



**HAL**  
open science

## Les négociateurs commerciaux et les réseaux sociaux : de l'usage intuitif à l'outil de gestion

Pascal Brassier

► **To cite this version:**

Pascal Brassier. Les négociateurs commerciaux et les réseaux sociaux : de l'usage intuitif à l'outil de gestion. Management et réseaux sociaux, ressource ou outil de gestion, 2008. hal-02382951

**HAL Id: hal-02382951**

**<https://uca.hal.science/hal-02382951>**

Submitted on 27 Nov 2019

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

# **Les négociateurs commerciaux et les réseaux sociaux : de l'usage intuitif à l'outil de gestion.**

Pascal BRASSIER<sup>1</sup>

Le négociateur commercial, par son rôle-frontière, est en forte interaction avec l'intérieur comme l'extérieur de son organisation. La négociation est pourtant peu étudiée en tant que processus social dynamique [JÖN 05], alors que, par ailleurs, le développement théorique du marketing relationnel confirme l'intérêt d'étudier le comportement social des négociateurs et son impact sur leur activité. Une économie moderne de la connaissance [FOR 00] doit conduire les entreprises à compter sur leurs négociateurs pour sélectionner les informations complexes dont elles ont besoin, et pour mener les processus de décision à leur terme, dans un environnement très incertain, compétitif et réactif [ADL 02].

Les notions de capital social et de réseau social permettent ainsi une relecture le rôle du négociateur commercial, utilisateur naturel des réseaux sociaux. Il importe notamment de savoir comment il construit et exploite son « carnet d'adresses », comment il conçoit son approche relationnelle des affaires, ou comment il se positionne entre relations personnelles, professionnelles et organisationnelles. Le propos d'étape qui suit précède un programme de recherche dédié au capital social des acteurs commerciaux et à ses stratégies d'activation. L'étude de plusieurs cas et entretiens confirme l'intérêt des professionnels pour ce thème. Plusieurs points doivent cependant être discutés pour structurer une étude généralisée à l'échelle nationale.

## **1 Les réseaux sociaux, question stratégique pour la négociation commerciale**

L'économie moderne place les négociateurs commerciaux en détenteurs privilégiés de connaissances complexes propres à influencer la vie de leur entreprise. Leur métier se construit sur un important maillage social, professionnel et personnel.

---

<sup>1</sup> Enseignant-Chercheur, Dr. Sciences de Gestion, Qualifié MdC, Groupe ESC Clermont-CRCGM, 4 Bd Trudaine, 63000 Clermont-Ferrand, [pascal.brassier@esc-clermont.fr](mailto:pascal.brassier@esc-clermont.fr).

L'analyse des réseaux sociaux qu'ils développent, bien que peu pratiquée, est une question complexe et stratégique touchant aux individus, à leurs processus et à leurs organisations.

### ***1.1. Le négociateur commercial en tant qu'acteur social***

Le négociateur « moderne », au-delà de son capital humain, a par son carnet d'adresses un capital social vital pour accéder à des partenariats commerciaux mutuellement profitables. Son efficacité dépend de relations personnelles durables où circulent confiance, normes partagées, inter-reconnaissance et possibilités d'échange [LEC 06]. Ces liens interpersonnels fondent la relation commerciale de l'organisation dans laquelle acheteurs et offreurs sont imbriqués. Idéalement, ces relations sont intensives par leur flux d'affaires, extensives par la part de marché et la variété des partenaires acquis, et durables par leur fidélisation. Ce constat est très prégnant pour l'*ingénieur commercial* ou le *commercial comptes-clés* qui gère des connaissances complexes et des relations d'interdépendance entre les parties [BRA 06, JOL 88]. L'enjeu des affaires qu'il traite, son autonomie, son pouvoir de décision, son niveau de formation et de technicité élevés, engagent des partenariats stratégiques. Au-delà de simples relations commerciales bilatérales, il a un rôle d'interface dans un processus relationnel complexe, dont le but à long terme, des partenariats durablement et mutuellement profitables, n'a rien d'un « *événement discret* » [DWY 87]. Cela requiert des compétences stratégiques pour faire vivre son capital social [LAM 97] : identifier des opportunités créatrices de valeur, situer sa capacité à répondre aux attentes évolutives du marché, résoudre des problèmes complexes, gérer des conflits partenariaux, créer de la confiance, ou encore travailler en équipe-projet [WEI 99]. Mais l'investissement individuel dans ce capital est très variable : ce n'est pas un capital fongible, tangible ni stable, à l'instar du capital humain ou matériel [COL 88], et les entreprises donnent peu de règles formelles aux négociateurs pour ce faire [BLY 03].

La position originale du négociateur est celle d'intermédiaire entre l'entreprise et l'environnement, et entre groupes intra-organisationnels. En tant que trou structural, peu substituable en situation instable, il contrôle l'accès à des ressources-clés [BUR 92], rendant l'entreprise dépendante. Sa centralité lui confère une influence étendue. Il compense l'instabilité de l'environnement par ses liens variés et crée de la stabilité socio-économique, accroissant son pouvoir de négociation [IBA 93]. Il peut « opérer quelque part entre la force de l'autorité organisationnelle et la dextérité des marchés, créant des ponts entre les parties déconnectées » de l'entreprise et de son environnement [BUR 98]. Il est le tiers bénéficiaire liant groupes et individus dans leur proximité commerciale. Son intérêt organisationnel et personnel consiste à demeurer ce « passeur » : par son autorité professionnelle, il négocie des termes favorables, élabore ses stratégies avec l'information comme substance essentielle. Il gère souvent des trous structuraux, il est très mobile hors des contingences hiérarchiques et administratives, il valorise les processus de décision (propositions, achats, alliances), adaptant ses ressources et inventant des solutions circonstanciées. C'est une attitude entrepreneuriale : il identifie et exploite des opportunités à l'aide

de son capital social et de biais cognitifs spécifiques, développés par l'expérience, ancrés sur une perception particulière du risque, une grande confiance en soi, une sensation de contrôle élevée et une bonne représentativité de ses intérêts dans son réseau [DEC 06]. En somme, le négociateur commercial développe un processus d'imbrication sociale approfondi.

### ***1.2. La négociation commerciale, processus d'imbrication sociale***

Depuis 30 ans l'on sait que la négociation commerciale, en tant que forme d'échange économique, est faite de processus sociaux complexes et imbriqués [DAC 99], dont la valeur doit beaucoup aux partenariats et aux interactions sociales [KAU 88]. Ce principe fonde le marketing relationnel [BAG 75], qui est une vision managériale de l'imbrication économique-sociale. Le rôle du commercial passe de l'influence sur le comportement d'achat à la gestion de complexités relationnelles [WEI 99]. Par son maillage social, le négociateur est un acteur-interface « à 360 degrés » au cœur de réseaux informationnels interconnectés. La négociation tient donc pour partie au capital social qui l'autorise sous des formes diverses. Il peut ainsi être bon d'utiliser des trous structuraux pour bénéficier de liens inédits, pour prospecter par exemple. En développant ses liens externes – liens faibles – hors de ses sphères d'influence traditionnelles, le négociateur peut acquérir des informations et des ressources nouvelles [GRA 73]. Un réseau large et diversifié semble favoriser le début de relations d'affaires, un réseau resserré autour de quelques liens forts étant plus utile pour conclure un marché [ÜST 06].

Si la question de la forme du capital social reste entière en négociation, les acteurs privilégient la coopération et l'encastrement social dans son contenu. Mais l'on distingue peu les parts instrumentales et sociales [GRA 02], ou l'approche utilitariste à long terme de l'implication purement relationnelle. Une négociation durable et mutuellement profitable devrait activer à la fois des mécanismes de coopération identitaires et instrumentaux [LIE 06]. La familiarité, la proximité, ou la fréquence des relations, le partage de valeurs communes, ainsi que des dimensions plus instrumentales liées aux savoir-faire techniques, doivent dès lors être analysés chez le négociateur. Les processus de construction individuelle des réseaux de relations matérialisent la façon dont une entreprise gère la dimension relationnelle de son commerce [IAC 96], et donc les rapports entre les liens établis et les transactions effectuées. Le négociateur peut d'ailleurs créer des partenariats en utilisant ses relations personnelles, ou inversement, construire des relations en visant des résultats stratégiques [DAC 99]. Il bâtit des « relations proches et coopératives avec un ensemble limité de (...) membres du canal » commercial [WEI 99]. Le client lui délègue d'ailleurs de plus en plus le soin d'optimiser leur relation. La négociation est un processus social dynamique construit sur les relations et la confiance interpersonnelles, sur les normes et les connaissances partagées, les identités multiples et les réseaux informels [JÖN 05]. Ainsi, la nature dynamique des relations commerciales conduit le négociateur à exploiter ses compétences en matière de socialisation [DUB 86] en vue d'un résultat commun. Hors de l'organisation, ses relations lui donnent de l'influence grâce à son accès à l'information et à la prise de

décision. L'intérêt de l'action du négociateur est de créer des ponts entre les services de l'entreprise, entre négociateurs et avec divers partenaires externes, et des liens favorisant la relation dans l'équipe, avec ses interlocuteurs privilégiés et récurrents. Son efficacité dépend donc en partie du nombre et de la densité de ses contacts parmi ses clients, ses partenaires et ses collègues, dotés d'une importance variable selon le cycle de vie commercial [ÜST 06]. Sa stratégie de socialisation visant à faire de lui un partenaire d'affaires de premier plan doit par conséquent être explicitée [DAR 07], en particulier l'affiliation à des associations de pairs, de plus en plus fréquente [BEL 96].

### *1.3. Les réseaux sociaux, ressource stratégique pour la négociation commerciale*

Finalement, autant la sociologie [DEG 94] que le management [ADL 02, HUA 02] permettent de voir les réseaux sociaux comme des ressources stratégiques pour le négociateur commercial. Les réseaux sociaux sont des outils de gestion des liens intra- et inter-organisationnels à multinationaux [BRA 04]. Par sa position dans l'entreprise, le négociateur a par ses réseaux une ressource commerciale stratégique, source d'avantages organisationnels peu mis en valeur et exploités [NAH 98]. Le changement constant propre à l'économie moderne en fait un vecteur d'évolution pour l'organisation, du fait de ses liens internes et externes et des caractéristiques de sa fonction. Ses interactions dans l'entreprise sont un moyen privilégié de diffuser de nouveaux savoirs et de développer de nouveaux schèmes de pensée et de comportement entre acteurs. Hors du lien hiérarchique, ses relations informelles favorisent l'échange et le partage d'information et de vision communes [MCG 03] et la coordination interservices. La multiplication des acteurs dans la relation client, leur poids individuel croissant, et le développement de plusieurs canaux commerciaux simultanés renforcent ces effets. En plus de la relation vendeur-acheteur, l'achat exige l'intégration et la coordination d'autres acteurs, dans le réseau social à la fois interne et externe à l'entreprise [YIL 01]. Le client lui-même joue de ses relations personnelles pour fiabiliser son processus d'achat [KAT 55]. C'est pourquoi chaque négociateur doit tisser des liens avec une nuée hétérogène d'individus détenteurs de ressources utiles afin d'atteindre durablement des objectifs majeurs pour son entreprise. Si ce maillage commercial réussit, l'entreprise développe une relation proactive au marché et chaque client reçoit un service adapté. Les grands clients, ou comptes-clés, sont des acheteurs de grande valeur commerciale dont l'entreprise veut pouvoir prédire le comportement dans des relations pérennes où l'on mutualise ses ressources. Cependant, une gestion des clients comptes-clés plus formalisée dans ce sens ne permet pas toujours à ceux-ci de voir en quoi la relation est de meilleure qualité [IVE 04]. Dès lors, quelle nature de relation négociateur-client peut fonder des échanges fructueux, et par quels modes d'action ? Garant d'un capital social productif, le négociateur crée de la valeur mutuelle s'il crée des solutions à des problèmes partagés et s'il développe la confiance interpersonnelle et interinstitutionnelle [DAY 00]. Ses liens sont donc à la fois tournés vers des objectifs commerciaux et sociaux. La relation économique est

améliorée par les liens sociaux basés sur la confiance, l'implication, le partage de valeurs, la familiarité, la proximité ou la rencontre répétée.

## **2 Pour une recherche sur les réseaux sociaux du négociateur commercial**

Il paraît important aujourd'hui d'étudier la dimension dynamique du capital social des négociateurs commerciaux, d'en approfondir notamment la structure, la nature, le type d'acteurs et de ressources mobilisés, l'importance stratégique et l'impact sur l'efficacité commerciale. C'est le positionnement d'une recherche en gestion basée sur de denses travaux sociologiques, et non d'une sociologie en action. Un tel programme de recherche doit se fonder sur l'intérêt des praticiens de la négociation commerciale tout en tenant compte de certaines contraintes et de certains choix méthodologiques.

### ***2.1. L'intérêt des managers et des négociateurs commerciaux***

En tant que propos d'étape, cette réflexion programmatique prend corps sur une vingtaine de cas de négociateurs d'affaires. Des interviews livrent des informations complexes sur leurs pratiques, indépendamment de leur contexte : des négociateurs de régions et de secteurs variés, de 10 ans d'expérience moyenne, traitant de particuliers ou d'entreprises sont interrogés. Ils évoluent souvent vers des clients plus importants et plus complexes au fil du temps. Leur choix de carrière est guidé par le goût de l'indépendance et de la diversité, ainsi que de l'engagement partenarial. Certains bénéficient partiellement de réseaux de contacts existants, créés par leurs prédécesseurs ou collègues. Tous sont actifs dans plusieurs cercles relationnels, voire affiliés à des réseaux professionnels, pour leur entreprise ou individuellement. Leur vision commune se porte à long terme ; ils savent la valeur du temps investi, et en donnent pour faire parvenir leurs affaires à maturation.

Les négociateurs créent leurs réseaux de façon heuristique : le bouche à oreille, les clients, les relations personnelles, les relais d'information-prescripteurs, la cooptation, les moments sociaux (soirées, salons professionnels, etc.), ou « au fil de l'eau<sup>2</sup> ». Il faut « fréquenter un endroit qui va bien » pour créer de bons contacts. Plusieurs réseaux sont actifs simultanément. Il s'agit d'un contact de proximité et de familiarité, même pour des affaires de type *grand compte*. La prospection systématique est vue comme peu efficace, voire obsolète, les clients potentiels étant très sollicités, et parce que générer des contacts approfondis exige d'être préalablement connu. L'approche relationnelle privilégiée est « la douceur », le contact par tiers interposé, moins pour la rareté des prospects qu'en raison de la difficulté de l'approche et du temps passé à la réaliser. Les contacts sont « sensibles » à la qualité de l'approche, y compris dans les réseaux d'affaires. Finalement, peu de stratégie est déployée pour développer un réseau social, sauf si être stratégique c'est être attentif à tout type de contact professionnel ou personnel. Hors d'une stratégie de volume, tous visent la qualité des contacts. Il faut « découvrir

---

<sup>2</sup> Les expressions entre guillemets sont tirées du verbatim des interviews réalisées.

l'autre » avant de parler d'affaires, ce qui prend du temps, plusieurs mois au moins étant un investissement indispensable. Les plus gros clients, les plus « politiques », nécessitent d'être « chouchoutés ». La présence « terrain » est importante, en quantité comme en valeur, pour être vu, « ne pas forcer, sentir le bon moment », parfois « sélectionner » les contacts les plus prometteurs. Une affaire importante fait connaître le négociateur, comme une forme de rite partagé. Les « chaînes de décision » révèlent lentement leurs maillons, d'où l'intérêt de « ne négliger personne » pour « savoir qui décide ». Ainsi, la fiabilité et la durée de vie des contacts sont longues (10 ans et plus) si elles sont bâties sur la confiance. Il faut être « fiable » soi-même pour sécuriser la relation. Les affaires vont croissantes avec la reconnaissance et la réputation. Mais le négociateur « reste toujours aux aguets », pour veiller aux signes de difficulté comme pour saisir une opportunité.

Les réseaux de début de cycle de négociation sont très variés. Bien que les clients potentiels soient ciblés, les contacts d'affaires sont hétérogènes : le négociateur veut « dénicher » les contacts dotés « d'un bon carnet d'adresses », trouver des « relais », être « coopté » auprès de contacts importants, construire son image, simplement se faire connaître s'il arrive dans la région, etc. Cela comprend des dirigeants, des notables (notaires, avocats, etc.), des élus locaux, des responsables publics, des dirigeants d'associations influentes, etc. Le négociateur cherche à être reconnu et accepté par des décisionnaires, des « prescripteurs importants ». Pour cette phase de naissance du réseau, cela comprend de quelques dizaines à un millier de contacts, régulièrement entretenus, selon l'activité et l'ancrage personnel dans le milieu social. Un certain nombre de contacts est nécessaire pour déceler, au fil du temps, ceux qui, par une position de trou structural, ont une forte valeur ajoutée. Tous décèlent ainsi « quelques liens forts » dans leur capital social, qui « diffusent mieux » l'information, et des personnalités proches permettant une relation plus approfondie. Le temps passé à créer et donner forme à son capital social, au moins deux ans, est jugé peu long. En contrepartie, un réseau durable inclut des liens forts qui dureront de cinq à vingt ans, en fonction de la mobilité géographique du négociateur, qui ne lui laisse pas toujours le loisir d'entretenir ses contacts au fil de sa carrière.

Concernant les dimensions utilitaire et sociale, les négociateurs ne pensent pas qu'au « business » : bien qu'« assumé, visible », l'aspect instrumental ne doit pas nuire à la relation sociale. La solidarité, le partage de « conseils pratiques », les valeurs communes, le « don de soi », sont des éléments clés dans leurs relations, que ce soit en tant que donateur ou que receveur. Certes, ils veulent accroître leurs activités profitables, mais d'abord en donnant des gages de bonne volonté et d'abnégation, avant d'être reconnus comme partenaire commercial fiable. Ils recherchent aussi ce type de don de connaissance, d'échange entre professionnels de milieux variés, entre individus qui ne se seraient pas croisés sans les réseaux qu'ils co-construisent. Finalement, construire et entretenir son réseau est un investissement de temps. Un contact doit être mis en confiance avant de parvenir à « son intimité ». Le négociateur doit être « réceptif » aux attentes, présent lors de divers rites sociaux, au sein de groupes d'affinités ou par les contacts quotidiens.

## 2.2. *Partis-pris méthodologiques d'un projet de recherche sur les négociateurs d'affaires*

A partir de ces observations, un programme de recherche semble opportun. Grâce à des groupes affiliés de négociateurs commerciaux, telle que la Fédération des *Dirigeants Commerciaux de France*, comprenant plusieurs milliers de professionnels, leur capital social peut être étudié dans un contexte d'association volontaire. Trois thèmes sont alors accessibles [NAH 98]. Le premier est la *structure* des relations sociales, leur forme, leur nombre, leur densité, eu égard à leur activité et à leurs besoins notamment [GER 06, ÜST 06]. Nous voulons connaître l'organisation du capital social aux différents stades de l'expérience du négociateur, et durant le cycle de vie de la négociation d'affaires. Ensuite, dans sa *dimension cognitive*, le capital social est fondé sur des valeurs, des codes, des langages propres au groupe des négociateurs commerciaux. Leurs histoires et mythes communs sont la trace autorisant à mieux le comprendre. Ainsi, la parité entre membres paraît être une qualité propre à favoriser l'entraide dans les réseaux affiliés, par le biais du climat social positif et de la capacité à obtenir rapidement des informations de valeur [BAI 07]. Enfin, la *nature des liens* interpersonnels, les normes de coopération, les attentes des pairs, leurs obligations de membre du réseau, la construction identitaire, la construction de l'appartenance et de la confiance, forment une troisième dimension. Sont ici visées les relations de pouvoir, la confiance née de l'accumulation de capital social, lui-même fruit de la connaissance mutuelle, de la durée et de la densité des relations interpersonnelles [FER 99, 02].

En raison de la taille et de la dispersion d'un tel groupe, les outils sociométriques utilisés feront apparaître des réseaux personnels partiels, ainsi que la dynamique des sous-groupes locaux et régionaux et leurs trous structuraux éventuels. Une étape suivante, faite d'autres entretiens en profondeur, permettra ensuite d'étudier les réseaux complets dans certains groupes, ainsi que les rouages de coordination du réseau global. Des échelles de type Likert porteront sur plusieurs dimensions de leur capital social, telles que l'identification au groupe, la participation à la décision, la coordination groupale [MEY 94].

Enfin, plusieurs risques sont à éviter dans ce type de recherche [BAR 06]. L'un est celui de l'utilitarisme et d'une pensée trop « atomisée » autour des intérêts en jeu [BOU 00]. Une autre serait de négliger le poids des organisations en place, des injonctions managériales des employeurs, ou de la pression sociale qui peut s'exercer entre pairs affiliés. En s'intéressant à la nature et au contenu des liens, nous échappons à un troisième écueil, celui d'une approche uniquement topographique, qui se contenterait de cartographier le maillage social des négociateurs. Enfin, les dysfonctionnements et les effets indésirables ne doivent pas être éludés, et peuvent au contraire nourrir notre objectif de contribuer finalement à améliorer l'activité de négociation.

## 3 Conclusion



Si le négociateur d'affaires est un acteur réticulaire, les compétences que l'on exige de lui devraient dorénavant en tenir compte. L'usage ancien des réseaux relationnels dans la négociation et ses enjeux modernes le justifient. Une telle recherche comporte cependant certaines difficultés et limites. Elle s'appuie d'abord sur peu de travaux propres au domaine de la négociation. Elle a besoin ensuite de lier trois niveaux d'analyse, individuel, groupal et global [TSA 98]. En effet, l'action relationnelle du négociateur bénéficie aussi au capital social de son entreprise et de son groupe d'affiliation. Etudier les capacités de mobilisation des savoir-faire individuels par les groupes et leurs processus relationnels permet d'entrevoir la création d'un tel capital social collectif. On touche à la communauté de pratique. Au troisième plan, savoir comment concevoir l'organisation du réseau social global, tant en forme, en contenu qu'en coordination, serait un moyen de mieux maîtriser la performance. C'est une question cruciale pour les entreprises autant que pour les groupements professionnels de négociateurs d'affaires.

#### 4 Bibliographie

- [ADL 02] ADLER, P. S., KWON, S-W., "Social Capital: Prospects for a New Concept", *Academy of Management Review*, 27(1), pp. 17-40, 2002.
- [BAG 75] BAGOZZI, R.P., "Marketing as Exchange", *Journal of Marketing*, 39, pp. 32-39, 1975.
- [BAI 07] BAILLETTE, P., "PME et réseaux sociaux : les résultats d'une enquête menée auprès du 'Groupement des chefs d'entreprise du Québec' », *XVIe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Montréal, 15 p., 2007.
- [BAR 06] BARET, C., HUAULT, I., PICQ, T., "Management et réseaux sociaux. Jeux d'ombres et de lumières sur les Organisations", *Revue Française de Gestion*, 163(4), pp. 93-106, 2006.
- [BEL 96] BELLIVEAU, M. A., O'REILLY, C. A., WADE, J. B., "Social Capital at the Top: Effects of Social Similarity and Status on CEO Compensation", *Academy of Management Journal*, 39, pp. 1568-1593, 1996.
- [BLY 03] BLYLER, M., COFF, R. W., "Dynamic Capabilities, Social Capital and Rent Appropriation: Ties that Split Pies", *Strategic Management Journal*, 24, pp. 677-686, 2003.
- [BOU 00] BOURDIEU, P., *Les structures sociales de l'économie*, Seuil, Paris, 2000.
- [BRA 04] BRASS, D. J., GALASZKIEWICZ, J., GREVE, H. R., TSAI, W., "Taking Stock of Networks and Organizations: A Multilevel Perspective", *Academy of Management Journal*, 47(6), pp. 795-817, 2004.
- [BRA 06] BRASSIER, P., *Qui sont les commerciaux ?*, Editialis-Action Commerciale, Paris.
- [BUR 92] BURT, R. S., *Structural Holes. The Social Structure of Competition*, Harvard University Press, Cambridge, Mass. et Londres, 1992.
- [BUR 98] BURT, R. S., "The Gender of Social Capital", *Rationality and Society*, 10(1), pp. 5-46, 1998.
- [COL 88] COLEMAN, J., "Social Capital in the Creation of Human Capital", *American Journal of Sociology*, 94, pp. 95-120, 1988.

- [DAC 99] DACIN, M. T., VENTRESCA, M. J., BEAL, B. D., "The Embeddedness of Organizations: Dialogue & Directions", *Journal of Management*, 25(3), pp. 317-356, 1999.
- [DAR 07] DARR, A., "The Mutual Weaving of Obligation Networks in Mass Industrial Markets", *Current Sociology*, 55(1), pp. 41-58, 2007.
- [DAY 00] DAY, G. S., "Managing Market Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), pp. 24-30, 2000.
- [DEC 06] DE CAROLIS, D. M., SAPARITO, P., "Social Capital, Cognition, and Entrepreneurial Opportunities: A Theoretical Framework", *Entrepreneurship Theory and Practice*, January, pp. 41-56, 2006.
- [DEG 94] DEGENNE, A., FORSE, M., *Les réseaux sociaux*, 1<sup>ère</sup> éd, Armand Colin, Paris, 1994.
- [DUB 86] DUBINSKY, A. J., HOWELL, R. D., INGRAM, T. N., BELLENGER, D., "Sales Force Socialization", *Journal of Marketing*, 50(4), pp. 192-207, 1986.
- [DWY 87] DWYER, F. R., SHURR, P. H., OH, S., "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 51(2), pp. 11-27, 1987.
- [FER 99] FERRARY, M., "Confiance et accumulation de capital social dans la régulation des activités de crédit", *Revue Française de Sociologie*, 40 (3), pp. 559-586, 1999.
- [FER 02] FERRARY, M., "Mécanismes de régulation de la structure des qualifications et spécificité du capital humain. Une analyse du capital social des conseillers bancaires", *Sociologie du travail*, 44, pp. 119-130, 2002.
- [FOR 00] FORAY, D., *L'économie de la connaissance*, Repère, La Découverte, Paris, 2000.
- [GER 06] GERAUDEL, M., BARET, C., MOTHE, C., "Réseaux sociaux et ressources de l'innovation : proposition de modèle contingent", *XVe Conférence Internationale de Management Stratégique AIMS*, Annecy/Genève, 19 p., 2006.
- [GRA 73] GRANOVETTER, M. S., "The Strength of Weak Ties", *American Journal of Sociology*, 78, pp. 1360-1380, 1973.
- [GRA 02] GRANOVETTER, M. S., "Préface", in HUAULT, I. (Dir.), *La construction sociale de l'entreprise*, EMS, Paris, pp. 9-14, 2002.
- [HUA 02] HUAULT, I. (Dir.), *La construction sociale de l'entreprise. Autour des travaux de Mark Granovetter*, EMS, Paris, 2002.
- [IAC 96] IACOBUCCI, D., *Networks in Management*, Sage, Londres, 1996.
- [IBA 93] IBARRA, H., "Network Centrality, Power, and Innovation Involvement: Determinants of Technical and Administrative Roles", *Academy of Management Journal*, 36(3), pp. 471-502, 1993.
- [IVE 04] IVENS, B. S., PARDO, C., "Les clients comptes-clés sont-ils vraiment traités différemment ? Le point de vue des clients", *Recherche et Applications en Marketing*, 19(4), 20 p., 2004.
- [JOL 88] JOLIBERT, A., TIXIER, M., *La négociation commerciale, Etudes de cas, préparation et stratégie*, ESF, Paris, 1988.
- [JÖN 05] JÖNSSON, C., "Developing Social Relations: A Neglected Aspect of Negotiations", *2e Biennale Internationale de la Négociation*, Négocia, Paris, 13 p., 2005.
- [KAT 55] KATZ, E., LAZARSFELD, P. F., *Personal Influence*, Free Press, Glencoe, Il., 1955.

- [KAU 88] KAUFMANN, P. J., STERN, L. W., "Relational Exchange Norms, Perceptions of Unfairness, and Retained Hostility in Commercial Litigation", *Journal of Conflict Resolution*, 32, pp. 534-552, 1988.
- [LAM 97] LAMBE, C. J., SPEKMAN, R., "National Account Management: Large Account Selling or Buyer-Seller Alliance?", *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3), pp. 61-74, 1997.
- [LEC 06] LECOUTRE, M., "Le capital social dans les transitions écoles-entreprises", in BEVORT, A., LALLEMENT, M., *Le capital social. Performance, équité et réciprocité*, La Découverte, Mauss, Paris, pp. 177-192, 2006.
- [LIE 06] LIEVRE, P., LECOUTRE, M., "Le processus de mobilisation des réseaux sociaux dans une démarche de projet : la notion de lien faible potentiellement coopératif. Une application au cas des expéditions polaires", *Revue Sciences de Gestion*, 52, décembre, pp. 83-106, 2006.
- [MCG 03] MCGRATH, C., KRACKHARDT, D., "Network Conditions for Organizational Change", *Journal of Applied Behavioral Science*, 39, pp. 324-336, 2003.
- [MEY 94] MEYER, G. W., "The Relationship-based Enterprise: Powering Business Success through Customer Relationship Management", *Human Relations*, 47(9), pp. 1013-47, 1994.
- [NAH 98] NAHAPIET, J., GHOSHAL, S., "Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage", *Academy of Management Review*, 23(2), pp. 242-266, 1998.
- [TSA 98] TSAI, W., GHOSHAL, S., "Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks", *Academy of Management Journal*, 41(4), pp. 464-476, 1998.
- [ÜST 06] ÜSTÜNER, T., GODES, D., "Better Sales Networks", *Harvard Business Review*, 3, pp. 102-112, 2006.
- [WEI 99] WEITZ, B. A., BRADFORD, K. D., "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(2), pp. 241-254, 1999.
- [YIL 01] YILMAZ, C., HUNT, S. D., "Salesperson Cooperation: The Influence of Relational, Task, Organizational, and Personal Factors", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(4), pp. 335-357, 2001.