



HAL
open science

Le marketing relationnel international des distributeurs : cas des hypermarchés français au Moyen-Orient

Mahran Meskeh, Widiiane Ferchakhi

► To cite this version:

Mahran Meskeh, Widiiane Ferchakhi. Le marketing relationnel international des distributeurs : cas des hypermarchés français au Moyen-Orient. 15ème Colloque International Etienne THIL, Nov 2012, France. halshs-00801547

HAL Id: halshs-00801547

<https://shs.hal.science/halshs-00801547>

Submitted on 17 Mar 2013

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.

15^{ème} Colloque International Etienne THIL

Lille - 29-30 novembre 2012

**Le marketing relationnel international des distributeurs :
cas des hypermarchés français au Moyen-Orient**

Mahran MESKEH

Docteur en Sciences de Gestion,
Université de Montpellier 1
meskeh@gmail.com

Widiane FERCHAKHI

ATER en Sciences de Gestion,
Centre de recherche Magellan-IAE Lyon
widiane.ferchakhi@gmail.com

Résumé

L'objectif de cette recherche est d'explorer comment les hypermarchés français orientent et développent leur stratégie marketing relationnelle dans le marché du Moyen-Orient. Il s'agit alors de comprendre si la standardisation personnalisée du marketing relationnel d'un point de vente favorise son intégration au marché local. Une étude qualitative a été menée auprès de vingt-deux directeurs d'hypermarchés français en Arabie Saoudite, aux Emirats Arabes Unis et en Egypte. Les résultats mettent en évidence que les enseignes françaises appliquent toutes le marketing relationnel domestique en y apportant de relatives adaptations au marché local. L'adoption d'une standardisation personnalisée s'avère être un compromis entre la volonté de maintenir la notoriété de l'enseigne et la nécessité de s'adapter à la demande locale.

Mots clés : marketing relationnel, distribution, hypermarchés, standardisation, adaptation

Absract

This research aims at exploring how the French hypermarkets direct and develop their relational strategy marketing in the market of the Middle East. It is then a question of understanding if the personalized standardization of relationship marketing of an sales outlet supports its integration at the local market. A qualitative survey conducted with twenty-two directors of Frenche hypermarkets in Saudi Arabia, United Arab Emirates and Egypt. Results show that the French signs apply all relational marketing domesticates while bringing relative adaptations to the local market. The adoption of a personalized standardization proves to be a compromise between the will to maintain the notoriety of the sign and the need for adapting to the local request.

Key words: relationship marketing, distribution, hypermarkets, standardization, adaptation

Résumé Managérial

Alors que le marché du Moyen-Orient est marqué par des habitudes de consommation majoritairement tournées vers un mode de distribution traditionnel, les hypermarchés français sont parvenus à s'y introduire avec un succès quasi direct. La négociation qui fait partie intégrante de l'acte d'achat au même titre que la relation sociale développée avec le vendeur occupe une place essentielle dans la culture de consommation de la région. Le contexte d'achat proposé par le format de vente français est à l'antipode de l'achat traditionnel. Pourtant il s'y développe avec une croissance considérable. Ce paradoxe a conduit notre recherche à savoir comment les hypermarchés français orientent et développent leur stratégie marketing relationnelle dans le marché du Moyen-Orient. L'objectif de cette recherche est de cibler le marketing relationnel qu'un point de vente adopte avec les consommateurs locaux d'un marché cible et ce par l'exploration de la stratégie marketing relationnelle appliquée par les hypermarchés français dans le cadre de leur internationalisation. Pour répondre à cet objectif, une étude qualitative a été menée dans trois pays du Moyen-Orient. Les résultats ont conduit à démontrer que les hypermarchés constituent un modèle de distribution adapté à l'international. Cette communication souligne la spécificité du marketing relationnel d'un point de vente et son implication sur l'ensemble des services de l'entreprise. La situation des hypermarchés français au Moyen-Orient représente un exemple de réussite d'une stratégie relationnelle dans laquelle les enseignes emploient certaines de leurs méthodes appliquées en France, utilisent les méthodes innovantes pour le marché local et adoptent des avantages relationnels spécifiques au marché local. Cette capacité à standardiser certaines relations avec les clients et à en personnaliser d'autres est un exemple pour une internationalisation réussie d'une entreprise dans un marché théoriquement répulsif.

Introduction

Le premier hypermarché a été créé en France en 1963 et depuis son apparition dans le paysage du commerce et de la distribution, le format de vente n'a cessé d'évoluer pour répondre au mieux aux perpétuelles mutations des marchés. Les enseignes françaises de la grande distribution ont su garder une place très compétitive au niveau européen et mondial. Carrefour est le deuxième distributeur mondial et le premier distributeur européen. Confrontées à la saturation du marché (Cliquet, Fady et Basset, 2006), à une concurrence accrue, à une réglementation restrictive et dans un contexte de mondialisation, les enseignes nationales ont envisagé l'internationalisation comme une issue à la continuité de leur croissance. Cette stratégie s'inscrit alors comme la suite logique à leur développement. Mais cette stratégie nécessite de repenser le marketing et plus précisément le marketing relationnel (Meskeh, 2009). L'entrée dans un pays étranger implique pour les entreprises de la grande distribution une grande connaissance du marché cible et de chacun de ses paramètres. La décision d'exporter ses activités n'est pas une mesure facile à prendre pour les entreprises, les implications pouvant engendrer des « *conséquences catastrophiques* » (Paché, 2004). L'internationalisation conduit également à la maîtrise des différences entre pays domestique et pays d'accueil ce qui suppose une adaptation du marketing et de ses composantes aux dissimilarités réglementaires, culturelles et traditionnelles. Cela sous-entend une difficulté supplémentaire pour satisfaire, fidéliser et établir une relation personnalisée avec les clients locaux. Dans le marché du Moyen-Orient, la perception du relationnel est profondément liée à la culture très communicative de la région. Les habitudes des consommateurs sont concentrées sur les commerces traditionnels où la négociation et la relation sociale avec le vendeur sont des variables essentielles de l'acte marchand. Dans une première approche nous pourrions penser que les hypermarchés ne seraient pas les bienvenus dans la région. Pourtant, leur succès y est quasi direct, le nombre d'hypermarchés ne cessent d'augmenter chaque année. Le paradoxe de cette réussite a particulièrement attiré notre attention et nous a amené à nous interroger d'une part sur les moyens mis en œuvre par les hypermarchés pour parvenir à attirer et même séduire les clients orientaux et d'autre part sur la relation client entretenue, plus précisément sur les méthodes relationnelles pratiquées. Par conséquent l'objectif de cet article sera d'explorer la stratégie marketing relationnel appliquée par les hypermarchés français au

Moyen-Orient dans le cadre de leur internationalisation et ce dont l'objectif de cibler le marketing relationnel qu'un point de vente doit adopter avec les consommateurs locaux d'un marché cible. Alors que les méthodes d'application du concept de fidélisation sont remises en cause dans le marché domestique (Benavent et Crié 1998, Crié 1999 et 2002, Balagué et al. 2003, Battais 2003, Meyer-Waarden 2004, Kaabachi 2005), nous nous interrogeons pour savoir comment les enseignes françaises sont parvenues à s'intégrer dans le marché du Moyen-Orient où l'échange et la relation humaine occupent une place considérable dans le commerce de détail. D'autre part pour répondre aux objectifs d'économies d'échelle, de rentabilité et de notoriété que sous-entend la stratégie d'internationalisation, la mise en place d'une standardisation de l'activité des enseignes est nécessaire. Or elle doit également tenir compte de certains facteurs incontournables de l'environnement local du marché cible. Cette réflexion nous amène à formuler notre problématique de recherche ainsi : Quel marketing relationnel un point de vente doit-il adopter avec les consommateurs locaux d'un marché cible ? Pour répondre à cette problématique, notre communication s'articule autour de trois parties. La première partie analysera dans un premier temps la littérature relative au marketing relationnel et nous conduira à en proposer une définition, dans un deuxième temps nous présenterons l'intérêt de l'application du marketing relationnel à l'international et dans le secteur de la grande distribution. Dans la deuxième partie, nous exposerons et discuterons nos résultats issus d'une étude qualitative menée dans trois pays du Moyen-Orient (Egypte, Emirats Arabes Unis et Arabie Saoudite). Enfin, la troisième partie sera consacrée aux implications théoriques et managériales, aux limites et perspectives.

Le marketing relationnel international des distributeurs

Le marketing relationnel

Au début des années quatre-vingt-dix, les mutations du marché et de la conception de l'acte marchand avec le client ont contribué à l'émergence de nouvelles approches du marketing positionnant le client au centre des stratégies. Le paradigme marketing dominant était le marketing transactionnel dans lequel le consommateur était un spectateur passif. Ce paradigme a montré d'importantes limites d'adaptation à un contexte de marché marqué par une concurrence de plus en plus rude et une segmentation se faisant plus importante d'où l'émergence d'un marketing différencié ; marketing relationnel, marketing direct, marketing one-to-one ou encore la gestion de la relation client (Anteblain-Lambery, 2000, Sharma et Pillai, 2003). L'intérêt du

marketing relationnel « relationship marketing » a d'abord débuté dans le monde industriel notamment dans un cadre B to B (Business to Business), puis en marketing des services (Boisdevesy, 2001, Brown, 2006). Ce nouveau mouvement a été d'autant plus important que les entreprises ont réalisé l'importance de ne pas perdre leurs clients. Ainsi, les entreprises ont d'abord considéré la gestion de la relation client par la mise en place de programmes de fidélisation qui ont très vite connu des limites liées au coût, à l'automatisation de la relation et à la généralisation rapide des outils. L'approche de la relation a alors évolué vers un marketing relationnel qui implique l'ensemble des secteurs d'activité de l'entreprise et intègre les dimensions organisationnelles et humaines. Ce nouveau marketing a impliqué un changement très important des pratiques marketing. Selon Berry (1983), le marketing relationnel regroupe toutes les activités marketing orientées vers l'établissement et le maintien des relations d'échange réussies. Pour Mayrhofer et Roederer (2011) le marketing relationnel est l'ensemble des efforts orchestrés par une entreprise pour construire et entretenir une relation durable avec ses clients. La politique relationnelle doit intégrer également le rôle des salariés dans la mesure où l'absence de leur investissement peut remettre en cause la relation et limiter la fidélité des clients (Kopel et Rémy, 2000). Certains chercheurs définissent le marketing relationnel sous le même sens que le marketing direct ou le marketing one-to-one (Stone, Woodcock et Wilson, 1996, Grönroos, 1995, Shani et Shalassani, 1992). Or, la fidélisation des clients identifiés est un des objectifs du marketing relationnel. Bien qu'il y ait de nombreux points communs entre marketing relationnel, marketing direct et marketing one-to-one, ces approches représentent trois déclinaisons différentes du marketing. Le marketing relationnel est effectivement plus global que le marketing direct ou le marketing one-to-one, ces derniers faisant seulement partis des courants du marketing relationnel : *«le marketing relationnel combine les éléments de la publicité, de la promotion des ventes, du relationnel, du marketing direct afin de créer des moyens plus effectifs et efficaces pour toucher le consommateur »* (Copulsky et Wolf, 1990). L'étude des différentes définitions du marketing relationnel nous a permis de dégager les points les plus importants permettant de le différencier à savoir une relation avec des groupes de consommateurs ou individualisée ; une relation interactive plutôt sur une longue durée ; un objectif de relation d'échange avec le client et une relation rentable. L'analyse de ces définitions, nous a conduit à proposer notre propre définition

du marketing relationnel : « **Le marketing relationnel est une politique et un ensemble d'outils destinés à établir des relations individualisées, interactives et rentables avec les clients, en vue de créer et d'entretenir chez eux des attitudes positives et durables à l'égard de l'entreprise ou de la marque.** »

Le marketing relationnel international

Depuis le début du siècle dernier, l'évolution de l'échange commercial international a fortement été influencée par le développement de l'économie mondiale surtout après la seconde guerre mondiale. Les études de l'échange marchand ont donc été amenées à adapter le marketing à ce nouveau contexte international. (Albaum et Peterson, 1984, Colla, 1996, Cateora et Graham, 2005). Avec la globalisation des marchés, les principaux acteurs d'un canal de distribution peuvent être situés n'importe où dans le monde ce qui implique que les relations entre vendeurs et acheteurs dépassent les frontières nationales. L'emphase à la globalisation, les alliances stratégiques ajoutées à l'intensification de la concurrence sur une échelle globale ont mené de plus en plus de sociétés à repenser leurs stratégies de distribution. Elles ont effectivement souligné la nécessité d'une plus grande interdépendance mutuelle qu'elles tentent alors de créer. En conséquence, les rapports de canal jouent un rôle de plus en plus central dans les stratégies marketing de nombreuses sociétés sur les marchés nationaux et internationaux (Heide et Stump, 1995, Johnston, Lewin et Spekman, 1999). Par ailleurs il ne suffit pas de générer des relations. Le lien entre acteurs doit prendre un caractère personnalisé qui est une composante déterminante des stratégies et revêt une importance encore plus cruciale à l'international. De nombreuses entreprises appuient effectivement la nécessité de relations personnelles dans les affaires. Mais en réalité la distance, la langue et la culture creusent globalement des barrières à cette personnalisation. D'après Dwyer et al., (1987), la création d'une relation est peut-être l'étape cruciale dans le processus de négociation interculturel. Wilson (1995) ajoute que l'entreprise doit, une fois de bonnes relations internationales établies, maintenir ses capitaux relationnels en dépit du temps, de la distance, de la langue et des défis culturels. La littérature sur le marketing relationnel international s'intéresse aux relations des acteurs en amont et en aval du canal de distribution. Or la plupart des études ont porté sur les relations entre les entreprises et leurs fournisseurs. Elles font état de l'importance de divers facteurs dans la relation fournisseur/entreprise à savoir la qualité du service et de la relation client, l'engagement et l'investissement dans la relation, la confiance, le conflit, la puissance et

l'échange d'information entre les acteurs (Samiee et Waltersb, 2003). Le marketing relationnel international se limite à une dialectique dyadique amont des canaux. Or la dyade aval a également toute son importance dans le fonctionnement des canaux de distribution puisque le client en est la sortie. Ainsi, l'originalité de notre recherche porte d'avantage sur l'étude des relations en aval du canal de distribution. Le marketing relationnel international est alors cantonné dans l'extension des rhétoriques classiques du marketing relationnel à l'international. Or les défis et enjeux des marchés internationaux sont multiples et complexes.

Le marketing relationnel international au domaine de la grande distribution

La création d'une relation client reste difficile dans le secteur de la grande distribution du fait de sa complexité et de sa spécificité. Bien que le lien avec le client demeure l'objectif central des stratégies de marketing relationnel des enseignes de grande distribution, la forte concurrence (directe ou indirecte), l'évolution quasi permanente des habitudes et des comportements des consommateurs et l'exposition d'une très large gamme de produits ne facilitent pas la mise en œuvre des programmes de marketing relationnel. De ce fait, l'homogénéisation de l'offre du secteur rend le ciblage clientèle et le positionnement de différenciation très difficile. Les concurrents proposent des produits ou services similaires, des politiques de prix peu différenciables, peu de risques se présentent au client non fidèle puisqu'il trouvera une offre similaire ailleurs. Ainsi, la rétention et la fidélisation de clients deviennent d'importants défis des politiques de marketing relationnel d'autant plus que le prix, qui a longtemps été un gage de garantie des politiques marketing, ne permet plus de retenir les clients, ceci est d'autant plus observé avec l'arrivée du hard discount. La nécessité des stratégies de fidélisation des clients, alors impérative dans ce contexte incita les enseignes à conduire leur stratégie marketing traditionnelle à une stratégie relationnelle dans l'objectif de développer et maintenir une relation interactive, durable et rentable avec les clients. La politique de marketing relationnel des enseignes de la grande distribution a été conduite sur deux axes. D'une part avec la mise en place de programmes de fidélisation pour créer un lien personnalisé avec les clients, et d'autre part avec la création de valeur ajoutée par une différenciation de l'offre. D'après Kaabachi (2005), la politique de fidélisation des enseignes est globalement menée selon trois stratégies défensive, offensive et relationnelle. La stratégie défensive est orientée vers la rétention des clients en créant

des barrières à la sortie et en s'appuyant sur les programmes classiques de fidélisation comme la carte de fidélité. La stratégie offensive suit une politique de différenciation du client pour remercier le client pour son attachement à l'enseigne en lui offrant un traitement préférentiel. Enfin la stratégie relationnelle avec une politique de relation durable avec le client qui n'est pas retenu à l'enseigne par intérêt voire contre son désir.

Le marketing relationnel adopté par les hypermarchés français au Moyen-Orient : résultats et discussions

Choix méthodologiques

Notre étude qualitative a été réalisée de Novembre 2007 à Janvier 2008 dans trois pays du Moyen-Orient. Nous avons choisi de faire une étude qualitative afin d'explorer et de comprendre la stratégie marketing relationnel appliquée par les hypermarchés français au Moyen-Orient dans le cadre de leur internationalisation : ce qui nous a amené à une description, plus qu'à une quantification. (encadré 1)

Encadré 1 : Le positionnement méthodologique

Trois modes de collectes ont été mobilisés : la documentation, l'observation directe non participante et les entretiens semi-directifs avec des directeurs d'hypermarché, des directeurs marketing et communication de ces hypermarchés (Tableau 1).

Tableau 1

La population interrogée

Codes	Personnes interrogées	Durée de l'entretien
<i>La population interrogée en Arabie Saoudite</i>		
D1.1	Directeur d'un hypermarché	1h15
D1.2	Directeur d'un hypermarché	1h20
D1.3	Directeur d'un hypermarché	1h25
D1.4	Directeur d'un hypermarché	1h40
D1.5	Directeur d'un hypermarché	1h50
D1.6	Directeur marketing d'un hypermarché	2h
D1.7	Directeur marketing d'un hypermarché	2h05
D1.8	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
D1.9	Directeur marketing d'un hypermarché	2h10
D1.10	Directeur marketing d'un hypermarché	1h55
D1.11	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
D1.12	Directeur marketing d'un hypermarché	2h
<i>La population interrogée aux Emirats Arabes Unis</i>		
D2.1	Directeur d'un hypermarché	1h30
D2.2	Directeur d'un hypermarché	1h25
D2.3	Directeur d'un hypermarché	1h50
D2.4	Directeur marketing d'un hypermarché	2h

D2.5	Directeur marketing d'un hypermarché	2h10
D2.6	Directeur marketing d'un hypermarché	1h50
D2.7	Directeur marketing d'un hypermarché	2h05
D2.8	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15
<i>La population interrogée en Egypte</i>		
D3.1	Directeur d'un hypermarché	2h20
D3.2	Directeur marketing d'un hypermarché	2h15

Nous avons réalisé au total vingt-deux entretiens, d'une durée moyenne de deux heures, qui couvrent vingt-deux hypermarchés sur les vingt-neuf existants. L'analyse des données de notre recherche s'appuie sur la méthode de résumé car c'est « *la seule analyse possible lorsque les entretiens ou les échanges sont partiellement enregistrés ou transcrits (comme cela est le cas lors d'une prise de notes)* » (Jolibert et Jourdan, 2006). En outre, les entretiens ont été réalisés en trois langues différentes le français, l'anglais et l'arabe, ce qui rend difficile l'application des méthodes thématiques.

Résultats

- **Un marketing relationnel standardisé**

Les enseignes françaises ont adopté sur le marché du Moyen-Orient les méthodes relationnelles de la stratégie marketing domestique à savoir le marketing direct classique avec les courriels, les cartes de fidélité et les services classiques d'un hypermarché.

Le marketing direct

Internet est un outil relationnel assez bien utilisé avec les clients. Les enseignes proposent via leur site Internet, comme en France, aux consommateurs la possibilité de remplir un formulaire leur permettant de recevoir une lettre d'informations (News lettre) sur les offres promotionnelles de l'enseigne. Sur le site Internet des hypermarchés les clients peuvent aussi envoyer des questions, des réclamations ou des suggestions. Ce service est un autre outil relationnel mis en place par les enseignes. « *Nous utilisons le mailing exactement comme en France. Nous envoyons les offres promotionnelles par mail et nous répondons aux questions que les clients ont posées sur le site* » (D2.5).

Par ailleurs les enseignes françaises proposent aussi une **carte de fidélité** et de paiement. Cette carte est une innovation dans le marché de la grande distribution au Moyen-Orient. Les hypermarchés français ont été les premiers distributeurs à proposer une carte bancaire. « *Nous avons apporté une autre dimension aux cartes bancaires dans la région. Pour la première fois une carte bancaire est distribuée par une enseigne de la grande distribution.* » (D2.2). Le principe de ces cartes est identique à celui

proposé en France. Elles sont moins chères que les cartes bancaires classiques. Le client peut régler le montant de ses achats au comptant, en trois fois sans frais ou en mensualités. Elle permet de profiter des caisses réservées et de gagner des points cadeaux par tranche de tickets de caisse. Certaines réductions supplémentaires sont accordées exclusivement aux possesseurs d'une carte de fidélité. « *Pour certains clients ici cette carte remplace le carnet de l'épicier du quartier. On peut acheter maintenant et on remboursera à l'encaissement du salaire* » (D3.2).

Des services identiques

La majorité des services proposés par les hypermarchés en France font partie des services des enseignes du Moyen-Orient. Certains de ces services sont nouveaux au marché local notamment la notion de **remboursement**. Le slogan satisfait ou remboursé est inhabituel dans le monde de la grande distribution et la possibilité de rendre n'importe quel produit s'il présente un défaut de fonctionnement ou s'il ne répond pas aux attentes du client donne confiance aux clients. « *Le fait d'accorder aux clients la possibilité de rendre un article si cet article ne correspond pas à leurs attentes ou à leurs besoins a rassuré les clients et leurs a montré qu'ils peuvent faire confiance à notre enseigne* » (D1.3). Les enseignes françaises garantissent directement les produits vendus dans leurs hypermarchés. De même, nous avons pu noter que les enseignes proposent également l'extension de la garantie qui est un complément de garantie qui assure dans l'hypermarché une garantie supplémentaire à compter du terme de la garantie contractuelle dans les mêmes conditions. Ce service est aussi une nouveauté dans le marché.

Le **service après vente (S.A.V)** est également un outil important des hypermarchés notamment pour tous les produits multimédias, électroménagers etc. Ce service est disponible sept jours sur sept comme souligné par le directeur marketing d'un hypermarché : « *Le service après vente de notre hypermarché est disponible tous les jours. (.....). Pour le gros électroménager nos équipes se déplacent chez les clients. En général les problèmes sont réglés sous quinze jours au maximum.* » (D1.8)

D'autre part la mise à disposition de **caisses réservées** aux femmes enceintes et aux personnes handicapées n'est pas un service habituel dans le marché du Moyen-Orient. La mise en place d'un tel service, non obligatoire dans la région, valorise l'image des enseignes françaises dans le marché et provoque un changement chez les autres

distributeurs. Exactement comme le service proposé en France, les enseignes françaises ont mis à la disposition des clients un service de **livraison gratuite à domicile** pour les articles lourds ou volumineux.

Certains des services annexes disponibles habituellement en France ne sont pas proposés par les enseignes au Moyen-Orient tels que l'agence de voyage, l'assurance ou la pharmacie. « *Quelques services présents dans les hypermarchés en France sont absents ici comme le service assurance, le service pharmacie ou encore une agence de voyage. Plusieurs raisons expliquent cette absence notamment les contraintes réglementaires ou le défaut d'un grand partenaire* » (D1.2). En février 2009, suite à un partenariat entre Carrefour et le plus ancien groupe pharmaceutique des Emirats Arabes Unis « *Bin Sina* », la première section « Pharmacie » a été introduite à l'intérieur des hypermarchés.

Les enseignes françaises proposent à leur clientèle des **chèques cadeaux** de plusieurs montants. Ce mode de chèques est rarement utilisé au Moyen-Orient notamment dans la grande distribution. En présentant ces chèques, les enseignes visent à innover dans le marché et à établir une relation festive avec leurs clients. Le développement des enseignes françaises dans la région a donc conduit à l'émergence de nombreux services dans la grande distribution de la région, servant à faciliter les achats de la population locale dont ils avaient peu l'habitude. Le tableau 2 résume ces outils marketing standardisés du marketing relationnel des hypermarchés français au Moyen-Orient.

Tableau 2

Les outils relationnels standardisés au Moyen-Orient

Outil relationnel	Moyen-Orient	France	Spécificité
Marketing direct (internet)	Standardisation	Standardisation	Langue
Carte de fidélité	Standardisation	Standardisation	Fidélité et paiement
Services (remboursement, SAV, garantie, caisses, Livraison, chèques cadeaux)	Standardisation	Standardisation	Disponibles tous les jours de la semaine

- **Un marketing relationnel personnalisé**

De multiples personnalisations ont été apportées aux hypermarchés français dans la région du Moyen-Orient. Les enseignes françaises cherchent à la fois à montrer une

proximité culturelle avec leurs clients et à se différencier dans le marché du Moyen-Orient. Nous n'aborderons pas dans cette recherche les personnalisations relatives au retailing Mix de ces hypermarchés (assortiment des produits, politique de prix, distribution et communication) (Meskeh et Gallego 2011). Nous nous focalisons uniquement sur les personnalisations relatives aux outils relationnels développés par les hypermarchés français au Moyen-Orient. Nous classerons ces personnalisations en deux groupes. Les premières traitent les points liés à l'hypermarché même et à son atmosphère, tandis que les deuxièmes présentent les services spécifiques à ces hypermarchés. Avant d'étudier les points liés à l'hypermarché même et à son atmosphère, nous allons ajouter quelques particularités aux « Malls » qui accueillent ces points de vente car elles jouent un rôle dans la personnalisation de la relation avec les clients.

Mall

Le premier point est le **parking** du « Mall ». Comme en France, il est très large et gratuit. Or ce point classique en France devient un avantage spécifique pour les clients dans la région grâce à la possibilité de faire nettoyer son véhicule par un lavage à la main, pour un montant symbolique et cela pendant que le client réalise ses achats. « *Dans le parking de notre Mall, les clients peuvent demander de faire laver leur voiture, pour près d'un euros cinquante. C'est un lavage complet et à la main. Avec le climat d'ici et le sable sur les voitures, les clients apprécient ce service* » (D1.4) D'autre part, les **attractions** proposées dans les « Malls » sont un point de différenciation très important dans un contexte de marché où la réalisation des courses est considérée comme une sortie de loisir. Les « Malls » ont répondu à cette attente par de multiples activités en plus des restaurants, cafés et les salles de jeux pour les enfants et pour les jeunes. Certains « Malls » offrent des loisirs plus spécifiques comme des salles de cinéma et de théâtre, une piste de karting, un aquarium géant, une patinoire, une station de ski,... etc. « *Les loisirs proposés dans le Mall sont des produits d'appel. Souvent le choix du Mall est lié à l'envie de faire certaines activités proposées qui y sont proposées.* » (D2.3). Pour faciliter la visite et les achats des familles, certains « Malls » propose un service de **garderie** prenant en charge les enfants pendant que les parents effectuent leurs achats dans le « Mall ». Ce service est très avantageux dans des pays où les familles sont plutôt nombreuses. Par ailleurs, la présence d'une **mosquée** dans les

«Malls » est indispensable. Quatre des cinq prières musulmanes quotidiennes se font pendant les horaires d'ouverture du « Mall », l'absence d'une mosquée obligerait les clients à quitter le centre commercial pour aller prier. D'autre part, l'absence d'une mosquée pourrait laisser une image négative auprès des clients. *« La présence d'une mosquée dans le Mall est très importante, il ne faut pas oublier qu'on est dans un pays musulman et les gens sont attachés à leurs prières. L'absence d'une mosquée va obliger les clients à quitter le Mall, et un client qui sort n'est jamais un bon signe » (D2.5).* *« Une absence d'une mosquée peut donner une image négative du Mall auprès des clients, c'est un lieu où il y a tellement de choses à faire mais pas prier ! » (D3.2).* D'autant plus que dans certains pays tels que l'Arabie Saoudite, la fermeture de tous les magasins pendant les heures de prière est obligatoire. *« Tous les magasins sont obligés de fermer pendant l'heure de la prière. Nous sommes obligés de fermer toutes nos caisses pendant ces périodes. La présence d'une mosquée dans le Mall, nous fait gagner beaucoup de temps » (D1.6)*

Personnalisation de l'hypermarché et de son atmosphère

L'atmosphère du magasin n'est plus considérée comme un simple attribut de l'offre commerciale du point de vente. Chacun des facteurs d'ambiance peut influencer sur le comportement du consommateur. D'abord au sein du point de vente en allongeant le temps de magasinage, en augmentant les quantités et la variété des produits achetés et en favorisant les achats d'impulsion. Ensuite, à posteriori, en influant sur la fréquence des visites et l'attachement et la fidélisation de la clientèle au magasin. L'importance de l'atmosphère d'un point de vente en tant qu'outil d'inflexion du comportement d'achat a été soulignée de manière explicite mais générale au milieu des années soixante-dix par Kotler (1973). Depuis les travaux se sont centrés sur des facteurs précis tels que l'influence de la musique d'ambiance sur les clients (Sibénil 1994), la diffusion de senteurs d'ambiance (Daucé 2000), l'éclairage (Bakini, Bellalouna et Zghal 2006), etc. Ces facteurs sensoriels jouent un rôle sur l'ambiance d'un point de vente ce qui influence les comportements des clients et provoquent chez eux plusieurs effets comme augmenter le plaisir lié à la visite du magasin, favoriser la création d'un lien social, enrichir l'image d'un point de vente, etc. (Rieunier S. 2006). Les hypermarchés français au Moyen-Orient accordent une grande importance à l'atmosphère du point de vente en diffusant de la musique d'ambiance qui est plutôt de type locale, et suit le thème des

opérations promotionnelles (la Chine, l'Inde etc.). Le décor, les couleurs et l'éclairage sont aussi mobilisés pour aider à la création d'une atmosphère conviviale. « *Nous adoptons l'ambiance de l'hypermarché aux événements promotionnels (nouvel an chinois, le semaine de l'Inde, etc.). Cette adaptation de la musique et de la décoration aide à mettre les clients dans le climat festif de l'événement* » (D2.6)

Des services relationnels spécifiques au Moyen-Orient

Les hypermarchés français au Moyen-Orient cherchent d'une part à avoir une proximité culturelle avec leurs clients et d'autre part à se différencier dans ce marché. Pour y arriver, ces enseignes proposent de multiples services personnalisés à ce marché et à leurs clients. En proposant sur place ou sur leur site Internet une **liste des courses** à remplir, les hypermarchés ont cherché à faciliter l'intégration de ce mode de distribution moderne dans l'esprit et les habitudes des consommateurs locaux et ce, en leur facilitant la tâche de la préparation et de l'organisation de la visite.

Les **horaires d'ouverture** sont adaptés à la région. Les hypermarchés sont ouverts tous les jours de la semaine, avec des tranches horaires plus larges qu'en France (de neuf heures du matin jusqu'à minuit), et dans certains magasins jusqu'à deux heures du matin. Trois raisons ont été évoquées par les directeurs pour ces horaires d'ouverture. Tout d'abord en raison des conditions climatiques au Moyen-Orient, le public sort jusqu'à tard le soir. Ensuite le faible coût des salariés aide à permettre aux enseignes de rester ouvertes une grande partie de la journée. Enfin, la présence de l'hypermarché dans un « Mall » fait que certains clients font leurs courses après avoir passer du temps dans le « Mall », d'où l'importance de rester ouvert tard.

L'importante présence des **salariés** dans les rayons, même dans les rayons des produits de libre service, est une adaptation aux besoins des consommateurs locaux. Les hypermarchés appliquent la méthode utilisée dans les grandes surfaces spécialisées en mettant un à deux salariés pour chaque groupe de rayon. Ces salariés répondent aux questions des clients, les conseillent et les orientent. « *Les clients n'aiment pas se sentir seuls dans les rayons, ou chercher longtemps quelqu'un pour lui poser une question. Nous avons mis en place des employés dans les rayons pour orienter et conseiller les clients* » (D3.1).

Une personnalisation dans la relation avec les clients liée à l'hospitalité locale a été constatée. C'est la présence du personnel chargé de **mettre les achats dans les sacs** pour tous les clients. Dans une visite de loisir dans l'hypermarché les enseignes évitent aux clients le maximum de corvées. Un salarié peut prendre en charge le transport de ces achats jusqu'à la voiture des clients qui le demandent. Ce service est bien utile pour les femmes, les personnes âgées ou handicapés. « *Les clients sont sensibles aux petits gestes d'accueil chaleureux et personnalisés. C'est pourquoi nos salariés prennent en charge le rangement des courses dans les sacs. Et si le client demande qu'on lui apporte les courses jusqu'à sa voiture, nous avons des salariés pour le faire et gratuitement bien sûr* » (D1.3)

Les clients disposent de divers **moyens de paiements** pour régler leurs achats; que ce soit par carte de crédit ou en espèce. En revanche les chèques ne sont pas acceptés dans la région. En raison de la présence de beaucoup de touristes et d'hommes d'affaires dans la région, contrairement à la France, les enseignes au Moyen-Orient acceptent différentes monnaies (régionale, Euros, Dollars...), et une large variété de cartes bancaires (Visa, MasterCard, American Express, les C.C.G Debit Cards ...)

Les enseignes françaises dans la région célèbrent les **fêtes religieuses** musulmanes notamment les deux grandes fêtes de l'Islam (Aïd Elfeter et Aïd Eladdha). Elles n'hésitent pas à intégrer des événements d'autres cultures comme la fête de Noël dans les pays où il y a une communauté chrétienne locale (Egypte) ou immigrée (Emirats Arabes Unis), nous notons que les enseignes ne fêtent pas Noël en Arabie Saoudite.

Nous résumons dans le tableau 3 les outils relationnels personnalisés développés par les hypermarchés français au Moyen-Orient et leurs spécificités.

Tableau 3
Les outils relationnels personnalisés au Moyen-Orient

Outil relationnel	Moyen-Orient	France	Spécificité
Mall	Standardisation	Personnalisation	Concept loisir, des services annexes
Atmosphère	Standardisation	Personnalisation	Musique, décoration et couleurs locales ou estivales
Liste des courses	Personnalisation	Personnalisation	Intégrer la grande distribution dans les habitudes de vie
Horaires d'ouvertures	Standardisation / personnalisation	Personnalisation	Ouverture tous les jours jusqu'à très tard la nuit

Présence des salariés	Standardisation	Personnalisation	Des salariés pour l'ensemble des rayons
Services aux caisses	Standardisation	Personnalisation	Rangement des courses dans les sacs et les transporter jusqu'à la voiture du client
Moyens de paiement	Standardisation / personnalisation	Personnalisation	Large choix des cartes de paiement et des monnaies internationales et régionales. Pas de chèques
Fêtes religieuses	Standardisation / personnalisation	Standardisation / personnalisation	Fêtes musulmanes et chrétiennes (pas en Arabie Saoudite)

- **Les difficultés de la mise en place du marketing relationnel**

Plusieurs difficultés ont été relevées par les directeurs des hypermarchés, lors de notre étude terrain qualitative, pour la mise en place et le maintien d'un marketing relationnel avec les clients. Nous classerons ces difficultés en trois groupes : les difficultés liées au marché, les difficultés liées aux clients et les difficultés liées aux enseignes. En ce qui concerne les difficultés liées au marché, le poids de la religion dans la région est très important avec la crainte de consommer des viandes non Halal, du porc ou de l'alcool dans les plats cuisinés. *« Ça nous a demandé de grands efforts pour instaurer la confiance dans nos produits alimentaires, surtout importés, les clients ont peur que les articles contiennent de la viande non Halal ou encore de la viande ou de la graisse de porc. »* (D3.2). L'exposition de certains produits dans les rayons des hypermarchés comme la lingerie n'est pas toujours facile. Par ailleurs, la demande d'informations sur les clients en général, et les femmes en particulier est mal perçue dans la société, ce qui rend l'intérêt des informations recueillies pendant les opérations promotionnelles et relationnelles limité. Or l'identification de la clientèle est un des objectifs clé du programme de la gestion de la relation client (Nicholson, 1994), et constitue le point de départ du processus et donc le facteur de réussite d'une relation client. S'agissant des difficultés liées aux clients, les directeurs ont relevé principalement des difficultés liées aux habitudes des clients comme l'habitude de négocier qui est très forte dans cette région, l'habitude d'être servis et l'habitude de goûter les produits comme dans les souks. Concernant les difficultés liées aux enseignes, la mise en place du plan relationnel avec les clients suggère un important investissement financier et humain. Les enseignes consacrent un important budget pour améliorer la relation avec leurs clients.

Elles investissent aussi dans des formations pour l'ensemble des salariés, essentiellement pour ceux qui ne partagent pas les mêmes habitudes de vie. L'effet d'imitation des pratiques relationnelles par les enseignes concurrentes met chaque enseigne en compétition dans l'innovation relationnelle.

Discussions des résultats

Le marketing relationnel adopté par les enseignes au Moyen-Orient suit les mêmes axes classiques du marketing relationnel appliqué en France notamment ce qui est en lien avec le marketing direct et la gestion de la relation client par les bases de données. Différentes techniques sont utilisées pour récolter les informations concernant les consommateurs (fiche de participations aux jeux promotionnels, demande d'une carte de fidélité, etc.), ce qui permet de créer une relation avec eux en leur proposant des offres adaptées et personnalisées par courrier, par courriels, etc. D'autre part, les hypermarchés français ont innové dans le marché Moyen-Orient par les services proposés. Ils ont par exemple proposé pour la première fois dans la région une carte de paiement dans une enseigne de distribution. En plus de ces démarches relationnelles standardisées, les enseignes françaises ont adopté de nombreux outils relationnels personnalisés pour ce marché. Cette personnalisation du marketing relationnel a été constatée dans l'hypermarché et son atmosphère ainsi que dans de multiples services spécifiques à ce marché. L'objectif est de rendre la visite des clients plus agréable et d'avoir un contact humain personnalisé et chaleureux au sein de l'hypermarché. D'après Tauber E (1972) et Darpy et Volle (2003), chercher un contact social et se distraire font partie des motivations de visite du point de vente. En proposant de multiples avantages et services personnalisés, les enseignes ont l'objectif de faire vivre à leurs clients une expérience spécifique à leur point de vente. (Autissier et Bensebaa 2006, Autissier, Bensebaa et Boudier 2009). C'est avec la même vision que les hypermarchés français se développent dans le marché du Moyen-Orient et que les consommateurs y perçoivent une nouvelle expérience de l'acte marchand. L'ensemble de ces moyens relationnels ne permet pas seulement aux enseignes françaises d'être en contact avec les consommateurs, il contribue également à leur satisfaction et de ce fait à leur fidélisation. Bien entendu, la mise en place d'un marketing relationnel engendre des difficultés auxquelles les enseignes doivent faire face. Elles sont liées au marché et à ses traditions, aux clients et à leurs habitudes et à la qualité d'adaptation des enseignes. Le

rôle des salariés sur la fidélisation des clients et le maintien d'une bonne relation avec eux a été déjà étudié par Kopel et Rémy (2000). Les enseignes françaises ont réalisé l'importance de l'implication du personnel et ont décidé de former leurs salariés sur les démarches relationnelles à adopter avec les clients. Cette recherche a donc montré que les enseignes françaises ont pu appliquer au Moyen-Orient des méthodes relationnelles standardisées tout en personnalisant certaines de ces méthodes pour les adapter au marché local. En outre, elles ont appliqué des méthodes personnalisées spécifiques à cette région. Par conséquent les enseignes françaises ont trouvé un compromis entre l'adaptation à la spécificité des consommateurs locaux et leur besoin de valoriser leur image.

Conclusion et voies de recherche

Cette recherche avait pour but d'identifier le concept de marketing relationnel des enseignes françaises dans le marché du Moyen-Orient par une analyse des outils appliqués et ce dans l'objectif de cibler le marketing relationnel qu'un point de vente doit adopter avec les consommateurs locaux d'un marché cible. Cette recherche a démontré une standardisation des outils classiques d'application du marketing relationnel notamment du marketing direct et des services proposés. En exportant leur stratégie relationnelle, les enseignes françaises ont fortement contribué par leur concept de vente à révolutionner les pratiques traditionnelles du marché de la distribution du Moyen-Orient. D'autre part, l'introduction de services nouveaux au marché a également bouleversé les habitudes d'achat suscitant de nouveaux modes de consommation. La standardisation du marketing relationnel a ainsi insufflé un mouvement de modernisme au marché du Moyen-Orient. Par ailleurs, les résultats conduisent également à notifier une personnalisation de l'offre produits/services et du magasin au marché local. Les facteurs qui impliquent cette stratégie sont principalement liés aux symboles culturels et aux habitudes d'achat. Or, la dynamique du marché suggère l'innovation des méthodes et demande l'implication de l'organisation globale de l'hypermarché. En définitive, l'internationalisation des enseignes françaises dans la région se réalise alors par une exportation au marché local des stratégies relationnelles domestiques qui s'accompagnent d'une adaptation de l'offre et nécessite une forte volonté humaine et financière des enseignes. Nous pouvons donc affirmer qu'une standardisation personnalisée du marketing relationnel est un compromis stratégique entre l'adaptation

à la spécificité des consommateurs locaux et le besoin d'un point de vente de valoriser sa notoriété. Par conséquent, La standardisation ainsi que la personnalisation du marketing relationnel sont deux conditions nécessaires pour la réussite des hypermarchés à l'international.

Cette communication apporte plusieurs contributions théoriques, méthodologiques et managériales. Sur le plan théorique l'étude de l'aspect relationnel dans un marketing international est rarement présente dans les travaux de recherche. Le marketing relationnel est souvent étudié dans le cas national (fidélisation, rôle de la personnalisation de la relation client sur cette fidélité (Pressey et Mathews, 1998 et 2000, Rochette, 2005, Salerno, 2001 et 2003), l'effet de la valeur perçue des produits, marques de distributeurs ou carte de fidélité sur la satisfaction client (N'Goala, 2000, Kaabachi, 2005) et la fidélisation (Crié, 2002, Dubois, 2004) et aux sources d'efficacité des programmes de fidélité (Meyer-Waarden, 2004). Les travaux sur le marketing international, analysent les modes d'internationalisation ou le marketing international le plus adapté sans prendre en considération le marketing relationnel à mettre en place avec les consommateurs locaux. Quelques auteurs ont cependant souligné l'importance de développer ce champ de recherche (Sheth et Parvatiyar 1995, Samiee et Waltersb, 2003). Ainsi cette communication peut contribuer à l'évocation d'une réflexion sur cet aspect. Par ailleurs, ce travail présente une recherche détaillée sur la situation dans le marché du Moyen-Orient du secteur de la grande distribution en général, et des hypermarchés français en particulier. A notre connaissance aucun travail de recherche sur la grande distribution au Moyen-Orient n'a été réalisé auparavant d'où l'intérêt de notre recherche. Dans ce cadre, la réussite des hypermarchés au Moyen-Orient peut être un exemple d'étude à la possibilité d'intégration d'une entreprise occidentale dans un marché oriental. La méthode de résumé est très rarement utilisée dans les recherches universitaires. Ce travail montre l'apport possible de cette méthode dans les recherches académiques de nature exploratoire. D'un point de vue managérial, ce papier a mis en avant la spécificité du marketing relationnel d'un point de vente et son implication sur l'ensemble des services de l'entreprise. La distinction entre le marketing relationnel et la personnalisation informatisée de la fidélisation des clients a été démontrée dans cette recherche. Il a été démontré aussi que la mise en place d'un marketing relationnel ne nécessite pas impérativement l'entrée dans l'intimité des clients et dans leur vie privée.

Il peut être réalisé en maximisant les services en relation directe avec les clients et en limitant le contact trop personnalisé au strict nécessaire. Par ailleurs, la situation des hypermarchés français étudiée au Moyen-Orient présente un exemple de réussite d'une stratégie relationnelle dans laquelle les enseignes emploient certaines de leurs méthodes classiques appliquées en France (News letter), utilisent des méthodes innovantes pour le marché local (Carte de paiement) et adoptent des avantages relationnels spécifiques au marché local (accueil personnalisé). Cette capacité à standardiser certaines relations avec les clients et à en personnaliser d'autres est un exemple pour une internationalisation réussie d'une entreprise.

En dépit de ces apports, cette étude comporte plusieurs limites. Bien que la majorité des entretiens aient été réalisés en face à face (seize sur vingt-deux), certains ont été réalisés par téléphone. Des écarts entre les deux groupes d'entretiens ont pu être générés. De plus, les directeurs interrogés n'occupent pas tous la même fonction, (directeurs d'hypermarché et directeurs marketing dans un hypermarché). Ils sont aussi de nationalités diverses. Ainsi leur avis sur notre sujet peut être orienté en fonction de leur poste de travail et de leurs racines culturelles. En outre, nous n'avons étudié que trois pays de la région du Moyen-Orient. Bien qu'une recherche documentaire détaillée ait été réalisée sur l'ensemble des pays, des observations et des entretiens de terrain dans les autres pays auraient pu être un complément d'informations pour notre sujet de recherche. Enfin, cette recherche n'a pas étudié la perception du marketing relationnel appliqué par les enseignes françaises des consommateurs locaux ce qui positionne notre recherche côté démarches établies par les enseignes sans tenir compte de la satisfaction des consommateurs.

Notre étude ouvre sur diverses perspectives de recherche tant sur la nature et l'étendue du terrain de recherche que sur l'offre et le concept du relationnel des hypermarchés. Une recherche plus spécifique à chaque pays peut être réalisée d'une part parce que notre étude se limite à trois pays de la région du Moyen-Orient, et d'autre part parce que la région présente une grande hétérogénéité des pays à la fois économique et culturelle. La répartition des enseignes françaises sur neuf pays dans la région, avec parfois un seul hypermarché par pays ou par ville suppose une organisation logistique considérable. La concentration progressive du nombre de points de vente dans la région peut alléger les circuits logistiques. Dans ce contexte, la logistique est une voie de

recherche intéressante à explorer. Par ailleurs, notre recherche a présenté le marketing relationnel des distributeurs français au moment de l'étude, une approche longitudinale des démarches relationnelles adoptées peut apporter un regard plus global sur l'évolution de la stratégie des enseignes. Enfin, cette étude a démontré la spécificité du marketing relationnel d'un point de vente notamment à l'international. Dans ce cadre, elle peut représenter une perspective d'application d'un modèle relationnel propre au point de vente dans un contexte international.

L'hypermarché évolue actuellement dans un contexte économique mondial profondément bouleversé. Il convient alors de se demander si l'évolution de l'hypermarché sera-t-elle à l'image de son développement au cours de l'histoire ou la révolution des technologies imposera-t-elle un nouveau concept de vente, quelle serait alors la place de la relation client ?

Références bibliographiques

Albaum G. et Peterson R.A. (1984), Empirical research in international marketing: 1976-1982, *Journal of International Business Studies*, 15, 161-73.

Autissier D., Bensebaa F. (Coord), (2006), *Les défis du sensemaking en entreprise : Karl E. Weick et les sciences de gestion*, Paris, Economica,

Autissier D., Bensebaa F. et Boudier F., (2009), *L'Atlas du management : Les meilleurs pratiques et tendances pour actualiser vos compétences*, Paris, Edition d'Organisation

Anteblain-Lamberty B. (2000), Une étude exploratoire de la relation consommateur - commerce, *Actes du 3e colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

Bakini Driss F., Bellalouna Hafsia H. et Zghal M. (2006), L'impact de l'éclairage additionnel du point de vente sur les réponses comportementales et émotionnelles du consommateur, *Actes du 9e colloque Etienne Thil*, La Rochelle

Balagué C. et al. (2003), Mesure et analyse de la multi-fidélité aux magasins, *Décisions Marketing*, 32, 71-82.

Battais L. (2003), L'efficacité des actions de marketing direct sur les marchés de grande consommation, *Décisions Marketing*, 30,63-75.

Benavent C. et Crié D. (1998), Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité, *Décisions Marketing*, 15, 83-90.

- Berry L. (1983), Relationship marketing, dans Berry L., Shostack L. et Upah G., *Emerging perspectives on services marketing*, Chicago, American Marketing Association, 25-28.
- Boisdevesy J.C. (2001), *Le marketing relationnel : à la découverte du conso-acteur*, Paris, Edition d'Organisation.
- Brown S. (2006), *CRM: Customer relationship management, la gestion de la relation client*, Paris, Village Mondial, Traduit de, *Customer relationship management*, (2000) Toronto, John Wiley
- Cateora P. et Graham J. (2005), *International marketing*, New York, McGraw-Hill et Irwin.
- Cliquet G., Fady A. et Basset G. (2006), *Management de la distribution*, Paris, Dunod.
- Colla E. (1996), Les stratégies d'internationalisation des entreprises commerciales, *Revue Française du Marketing*, 9, 45-50.
- Copulsky J.R et Wolf M.J. (1990), Relationship positioning for the future, *Journal of Business Strategy*, 11, 4, 16-20.
- Crié D. (1999), Les produits fidélisants dans la relation client - fournisseur : identification, analyse des effets et implications pour la prévision de l'évolution de la relation, Thèse en sciences de gestion, Université Lille I.
- Crié D. (2002), *La relation client : fidélité, fidélisation, produits fidélisants*, Paris, Vuibert FNEGE.
- Darpy D. et Volle P. (2003), *Comportements du consommateur concepts et outils*, Paris, Dunod,
- Daucé B. (2000), La diffusion de senteurs d'ambiance dans un lieu commercial : Intérêt et tests des effets sur le comportement, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Rennes I.
- Dwyer R.F., Schurr P.H. et Oh S. (1987), Developing Buyer-Seller Relationships, *Journal of Marketing*, 51, 11-27
- Grönroos C. (1995), Relationship marketing: The strategy continuum, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 4, 447-469.
- Heide J.B., et Stump R.L. (1995), Performance implications of buyer-supplier relationships in industrial markets: a transaction cost explanation, *Journal of Business Research*. 32, 1, 57-66.
- Johnston W.J., Lewin J.E. et Spekman R.E. (1999), International industrial marketing interaction: dyadic and network perspective. *Journal of Business Research*, 46, 254-271.

Kaabachi S. (2005), Pour une approche relationnelle de la fidélité du consommateur à l'enseigne : intégration des notions de valeur perçue, de satisfaction cumulée, de confiance et d'engagement, Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris I-Panthéon-Sorbonne.

Kopel S. et Rémy E. (2000), Le lien social : entre fidélité des clients et compétences des salariés, *Actes du 3e colloque Etienne Thil*, La Rochelle.

Kotler P. (1973), Atmospheric as a marketing tool, *Journal of Retailing*, 49,4, 48-64.

Mayrhofer U. et Roederer C. (2011), Les facteurs de réussite du marketing relationnel dans le secteur de l'assurance Une analyse des relations partenariales d'Allianz, *Décisions Marketing*, 63, 61-72.

Meskeh, M. (2009), Vers une standardisation personnalisée du marketing relationnel du point de vente, étude exploratoire des hypermarchés français au Moyen-Orient, Thèse de Doctorat, Université Montpellier 1.

Meskeh M. et Gallego V. (2011), Le retailing Mix à l'international : standardisation ou adaptation ? Le cas des hypermarchés français au Moyen-Orient, *Actes du 3e colloque international IAE Lyon-HEM*, Marrakech.

Meyer-Waarden L. (2004), *La fidélisation client : stratégies, pratiques et efficacité des outils du marketing traditionnel*, Paris, Vuibert FNEGE.

Nicholson P. (1994), L'identification d'une cible en marketing direct, *Recherche et applications en Marketing*, 9, 3, 65-82.

N'Goala G. (2000), Une approche fonctionnelle de la relation à la marque : de la valeur perçue des produits à la fidélité des consommateurs, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université Montpellier II.

Paché G. (2004), *Penser la décision en sciences de gestion : Pour une vision de nature syncrétique*, 79-99, dans Alcaras J.R., Gianfaldoni P. et Paché G. (2004), *Décider dans les organisations : Dialogues critiques entre économie et gestion*, Paris, Edition L'Harmattan.

Pressey A.D., Mathews B.P (1998), Relationship marketing and retailing: comfortable bedfellows?, *International Journal of Customer Relationship Management*, 1, 1, 39-53.

Pressey A.D. et Mathews B.P. (2000), Barriers to relationship marketing in consumer retailing, *Journal of Services Marketing*, 14, 3, 272-286.

Rieunier S. (2006), *Le marketing sensoriel du point de vente : créer et gérer l'ambiance des lieux commerciaux*. Paris, Dunod

Rochette C. (2005), L'étude de la convergence entre l'orientation client et le marketing relationnel, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris I-Panthéon-Sorbonne.

Salerno A. (2001), Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle, *Recherche et Applications en Marketing*, 16, 4, 25-46

Salerno A. (2003), Personnalisation, identités et fidélité du consommateur, Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Paris II Pantheon-Assas.

Samiee S. et Walters P. (2003), Relationship marketing in an international context: a literature review, *International Business Review*, 12,193-214.

Sibénil P. (1994), L'influence de la musique sur les comportements des acheteurs en grandes surfaces de vente, Thèse de doctorat en Science de Gestion, Université de Rennes I.

Sharma A. et Pillai K.G. (2003), The impact of transactional and relational strategies in business market: un agenda fir enquiry, *Industrial Marketing Management*, 32, 623-626.
Shani D. et Shalasanani S. (1992), Exploring niches using relationship marketing, *Journal of Consumer Marketing*, 9, 3,33-42.

Sheth J. et Parvatiyar A.(1995), Relationship Marketing In Consumer Markets: Antecedents And Consequences, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, .23, 4, 255-271

Stone M., Woodcock N. et Wilson M. (1996), Managing the change from marketing planning to customer relationship management, *Long Range Planning*, 29, 675-683.

Tauber E. (1972), Why do people shop?, *Journal Of Marketing*, 36,4, 46-59.

Wilson D.T. (1995), An Integrated Model of Buyer–Seller Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, 335–345.