d'une profession.

ENVIRONNEMENT

Principe 7 : Promouvoir une approche prudente des grands problèmes touchant l'environnement;

Principe 8 : Prendre des initiatives en faveur de pratiques environnementales plus responsables;

Principe 9 : Encourager la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.

LUTTE CONTRE LA CORRUPTION

Principe 10 : Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Nous proposons d'étudier et de mesurer l'impact de chacun de ces dix principes sur la qualité des relations. Nous postulons donc :

H2 : Le respect des normes sociétales a une influence positive sur la qualité des relations d'affaires.

Performance et qualité des relations d'affaires

Chaque partie recherche l'efficacité et la productivité (Kumar et al., 1992). Compte tenu des objectifs rationnels des entreprises, la performance sera mesurée en comparaison avec la performance relative des autres entreprises dans l'industrie via la croissance des ventes, la croissance du profit et la rentabilité générale (Griffith et Myers, 2003). Pour mesurer la performance, trois items adaptés de Lush et Brown (1996) et Griffith et Myers (2003) seront utilisés. Bien que la performance puisse être mesurée en termes économiques, sociaux et environnementaux, nous privilégions une approche marketing qui consiste à mesurer le succès commercial d'une entreprise, et cela en fonction de sa position concurrentielle dans l'industrie.

Un aspect particulièrement important de la performance du point de vue du fournisseur est sa part dans les affaires de son client (Leuthesser, 1997), appelée *part d'affaires* (*Share of business* en anglais). Les fournisseurs cherchent à obtenir une part toujours plus grande dans les affaires de leurs clients et la part d'affaires détenue par un fournisseur est le résultat de la qualité des relations d'affaires (Leuthesser, 1997; Leuthesser et Kohli, 1995).

Nous postulons que la qualité des relations d'affaires influence positivement la performance du fournisseur. Nous postulons donc :

H4 : La qualité des relations a une influence positive sur la performance et la part d'affaires du fournisseur.

Innovation et qualité des relations d'affaires

Des relations proches favorisent l'innovation et le développement d'un avantage compétitif. Depuis la publication du travail de Lundvall (1995), un consensus a émergé concernant les stratégies d'innovation, il est dit que : « ... l'apprentissage interactif et l'esprit d'entreprise collectif sont fondamentaux pour le processus d'innovation ». Freel (2003) précise qu'il s'agit d'un changement radical par rapport à l'approche traditionnelle qui envisageait l'innovation comme un processus linéaire construit autour des activités de développement de technologie et de l'introduction de nouveaux produits. Sur la base des travaux antérieurs de Kline et Rosenberg (1986) et de la Mothe et Paquet (1998), Freel (2003) indique que « [d]ans cette nouvelle conception, l'innovation ne peut plus être comprise comme un résultat de prise de décisions indépendantes au niveau de l'entreprise, mais doit plutôt être vue comme un phénomène itératif, cumulatif et coopératif qui incorpore plus que de simples interactions dyadiques ou bilatérales entre les utilisateurs, l'industrie et la science » (traduction libre).

Selon Lindelöf et Löfsten (2004), la proximité est une base de ressource pour développer un avantage compétitif. Dans un contexte d'innovation, la proximité favorise les échanges d'idées via des réseaux formels et informels (Lindelöf et Löfsten, 2004). Davenport (2005) met également en évidence que le succès d'une stratégie d'innovation est favorisé par la proximité interorganisationnelle dans le cas de petites et moyennes entreprises en Nouvelle-Zélande.

Nous émettons l'hypothèse que la qualité des relations d'affaires influence positivement l'innovation perçue du fournisseur. Nous postulons donc :

H5 : La qualité des relations a une influence positive sur l'innovation du fournisseur.

Réputation et qualité des relations d'affaires

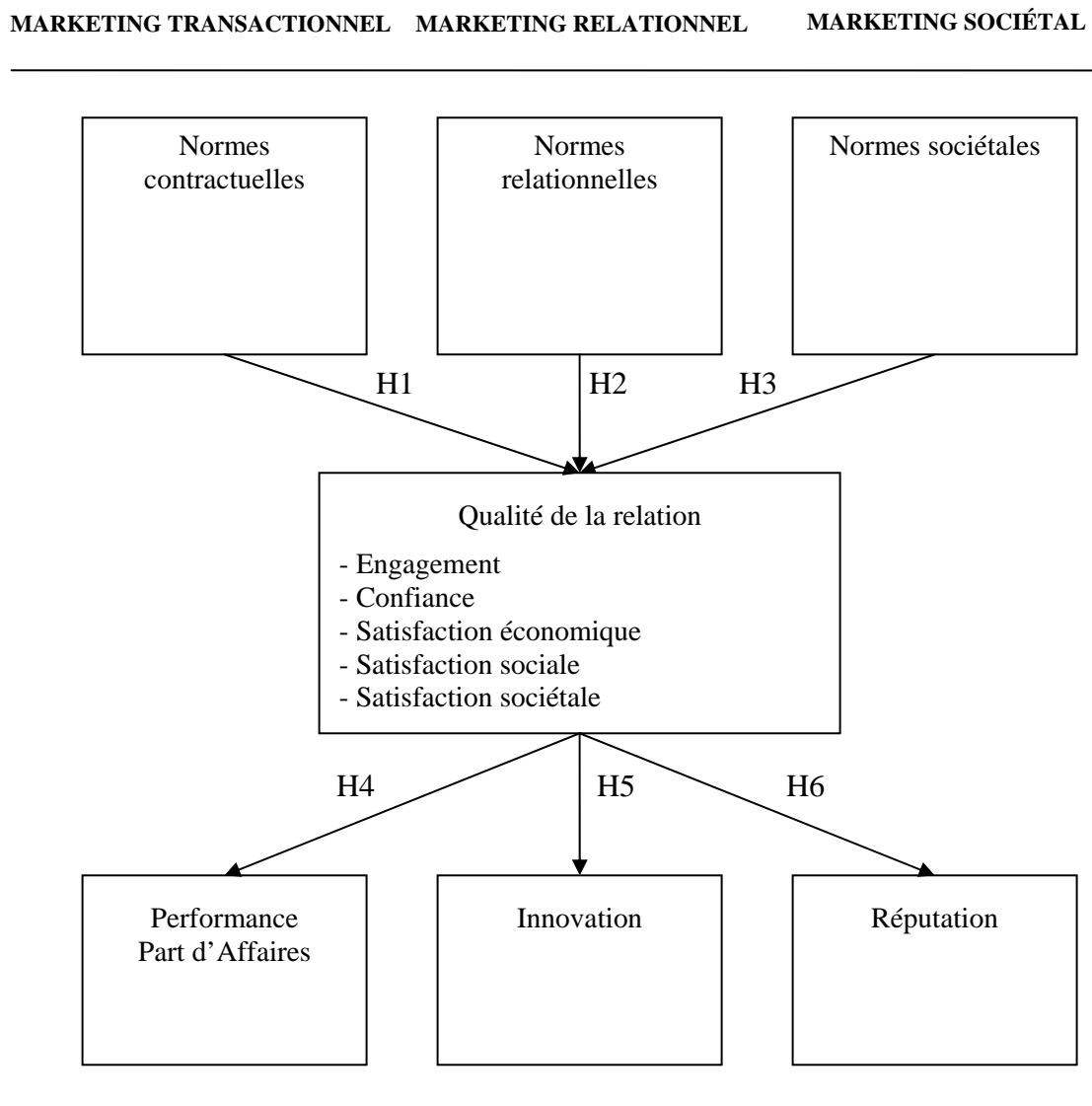
La plupart des entreprises qui s'engagent à respecter les normes sociétales le font pour maintenir ou accroître leur réputation. Cet aspect est très important pour de nombreuses entreprises qui voient l'intégration de la dimension sociétale à leur stratégie d'affaires comme une opportunité d'accroître leur image et leur capital marque. De plus, la réputation est un concept encore peu étudié et doit être approfondi (Wartick, 2002).

Nous émettons l'hypothèse que la qualité des relations d'affaires influence positivement la réputation du fournisseur. Nous postulons donc :

H6 : La qualité des relations a une influence positive sur la réputation du fournisseur.

La figure 2 propose une illustration du modèle de développement des relations d'affaires.

FIGURE 2 : Proposition d'un modèle intégrateur



Face à la montée des exigences des clients, les entreprises ont tout intérêt à proposer un système de valeur unique et cohérent. La mise en place de normes contractuelles, relationnelles et sociétales afin de créer de la valeur et de se différencier.

DISCUSSION

L'objectif de ce travail est de mettre en évidence le rôle de la responsabilité sociale du fournisseur dans le développement des relations d'affaires en termes d'innovation et de performance. Nous proposons d'intégrer la dimension sociétale au paradigme du marketing relationnel. Cette intégration a pour but d'assurer la performance à long terme et durable des relations d'affaires plutôt que de favoriser la maximisation des profits à court terme. Cette approche est en accord avec les travaux récents de Porter et Kramer (2006) sur l'importance d'intégrer la responsabilité sociale à la stratégie d'affaires. Afin de réconcilier *Affaires & Société*, il est nécessaire pour les entreprises d'intégrer la responsabilité sociale à la stratégie d'affaires.

Parmi les limites, la conceptualisation de la réputation devra faire l'objet d'un approfondissement ultérieur. De plus, la responsabilité sociale et sa valorisation dans les entreprises a également des conséquences positives sur la mobilisation, la motivation et l'engagement du personnel, ce qui n'est pas étudié dans le présent travail. Les caractéristiques de l'organisation et les aléas situationnels devront être contrôlés, car la mise en place d'une politique de responsabilité sociale peut se heurter à ces deux types de difficultés.

L'adéquation entre les normes sociétales et la mission de l'entreprise devra également être ultérieurement approfondie. La mise en place d'une politique de responsabilité sociale raisonnée et en adéquation avec les avantages compétitifs de l'entreprise ouvre de nouvelles perspectives de création de valeur. De plus, ce travail devra faire l'objet d'une validation empirique ultérieure.

RÉFÉRENCES

- Anderson J. C. et Narus J. A. (1990), A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships, *Journal of Marketing*, 54, 1, 42-58.
- Arndt J. (1979), Toward a concept of domesticated markets, *Journal of Marketing*, 43, 4, 69-75.
- Aurier P. et Evrard Y. (1998), Elaboration et validation d'une échelle de mesure de la satisfaction des consommateurs, Actes du 14ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Bordeaux, 14, 51-71.
- Berry L. L. (1983), Relationship Marketing, in *Emerging perspectives on service marketing*, Eds L. L. Berry, G. L. Shostack et G. D. Upsy, American Marketing Association, Chicago, 25-28.
- Bitner M. J. (1995), Building service relationships: It's all about promises, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 246-251.
- Boles J. S., Johnson J. T. et Barksdale H. C. (2000), How salespeople build quality relationships: A replication and extension, *Journal of Business Research*, 48, 1, 75-81.
- Brugmann J. et Prahalad C.K. (2007), Cocreating Business's: New Social Compact, *Harvard Business Review*, Février, 80-90.
- Business 2.0 (2007), Go Green. Get Rich, janvier/février, 68-86.
- Business Week (2007), Beyond the Green Corporation, 29 janvier, 80-83.

- Christopher M., Payne A. et Ballantyne D. (1991), *Relationship marketing: Bringing quality, customer service and marketing together*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- Coote L. (1994), *Implementation of relationship marketing in an accounting practice*, in *Relationship Marketing: Theory, Methods and Applications*, Proceedings of the American Marketing Association, Eds J. N. Sheth et A. Parvatiyar, Atlanta.
- Crosby L. A., Evans K. R. et Cowles D. (1990) *Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective*, *Journal of Marketing*, 54, 3, 68-81.
- Czepiel J. (1990), *Managing relationships with customers: A differentiating philosophy of marketing*, in *Service management effectiveness: Balancing strategy, organization and human resources*, Eds D. Bowen, R. Chase et T. Cummings, CA: Jossey-Bass, 299-323.
- 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, 110-124.
- Davenport S. (2005), *Exploring the role of proximity in SME knowledge-acquisition*, *Research Policy*, 34, 683-701.
- de la Mothe J. et Paquet G. (1998), *National innovation systems, 'real economies' and instituted process*, *Small Business Economics*, 11, 101-111.
- Doney P. M. et Cannon J. P. (1997), *An Examination of the nature of trust in buyer-seller relationships*, *Journal of Marketing*, 61, 2, 35-51.
- Dwyer F. R., Schurr P. H. et Oh S. (1987), *Developing buyer-seller relationships*, *Journal of Marketing*, 51, 2, 11-27.
- Evrard Y. (1993), *La satisfaction des consommateurs : Etat des recherches*, *Revue Française de Gestion*, 144-145, 4-5, 53-65.
- Ford D. (ed.) (1990), *Understanding business markets: Interaction, relationships, networks*, Academic Press, London.
- Ford D. (ed.) (2002), *Understanding business markets: Interaction, relationships, networks*, 2nd édition, Academic Press, London.
- Fortune (2006), *The Green Machine*, 7 août, 42-57.
- Freel M. S. (2002), *Sectoral patterns of small firm innovation, networking and proximity*, *Research Policy*, 32, 751-770.
- Frisou J. (2000), *Confiance interpersonnelle et engagement : une réorientation behavioriste*, *Recherche et Applications en Marketing*, 15, 1, 63-80.
- Ganesan S. (1994), *Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships*, *Journal of Marketing*, 58, 2, 1-19.
- Geyskens I. et Steenkamp J.-B. (2000), *Economic and social satisfaction: Measurement and relevance to marketing channel relationships*, *Journal of Retailing*, 76, 1, 11-32.
- Geyskens I., Steenkamp J.-B. et Kumar N. (1999), *A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships*, *Journal of Marketing Research*, 36, 2, 223-238.
- Griffith D. A. et Myers M.B. (2003), *The performance implications of strategic fit of relational norm governance strategies in global supply chain relationships*, *Journal of International Business Studies*, 36, 254-269.
- Grönroos C. (1989), *A relationship approach to marketing services: Some implications*, in *Marketing Thought and Practice in the 1990s*, EMAC, Eds Avlonistis et al., 1, 497-511.
- Grönroos C. (2000), *The relationship marketing process: Interaction, communication*,

- dialogue, value, in 2nd WWW Conference on Relationship Marketing, 15 novembre 1999 - 15 février 2000, papier 2 (www.mcb.co.uk/services/conferen/nov99/rm).
- Håkansson H. (1982), *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*, Wiley, New York.
- Håkansson H. et Snehota (1995), *The burden of relationships or who next?*, in *Proceedings of the 11th IMP International Conference*, UK: Manchester, 522-536.
- Hallen L., Johanson J. et Seyed-Mohamed N. (1991), *Interfirm adaptation in business relationships*, *Journal of Marketing*, 55, 2, 29-37.
- Humphreys M. A. et Williams M. R. (1996), *Exploring the relative effects of salesperson interpersonal process attributes and technical product attributes on customer satisfaction*, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, 3, 47-57.
- Ivens B. S. (2004a), *How relevant are different forms of relational behavior? An empirical test based on Macneil's exchange framework*, *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19, 4/5, 300-309.
- Ivens B. S. (2004b), *Industrial seller's relational behaviour: Relational styles and their impact on relationship quality*, *The Journal of Relationship Marketing*, 3, 4, 27-43.
- Jackson B. B. (1985), *Build customer relationships that last*, *Harvard Business Review*, 63, 6, 120-128.
- Karine Jean-Pierre (2006), *Wal-Mart Watch: Weekly Update for Elected Officials*, <http://walmartwatch.com/img/blog/12-07-06.pdf>, 7 décembre.
- Kelly J. E. (2004), *Solidarity and subsidiarity: "Organizing principles" for corporate moral leadership in the new global economy*, *Journal of Business Ethics*, 52, 283-295.
- Kline S. et Rosenberg N. (1986), *An overview of innovation*, in R. Landua et N. Rosenberg (eds), *The positive sum strategy: Harnessing technology for economic growth*, Washington DC: National Academic Press.
- Kotler P., Armstrong G. et Cunningham P. H. (1997), *Principle of Marketing*, 7th Canadian Edition, Pearson-Prentice-Hall.
- Kumar N., Stern L. et Achrol R. (1992), *Assessing reseller performance from the perspective of the supplier*, *Journal of Marketing Research*, 29, 2, 238-253.
- Leek S., Naudé P. et Turnbull P. W. (2003), *Interactions, relationships and networks in a changing world*, *Industrial Marketing Management*, 32, 87-90.
- Leuthesser L. (1997), *Supplier relational behavior: An empirical assessment*, *Industrial Marketing Management*, 26, 245-254.
- Leuthesser L. et Kholi A. K. (1995), *Relational behavior in business markets: Implications for relationship management*, *Journal of Business Research*, 34, 3, 221-233.
- Levitt T. (1983), *After the sale is over*, *Harvard Business Review*, 61, 5, 87-93.
- Lindelöf P. et Löfsten H. (2004), *Proximity as a resource base for competitive advantage: University-Industry links for technology transfer*, *Journal of Technology Transfer*, 29, 311-326.
- Lundvall B. (1995), *National systems of innovation: Towards a theory of innovation and interactive learning*, London: Pinter.
- Lush R. F. et Brown J. R. (1996), *Interdependency, contracting and relational behavior in marketing channels*, *Journal of Marketing*, 60, 4, 19-38.

- Macneil I. R. (1980), *The new social contract: An inquiry into modern contractual relations*, New Haven, CT: Yale University.
- Manolis C., Gassenheimer J. B. et Winsor R. D. (2004), *The Moderating Effect of Solidarity as Conduct: A Theoretical and Empirical Perspective*, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 12, 3, 48-61.
- Michel D., Naudé P., Salle R. et Valla J.-P. (2002), *Business-to-business marketing: Strategies and implementation*, Palgrave, McMillan.
- Michel D., Salle R. et Valla J.-P. (1996), *Marketing industriel : Stratégies et mise en œuvre*, Economica, Paris.
- Möller K. et Wilson D. (eds) (1995), *Business marketing: An interaction and network perspective*, Kluwer Academic Publishers, Inc.
- Moorman C., Zaltman G. et Deshpandé R. (1992), *Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations*, *Journal of Marketing Research*, 29, 3, 314-328.
- Morgan R. M. (2000), *Relationship marketing and marketing strategy: The evolution of relationship marketing strategy within the organization*, in *Handbook of Relationship Marketing*, Eds J. N. Sheth et A. Parvatyiar, Sage Publications, Inc, 481-504.
- Narver J. C. et Slater S. F. (1990), *The effect of a market orientation on business profitability*, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Noordewier T. G., John G. et Nevin J. R. (1990), *Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor relationships*, *Journal of Marketing*, 54, 4, 80-93.
- O'Toole T. et Donaldson W. (2000), *Relationship governance structures and performance*, *Journal of Marketing Management*, 16, 4, 327-341.
- Pacte Mondial (2007), www.un.org/french/globalcompact/principes.htm, le 29.03.2007
- Penn W. S. Jr et Mougel M. (1978), *Industrial marketing myths*, *Industrial Marketing Management*, 7, 1, 133-138.
- Porter M. E. et Kramer M. R. (2006) *Strategy & Society : The link between competitive advantage and corporate social responsibility*, *Harvard Business Review*, Décembre, 78-92.
- Reichheld, F. (2006), *The Ultimate Question*, Harvard Business School Press.
- Ruekert R. W., Walker O.C. et Roering K. J. (1985), *Marketing's interaction with other functional units: A conceptual framework and empirical evidence*, *Journal of Marketing*, 51, Janvier, 1-19.
- Sharma A. (1997), *Salesperson attributes and the customer-salesperson interaction: Implications for relationship marketing*, in *Research in Marketing*, JAI Press, Inc., 13, 185-209.
- Sheth J. N. et Parvatyiar A. (1995), *Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consequences*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 255-271.
- Smith K. (1998), *Service Aspects of Industrial Products Lead to Future Product Purchase Intentions*, *Industrial Marketing Management*, 27, 1, 83-93.

- Spekman R. E. et Mohr J. (1994), Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques, *Strategic Management Journal*, 15, 2, 135-152.
- Storbacka K., Strandvik T. et Grönroos C. (1994), Managing customer relations for profit: The dynamics of relationship quality, *International Journal of Service Industry Management*, 5, 5, 21-38.
- The Economist (2007), The Greening America, 22 janvier au 2 février 2007, editorial.
- Wartick S. L. (2002), Measuring Corporate Reputation: Definition and Data, *Business & Society*, 41, 4, 371-392.
- Williamson O. E. (1985), *The economic institutions of capitalism*, New-York: The Free Press.
- Wilson D. T. (1995), An integrated Model of Buyer-Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 335-345.
- Wilson D. T. et Mummalaneni V. (1986), Bonding and commitment in buyer-seller relationship: A preliminary conceptualisation, *Industrial Marketing and Purchasing*, 1, 3, 44-58.
- Zaheer A., McEvily B. et Perrone V. (1998), The strategic value of buyer-supplier relationships, *International Journal of Purchasing and Materials Management*, 34, 3, 20-26.