

Naouel Abdelmoula Sebai
Étudiante au doctorat
Université de Monastir
naouelab@yahoo.fr

Hajer Ben Lallouna Hafsia
Maître – assistante
Université de Carthage
Bellalouna.hajer@supcom.rnu.tn

Hamida Skandrani
Maître – assistante
Université de Tunis
hamida.skandrani@fsa.ulaval.ca

Mustapha Zghal
Professeur Émérite
Université de Tunis El Manar
Mustapha.Zghal@gnet.tn

TRANSACTIONNEL, RELATIONNEL OU HYBRIDE POUR L'ACQUISITION D'UN AVANTAGE CONCURRENTIEL? CAS DES ENTREPRISES TUNISIENNES

Ces deux dernières décennies ont été marquées par l'intérêt accru pour la perspective du marketing relationnel. Certains chercheurs vont jusqu'à parler d'un changement de paradigme invoquant l'idée que le marketing transactionnel a cédé la place au marketing relationnel. Pourtant, une telle affirmation sur les deux plans académique et pratique paraît plutôt mitigée. L'objectif principal de cette recherche est d'éclairer les entreprises quant à l'orientation à suivre. Pour cela, nous proposons d'étudier l'impact de l'orientation marketing des entreprises tunisiennes (relationnelle versus transactionnelle) sur l'obtention d'un avantage concurrentiel, tel que perçu par les gestionnaires, compte tenu de l'influence de certains facteurs de contingence. A partir d'une enquête menée auprès de 62 entreprises dans les secteurs de l'informatique et des télécommunications, du textile ainsi que celui de la distribution, nous avons constaté, d'une part, que les perspectives relationnelle « pure » et hybrides favorisent l'obtention d'un avantage concurrentiel, notamment la différenciation marketing et la différenciation par l'innovation/produit. Nous avons également montré que les technologies de l'information influencent positivement les orientations clients/transactionnelle et réseau/clients spécifiques. La technologie constitue par conséquent un « booster » pour la création et le maintien de relations durables avec les clients.

Mots clés : marketing relationnel, marketing transactionnel, marketing hybride, avantage concurrentiel, facteurs de contingence.

Ces deux dernières décennies ont été marquées par l'intérêt accru pour la perspective du marketing relationnel. Certains chercheurs vont jusqu'à parler d'un changement de paradigme : invoquant non seulement un changement dans la pratique du marketing mais aussi l'idée que le

marketing transactionnel a cédé la place au marketing relationnel. Pourtant, une telle affirmation sur les deux plans académique et pratique paraît plutôt mitigée. Cela a suscité et suscite encore de nombreuses interrogations concernant l'avenir du marketing relationnel. Et malgré la réticence de certaines personnes, il est largement affirmé que le marketing relationnel représente un changement fondamental en marketing (Reichheld, 1996).

- Est-ce que le marketing relationnel constitue un nouveau paradigme pour le marketing ou trouve-t-il sa place à côté du marketing mix ?
- Le marketing transactionnel est-il mort ?
- Est-ce que les stratégies relationnelles s'appliquent à tous les produits et à toutes les marques ?

Une revue de la littérature dans le domaine du marketing stratégique a permis de soulever le problème du choix quant à la meilleure orientation marketing à suivre par les entreprises. En effet, nous distinguons un continuum allant d'une orientation transactionnelle « pure », à une orientation « hybride » : transactionnelle et relationnelle pour finir avec une orientation relationnelle « pure ».

Dans la 1^{ère} orientation, les entreprises privilégient l'accroissement du volume des ventes et par conséquent les parts de marché au détriment de la fidélisation du client sans autres soucis que l'instantanéité de l'échange. Dans cette optique, le produit, l'acte d'achat, le moment et le montant de la transaction sont valorisés. Cette conception classique du marketing s'est longtemps concentrée sur la satisfaction des besoins et désirs du consommateur plus particulièrement sur la création d'une préférence pour le produit ou la marque concernée (Kotler et Dubois, 1997).

Dans la 2^{ème} orientation, les entreprises adoptent les deux orientations à la fois. Pour ces auteurs, les stratégies du marketing relationnel ainsi que celles du marketing transactionnel continuent à être largement pratiquées dans les entreprises (Brodie et al., 1997 ; Coviello et al., 2002 ; Gummesson 1995, 2005, ...).

Dans la 3^{ème} orientation, les entreprises de type relationnel adoptent une stratégie de rétention et placent la relation avec le client au cœur de l'analyse stratégique (Kotler, 1991, 1995; Macneil, 1980; Reichheld, 1996 ; Ricard et Perrien, 1999). Le but est d'éviter le départ des clients considérés plus profitables pour l'entreprise ou ceux ayant un bon potentiel. C'est la dichotomie entre la transaction pure (échange discret) et la relation (échange continu) qui a donné naissance à la distinction fondamentale entre marketing transactionnel et marketing relationnel. Ce sont surtout les prises de position de Kotler (1991) qui ont fait le plus de bruit dans le monde des académiciens. Il a déclaré que le marketing relationnel était : « un changement de paradigme ». Cette nouvelle vision du marketing relationnel conduit alors à un bouleversement profond au sein des entreprises.

Bien que chacune de ces visions se défende, qu'en est-il dans le contexte tunisien ? Il est alors opportun de s'interroger sur les effets du marketing relationnel versus transactionnel sur la création de l'avantage concurrentiel. Les résultats empiriques devraient aider les responsables marketing à choisir la meilleure orientation marketing permettant au mieux la création d'avantages concurrentiels. Parallèlement à cette recherche, une revue de la littérature dans le domaine du management stratégique a permis de déterminer certains facteurs de contingence susceptibles d'influencer l'orientation marketing, notamment l'âge et la taille de l'entreprise, la technologie utilisée, l'âge et le niveau d'instruction du dirigeant ainsi que son ancienneté dans le poste de travail.

L'objectif essentiel de cette recherche est donc d'étudier l'impact de l'orientation relationnelle (versus transactionnelle) des entreprises tunisiennes sur l'obtention d'un avantage concurrentiel à travers l'influence de facteurs de contingence. A notre connaissance, aucune étude de ce genre n'a été effectuée dans le contexte tunisien. L'intérêt de cette étude est alors de prendre en considération une culture différente (Hofstede, 1980 ; Trompenaars, 1993 ; Tzamanis, 2003 ; ...) et un contexte

particulier caractérisé par l'ouverture des frontières (suite aux accords de la GATT de 1996 applicables à partir de 2008 induisant à une ouverture totale du marché) pour discuter d'une problématique d'actualité.

Nous présenterons dans un premier temps notre contexte théorique ainsi que nos hypothèses de recherche. Ensuite, nous expliciterons la méthodologie de recherche adoptée et plus particulièrement la méthodologie de l'enquête effectuée auprès des entreprises dans les secteurs de l'informatique et des télécommunications, du textile ainsi que celui de la distribution. Enfin, nous présenterons nos principaux résultats ainsi que les implications marketing. Les résultats de notre recherche devraient indiquer aux entreprises s'il est toujours profitable de développer des stratégies plutôt relationnelles que transactionnelles.

I- Contexte théorique

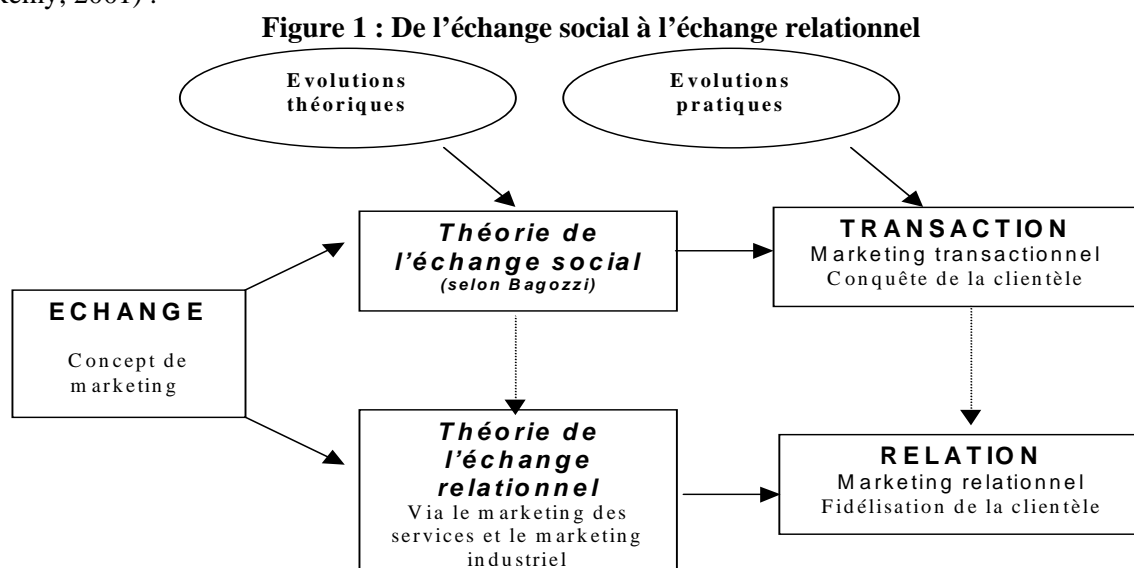
Nous présenterons d'abord les différentes orientations marketing évoquées dans la littérature. Ensuite, nous déterminerons leur impact sur l'avantage concurrentiel ainsi que leurs antécédents. Enfin, nous présenterons nos hypothèses de recherche.

I-1- Les différentes orientations marketing

Dans la littérature, nous pouvons distinguer, d'une part, les chercheurs pour qui la notion de marketing relationnel est peu pertinente (Marion, 2000, 2001 ; Rossiter, 2001). Dans ce contexte, Marion (2000) considère que le marketing transactionnel, focalisé sur le mix, constitue le cœur du marketing. En effet, il n'est pas évident que les clients et les fournisseurs soient sans cesse à la recherche de relations plus denses, plus épaisses, plus proches de ce que l'on observe au sein des réseaux inter-organisationnels. C'est le cas dans le libre-service par exemple dans le secteur des produits de grande consommation. En effet, les échanges strictement marchands peuvent être recherchés pour leur simplicité. Par ailleurs, certaines marques de grande consommation constituent à elles seules le support d'une relation d'attachement. Toutefois, cette conception relationnelle de la marque, demeure une métaphore, car il est improbable que tous les consommateurs s'engagent dans une relation d'attachement avec toutes les marques.

Reste à savoir s'il est toujours préférable que les entreprises restent dans une approche transactionnelle (Gummesson 1995) ?

D'autre part, pour les tenants du marketing relationnel, nous pouvons distinguer, d'un côté, les auteurs qui prônent l'évolution de l'échange du transactionnel vers le relationnel (Durif et al., 2006 ; Perrien et Ricard 1994, Ricard et Perrien 1999) comme explicité au niveau de la figure 1 (Cova et Rémy, 2001) :



Source : Cova B. et Rémy E. (2001), « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? », Acte du 17^{ème} congrès international de l'AFM.

Ces deux perspectives sont différentes et s'opposent comme il est indiqué au niveau du tableau 1 :

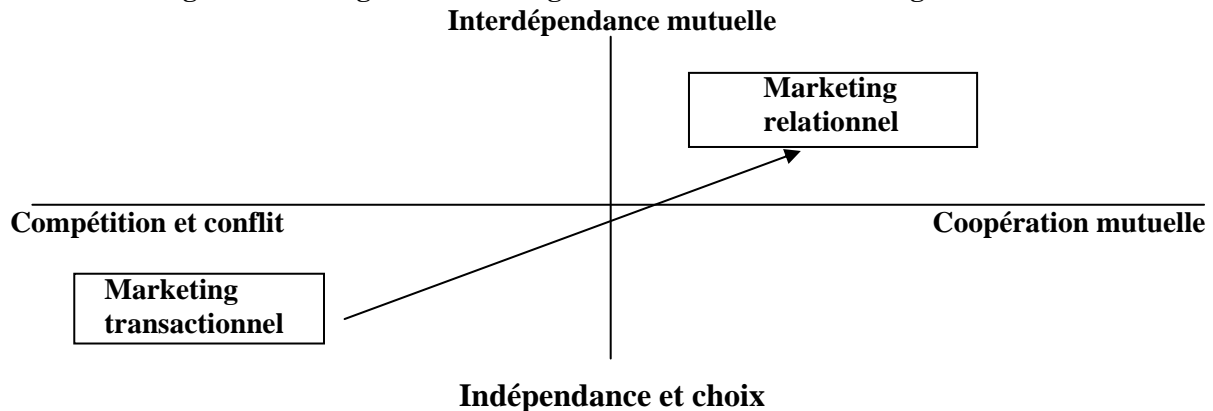
Tableau 1 : Le marketing transactionnel et relationnel

Marketing de la transaction	Marketing de la relation
<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à court terme • Intérêt pour la vente isolée • Contact avec la clientèle discontinu • Mise en avant des caractéristiques du produit • Peu d'importance au service clientèle • Engagement limité à satisfaire la clientèle • Contact clientèle modéré • La qualité est d'abord le souci de la production. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientation à long terme • Intérêt pour la rétention clientèle • Contact avec la clientèle continu • Mise en avant de la valeur du produit • Beaucoup d'importance accordée au service clientèle • Fort engagement à satisfaire la clientèle • Fort contact clientèle • La qualité est le souci de tout le personnel.

Source : adapté de Payne, Christopher, Clark et Peck, (1996)

D'un autre coté, nous distinguons les auteurs qui défendent plutôt l'idée d'un changement de paradigme ou encore de virage paradigmatique (Assassi 2001; Crié, 2002 ; Ganesan, 1994 ; Grönroos, 1994 ; Gummesson, 1995, 1997 ; Kotler 1992, 1995...). D'après Kotler (1995), le marketing traverse une « crise de maturité » qui nous mène à remettre en question les objectifs traditionnels des entreprises hérités d'un modèle économique néo-classique basé sur la maximisation des profits à court terme. Selon lui, les sociétés doivent bouger d'un but à court terme orienté transactionnel vers un but à long terme orienté construction d'une relation. Pour ces auteurs, la pratique du marketing a changé ainsi que celle du marketing mix. Pour Sheth et Parvatiyar (1995), le modèle transactionnel du marketing est « mort » et/ou remplacé par le modèle relationnel (figure 2).

Figure 2 : Passage du marketing transactionnel au marketing relationnel



Source: Sheth, J. N. et Parvatiyar A. (1995) "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 (4), pp. 255-71.

Toutefois, les entreprises devraient faire attention avant d'adopter les stratégies relationnelles si elles ne peuvent pas les justifier économiquement. Elles les rejettent alors et adoptent ou reviennent à la stratégie transactionnelle (Grönroos 1997).

Mais est-il toujours opportun et profitable de développer des stratégies relationnelles (Palmer 1996, Grönroos 1997) ?

Par ailleurs, Brodie et al. (1997), Brodie (2002), Coviello et al. (2002), Dwyer et al., 1987, Rowley (2004) ou Gummesson (2005) ne sont pas entièrement d'accord avec l'idée du paradigme du marketing relationnel. En effet, les stratégies du marketing relationnel comme celles du marketing transactionnel continuent à être largement pratiquées en même temps dans les entreprises (Lindgreen et al., 2000). Les deux stratégies peuvent coexister ensemble, c'est le cas dans plusieurs industries.

Brookes et Little (1997, 1998) ou encore Brodie (2002) affirment que la majorité des entreprises pratiquent à différents degrés les deux approches. Ces auteurs suggèrent que le marketing relationnel ne doit pas être pratiqué comme une activité à part en négligeant les aspects transactionnels du marketing. L'alternative du nouveau paradigme serait de représenter le marketing relationnel non pas comme un phénomène clairement défini et séparé, mais comme une perspective utile à l'approche du marketing (Gummesson 1996). Marketing relationnel et marketing transactionnel ne devraient donc pas être vu comme mutuellement exclusifs ou uniques, mais comme faisant partie du même paradigme (Brodie et al 1997, Coviello et al 1997) ou encore de deux extrêmes d'un continuum (Mcneil, 1980 ; Grönroos, 1990 ; Egan, 1999, 2002).

En outre, Coviello et al. (2002), démontrent empiriquement que dans tous les types d'entreprises (biens et services, B to C et B to B, petites ou grandes, locales ou internationales), on applique le marketing relationnel. Ils présentent dans la stratégie relationnelle trois aspects : « marketing d'interaction », « marketing de base de données » et « marketing de réseau » et un aspect dans la stratégie transactionnelle : « marketing de transaction ». Les résultats de leurs recherches montrent que les gestionnaires maintiennent un « portefeuille de fonctions » qui comprend un assortiment de stratégies relationnelles et transactionnelles. Reste à déterminer le degré d'application des deux approches ?

I-2- Le lien entre orientation marketing et création d'avantages concurrentiels

L'avantage concurrentiel décrit la façon dont une firme peut choisir et mettre en œuvre une stratégie de base en vue d'acquérir et de conserver un avantage sur la concurrence (Porter, 1985). C'est un avantage qu'une entreprise détient au-dessus d'un ou d'un groupe de concurrent(s) sur un marché donné, sur un groupe stratégique ou sur une industrie (Kaplan et Norton, 2001). Cette notion a été traitée par deux principales théories: celle basée sur les activités et celle basée sur les ressources. La première se focalise sur une vision externe basée sur le secteur d'activité alors que la seconde prend en compte la dimension interne et notamment les ressources maîtrisées par l'entreprise. Ces deux théories s'avèrent complémentaires dans le sens où elles permettent d'analyser les sources internes et externes de la compétitivité de l'entreprise. Ainsi, la poursuite d'un avantage concurrentiel est au cœur de la stratégie managériale et marketing (Making a real difference, 2006 ; Campbell-Hunt, 2000 ; Day et Wensley, 1988 ; Gok, 2007 ; Porter, 1985, 2006).

Selon la théorie des ressources, il existe un certain nombre de ressources liées au marketing qui sont sources potentielles d'avantages concurrentiels soutenables. Celles-ci incluent une compréhension supérieure des clients (Barney, 2001) et des relations avec le réseau (Srivastava, Fahey et Christensen, 2001). Et la construction de fortes relations avec les clients et le développement de produit (Eisenhardt et Martin, 2000; McKenna, 1991). L'innovation constitue, quant à elle, une autre source d'avantage concurrentiel (Ketata et al., 2000, 2003; Julien, 2005). Le développement technologique est également une autre compétence créatrice de valeur (Shapiro et Varian, 1999). Le développement de ces ressources et compétences marketing prolonge le concept de marketing de telle sorte que l'entreprise puisse mieux concevoir et mettre en application de nouvelles stratégies marketing.

Pour Barney (1991), une entreprise obtient un avantage concurrentiel quand elle procède à une stratégie de création de valeur qui ne correspond pas aux stratégies des concurrents actuels ou potentiels et lorsque ces derniers ne sont pas capables de reproduire ou de bénéficier de cette stratégie. Pour Dumoulin et al. (2000), le réseau stratégique résulte de mouvements stratégiques consécutifs à la recherche d'avantage concurrentiel. Quant à Ketata et al. (2000, 2003), ils ont analysé les déterminants de l'avantage concurrentiel et ont focalisé leur étude sur les stratégies permettant de développer un avantage concurrentiel, et notamment le choix et la structuration du réseau de partenaires et l'exploitation de la relation partenariale.

Finalement, étant généralement attesté dans la théorie des avantages concurrentiels basées sur les ressources que pour que les entreprises aient un ou des avantages concurrentiels, elles doivent

assurer l'inimitabilité, la valeur, la rareté et la non - substituabilité de leurs stratégies de base (Peteraf, 1993 ; Barney, 2002), nous pouvons conclure que, d'une façon générale, l'orientation marketing influence l'avantage concurrentiel et, plus particulièrement, que le marketing relationnel permet l'obtention d'avantages concurrentiels puisqu'il est basé sur la construction de confiance et sur l'engagement (Morgan, 1994 et Hunt, 1996 ; Dwyer et Singh, 1998). En effet, la création de relations avec le client constitue une ressource rare et difficilement imitable et représente une source de différenciation et donc d'avantage concurrentiel (Hoffmann, 2000).

Par contre, dans le cadre du marketing transactionnel, le manager s'intéresse davantage à la vente isolée. Le contact, dans ce cas est discontinu et modéré. De plus, l'engagement avec les clients est limité (Payne, Christopher, Clark et Peck, 1996). Par conséquent, une stratégie transactionnelle « pure » est facilement imitable (étant focalisée sur le produit) ne pouvant donc pas être porteuse d'avantage concurrentiel.

I- 3- Les antécédents de l'orientation marketing : les facteurs de contingence

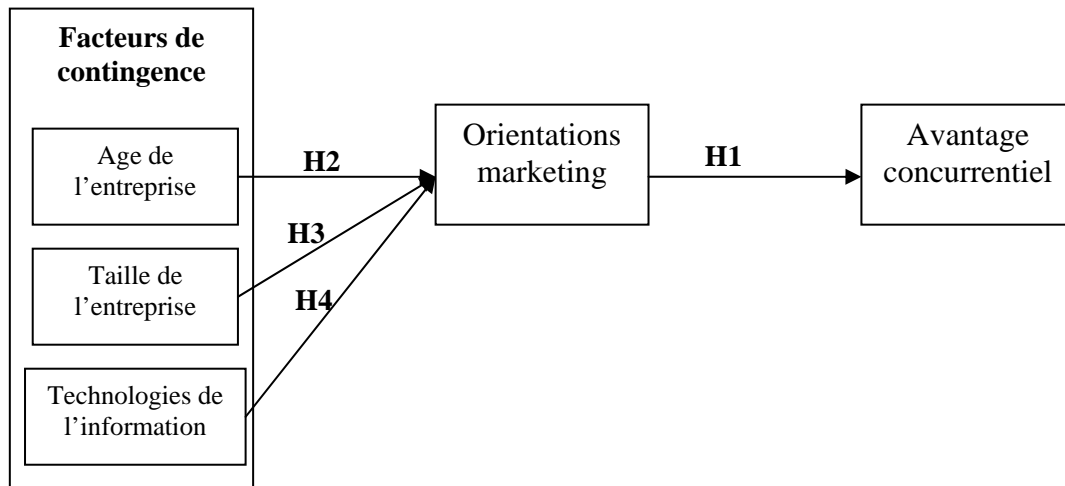
Mintzberg (1986, 1994) a identifié des facteurs, appelés facteurs de contingence, ayant une influence sur l'orientation stratégique d'une entreprise notamment l'âge et la taille de l'organisation : ainsi, plus une organisation est âgée, plus son comportement est formalisé. Plus une organisation est de grande taille, plus sa structure est élaborée : plus les tâches y sont spécialisées, plus ses unités sont différenciées, et plus sa composante administrative est développée. Par ailleurs, d'après un certain nombre de chercheurs (Andrus & Norvell, 1990; Parasuraman, Berry & Zeithaml 1983 ; Parasuraman & Varadarajan, 1988), la taille et l'âge exercent une influence sur les pratiques marketing. Par conséquent, nous pouvons supposer que l'âge et la taille de l'organisation influencent l'orientation marketing. Dans le même sens, Ricard et Perrien (1999) ont montré que la formation du propriétaire/dirigeant influence l'orientation relationnelle. *Par conséquent, nous pouvons également supposer qu'elle influence l'orientation marketing.*

Quant à Alexandre et al. (2000), ils préconisent une modification sociale afin de réussir le passage du transactionnel au relationnel. Il s'agit plus spécifiquement d'ajustements attitudeux, structurels et technologiques. Ce dernier point est basé sur les changements technologiques, de télécommunications et de distribution/logistique/transport des dernières années. Ainsi, de nouvelles formes organisationnelles, comme les réseaux et les associations stratégiques remplacent les transactions basées sur le marché et les organisations hiérarchisées. De plus, l'utilisation des bases de données, la gestion des relations clients, permet une meilleure connaissance des interactions de l'entreprise avec ses clients et permet par conséquent la transparence des connaissances dans l'entreprise. En outre, selon Coviello, Brodie & Munro's (1997), Brodie & Munro's (1997) et Ricard et al. (2003), l'utilisation de technologies permet à l'entreprise de se rapprocher du client. Cette variable pourrait alors influencer l'orientation marketing des entreprises. *Nous pouvons alors supposer que les technologies de l'information agissent sur l'orientation marketing.*

I-4- Les hypothèses de recherche

En tenant compte des développements présentés ci-dessus et de l'opposition entre les deux stratégies (Payne et al., 1996), nous proposons les quatre hypothèses de recherche suivantes (voir figure 3):

Figure 3 : Orientation Marketing : Antécédents et Conséquences



H1 : L'orientation relationnelle (versus transactionnelle) influence positivement (négativement) la présence d'un avantage concurrentiel

H2 : L'âge de l'entreprise influence l'orientation marketing

H3: La taille de l'entreprise influence l'orientation marketing

H4: Les technologies de l'information utilisées influencent l'orientation marketing

II- Méthodologie de recherche

Nous expliquerons d'abord le choix des secteurs dans lesquels nous avons effectué notre enquête. Ensuite, nous présenterons notre méthode d'échantillonnage ainsi que l'administration de notre questionnaire. Enfin, nous présenterons les mesures de nos variables de recherche.

II-1- Le choix des secteurs d'étude

Nous avons choisi d'effectuer notre recherche empirique dans trois secteurs d'activités économiques à savoir : le secteur du textile, de la grande distribution et de l'informatique et des télécommunications en Tunisie. Nous pensons que ces trois secteurs ont dû réviser leurs stratégies marketing pour mieux s'adapter à leur nouveau contexte : évolution de l'environnement concurrentiel et changement du comportement du consommateur. De plus, ils présentent des caractéristiques différentes : D'abord, pour le premier secteur, il est en très grande difficulté suite à la concurrence féroce de la Chine, en plus de la Turquie et du Maroc. Il est à noter que plus de la moitié des entreprises dans le secteur sont des sous-traitants de grandes marques internationales totalement exportatrices ou presque (sous le régime de la loi 72, révisée en 2002 autorisant les entreprises à vendre jusqu'à concurrence de 30% de leur chiffre d'affaires sur le marché national). Elles sont alors de simples receveurs d'ordre. Ces entreprises qui étaient protégées par l'Etat se sont trouvées à réviser leurs stratégies, mais elles ont beaucoup de mal à s'adapter aux nouvelles exigences du marché international. Ensuite, l'arrivée de deux hypermarchés Européens très puissants (2001, 2005) a entraîné un bouleversement total des pratiques de la distribution en Tunisie et un changement radical des habitudes de consommation des tunisiens, ce qui explique notre 2^{ème} choix. En effet, la distribution classique en Tunisie n'était pas suffisamment développée en terme de merchandising, de politiques de rétention (carte de fidélité, sms, ...) ou de campagnes promotionnelles. En l'espace de six ans, la distribution a vécu une « explosion » de sa politique et ses pratiques.

Enfin, en ce qui concerne notre dernier choix du secteur de l'informatique et des télécommunications, il se distingue par une évolution technologique très rapide et très importante et par une concurrence accrue. Le marché, étant en croissance, les entreprises ont moins de difficultés que les autres dans les deux secteurs choisis dans cette étude.

Notre apport dans cette recherche est ainsi empirique. Il consiste dans le choix de trois secteurs différents, ayant subi des pressions particulières et très récentes notamment le passage d'un environnement protégé à un environnement concurrentiel, influencés par une culture particulière. Ce terrain d'étude se distingue alors des recherches empiriques menées précédemment dans le domaine.

II-2- Méthode d'échantillonnage et administration du questionnaire

Notre population mère est constituée par 505 entreprises appartenant aux secteurs de l'étude, situées dans le grand Tunis, répertoriées dans le site de l'API (Agence de Promotion de l'Industrie) et du Web Manager Center. Après avoir vérifié par téléphone l'existence de toutes ces entreprises (beaucoup n'exercent plus) et leur intérêt à répondre au questionnaire, nous avons retenu 206 entreprises. Nous avons interrogé à l'aide d'un questionnaire les dirigeants (concernés par l'activité marketing de leurs entreprises) ou les responsables marketing ou commerciaux des entreprises concernées. Un pré-test a été réalisé auprès de 20 entreprises afin de vérifier la clarté des questions posées.

Parce que l'envoi de 206 questionnaires par e-mail suite à la vérification par téléphone de l'admissibilité et de l'intérêt des responsables n'a pas eu de résultats positifs à cause de la crainte de ces responsables d'une fuite d'informations vers la concurrence, la méthode d'administration du questionnaire retenue est celle du face à face. La méthode d'échantillonnage suivie est la méthode de convenance. Nous avons obtenu 62 réponses soit un taux de réponse de 30%. La principale difficulté que nous avons rencontrée pour établir notre enquête est la très faible accessibilité des responsables et la crainte d'une fuite d'information vers la concurrence.

II-3 - Les mesures des variables de recherche

Concernant la mesure de *l'orientation marketing* dans la perspective transactionnelle et relationnelle, nous avons utilisé l'échelle de mesure de Coviello et al. (2002) (voir tableau 2) que nous avons adapté au contexte tunisien en consultant d'abord quatre chercheurs universitaires, ensuite, en vérifiant sa pertinence auprès des répondants lors du pré-test du questionnaire. C'est une échelle de type Likert à cinq points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours » qui contient 6 dimensions : l'objectif de l'échange ; la nature de la communication ; l'intention, la focalisation, l'investissement et le niveau managérial. Nous rappelons que les auteurs ont distingué entre deux perspectives : la perspective transactionnelle qu'ils ont mesuré en fonction du : « Transaction Marketing » (TM). Et la perspective relationnelle qu'ils ont mesuré en fonction du « Database Marketing » (DM), du « Interaction Marketing » (IM) et du « Network Marketing » (NM).

Tableau 2 : L'échelle de mesure de l'orientation marketing dans la perspective transactionnelle et relationnelle de Coviello et al. (2002)

ECHELLES DE MESURE DE L'ORIENTATION MARKETING.	Jamais			Toujours	
	1	2	3	4	5
Objectif de l'échange: Notre objectif d'échange avec le marché est basé sur ...					
1(TM) la génération de profit ou d'autres mesures financières de performance.					
1(DM) l'acquisition d'informations sur les clients					
1(IM) la construction de relation de long terme avec des clients spécifiques.					
1(NM) la formation de fortes relations avec des entreprises appartenant à notre marché					
Nature de la communication: Notre communication marketing (sur le(s) produit(s) et/ou sur l'entreprise) implique...					
2(TM) notre structure communicationnelle adressée au marché de masse (publicité)					
2(DM) notre structure qui vise de(s) segment(s) et /ou des consommateur(s) bien spécifique(s) et identifié(s)					
2(IM) les individus de notre entreprise à différents niveaux hiérarchiques qui interagissent avec leurs clients					
2(NM) nos cadres supérieurs qui sont en réseau avec d'autres cadres d'entreprises dans nos marchés ou réseau de commercialisation.					
Intention Managériale: Nos activités marketing (produit, prix, distribution, communication) permettent...					
3(TM) d'attirer de nouveaux consommateurs					
3(DM) de maintenir les clients existants					
3(IM) de développer des relations de coopération avec nos clients					
3(NM) de coordonner des activités entre nous et nos clients					
Focalisation managériale : Notre plan marketing est focalisé sur...					
4(TM) Notre offre produit/service.					
4(DM) Les clients sur notre (nos) marché(s)					
4(IM) Les clients spécifiques sur notre (nos) marché(s) ou les individus dans les entreprises avec lesquelles nous travaillons.					
Investissement managérial : Nous investissons nos ressources marketing (ex. personne, temps, argent) dans...					
5(TM) le produit, la communication, le prix et les activités de distribution					
5(DM) la technologie pour améliorer la communication avec nos clients (CRM, bases de données clients, sites web, ...).					
5(IM) l'établissement et la construction de relations personnelles et individuelles avec les clients.					
5(NM) le développement de réseaux de relations avec notre marché.					
Niveau managérial : Dans notre entreprise, les activités marketing sont effectuées par ...					
6(DM) des marketeurs spécialistes (ex. responsable service client)					
6(IM) des non marketeurs qui ont la responsabilité du marketing et des activités commerciales. (ex. : ingénieur, financier)					
6(NM) un « cadre supérieur » ou « directeur de gestion »					

TM: Transaction Marketing;

DM: Database Marketing; **IM:** Interaction Marketing; **NM:** Network Marketing.

Pour ce qui est de la mesure de *l'avantage concurrentiel*, nous avons retenus deux travaux, celui de Cueille et al. (2003) et celui de Roth et Morrison (1992). Les premiers ont proposé une échelle multidimensionnelle composée de 7 dimensions : différenciation par la qualité, par le prix, par l'innovation, par l'image, par la distribution, par l'étendu de la gamme et la focalisation alors que les seconds ont développé une échelle composée de dix items (voir tableau 3), validée par Bigné, Lopez et Küster-Boluda (2000).

Tableau 3 : L'échelle de mesure de l'avantage concurrentiel de Roth et Morrison (1992)

Par rapport à nos concurrents, nous nous basons sur le fait de mieux... :

	1	2	3	4	5
1. Développer de nouveaux produits					
2. Trouver de nouveaux processus de production					
3. Développer la qualité de nos produits/services					
4. Contrôler le canal de distribution de nos produits/services					
5. Appliquer de nouvelles techniques de marketing					
6. Avoir des produits ou marchés spécifiques					
7. Avoir le personnel le mieux qualifié					
8. Moderniser nos équipements					
9. Avoir des processus de marketing efficaces					
10. Disposer de la créativité.					

À partir d'une analyse exploratoire auprès des dirigeants et des responsables marketing, nous avons choisi dans cette étude la 2^{ème} échelle qui est plus simple et qui correspond mieux au contexte tunisien. C'est une échelle de type Likert à cinq points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours » qui contient 10 dimensions.

Concernant les facteurs de contingence, nous avons mesuré l'âge de l'entreprise par une échelle d'intervalle (Coviello et al., 2002). La taille de l'entreprise est mesurée par une échelle nominale (en fonction de la loi en Tunisie, la taille est déterminée par le nombre d'employés). L'utilisation des technologies de l'information est mesurée par une échelle de Likert à 5 points allant de (1) « jamais » à (5) « toujours » (Coviello et al., 2002).

III- Les résultats de la recherche

Les données ont été traitées à l'aide du logiciel SPSS 11.0. Le descriptif de notre échantillon est présenté dans le tableau 4.

Tableau 4 : Description de l'échantillon

Secteur d'activité	
Textile	32,3%
Informatique et télécommunication	53,2%
Distribution	14,5%
Taille des entreprises	
Grande entreprise (plus de 200 employés)	29%
PME (entre 20 et 200 employés)	56,5%
TPE (moins de 20 employés)	14,5%
Age des entreprises	
moins de 5 ans (1)	22,6%
Entre [6-10 ans] (2)	25,8%
entre [11-30 ans] (3)	27,4%
plus de 30 ans (4)	24,2%
Niveau d'instruction du dirigeant	
Supérieure	95,2%
Secondaire	4,8%

Ainsi, nous avons pris soin lors de notre enquête de retenir le critère d'hétérogénéité utile pour toute analyse statistique pertinente.

Après une présentation des principaux résultats de notre recherche, nous déterminerons les implications marketing. Afin de tester nos hypothèses, nous avons effectué deux ACP avec rotation des axes Varimax, sur les items de l'orientation marketing et de l'avantage concurrentiel pour résumer l'information contenue dans des facteurs.

III- 1- Les facteurs de l'orientation stratégique

L'indice KMO (0,719) et le test de Barlett (Signification= 0,000) ont montré que les axes sont factorisables. A partir de la variance expliquée totale (65,83%), de l'alpha de Cronbach (> 0,6 selon Perrien, 1993) ainsi que du sens des axes, nous avons identifié 3 axes factoriels présentés au niveau du tableau 5 que nous avons appelé: F1. Orientation Réseau-Client Spécifique : relationnelle « pure », F2. Orientation Client Spécifique-Produit : hybride et F3: Orientation client/transactionnelle : Hybride.

Tableau 5: Les facteurs de l'orientation stratégique

Facteurs	composantes	Alpha de Cronbach
<p align="center">-F1- Orientation réseau - client spécifique : Relationnelle « pure » <u>I+N</u></p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1(IM) La construction de relations de long terme avec des clients spécifiques. - 1(NM) la formation de fortes relations avec des entreprises appartenant à notre marché - 2(NM) nos cadres supérieurs qui sont en réseau avec d'autres cadres d'entreprises dans nos marchés ou réseau de commercialisation. - 3(IM) développement de relations de coopération avec nos clients - 3(NM) coordonner les activités entre nos clients et nous. - 5(IM) l'établissement et la construction de relations personnelles et individuelles avec les clients. - 5(NM) le développement de réseaux de relations avec notre marché. 	0,7964
<p align="center">-F2- Orientation clients spécifiques – produit : hybride (I+T+D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1(DM) l'acquisition d'informations sur les clients - 2(DM) notre structure qui vise de(s) segment(s) et /ou des consommateur(s) bien spécifique(s) et identifié(s) - 3(DM) maintenir les clients existants - 4(TM) Notre offre produit/service. - 4(IM) Les clients spécifiques sur notre (nos) marché(s) ou les individus dans les entreprises avec lesquelles nous travaillons. 	0,7608
<p align="center">-F3- Orientation client- transactionnelle : hybride (I+T+D)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2(IM) les individus de notre entreprise à différents niveaux hiérarchiques qui interagissent avec leurs clients - 3(TM) attirer de nouveaux consommateurs - 4(DM) Les clients sur notre (nos) marché(s) - 5(TM) le produit, la communication, le prix et les activités de distribution - 5(DM) la technologie pour améliorer la communication avec nos clients (CRM, bases de données clients, sites web, ...). - 6(DM) des marketeurs spécialistes (ex. responsable service client) 	0,6235

Nous constatons que le 1^{er} axe est la somme du marketing = Réseau+Interaction, le 2^{ème} c'est le marketing = Interaction+Base de données+ (un peu de) Transaction alors que la 3^{ème} c'est le marketing = Base de données+ Transaction+Interaction. Ces résultats ne rejoignent pas tout à fait ceux de Coviello et al. (2002) qui ont trouvé une orientation transactionnelle « pure ». Ces résultats

montrent que les entreprises sont soit relationnelles « pures », soit hybrides c'est-à-dire relationnelles et transactionnelles. Ainsi, les relations constituent la priorité de la majorité des entreprises tunisiennes. Ce qui rejoint la constatation de Day (2000) sur le fait que les relations constituent la priorité de la majorité des entreprises. En effet, nous avons constaté qu'il y avait une forte corrélation entre, d'une part, les pratiques de marketing interactif et de réseau et d'autre part, entre les pratiques de marketing de base de données et de marketing transactionnel.

Ainsi, les pratiques de marketing en Tunisie sont dominées par le marketing relationnel, plus particulièrement par le marketing interactif et le marketing de réseau. Par conséquent, la théorie comme la pratique du marketing connaît un passage du marketing transactionnel vers le marketing relationnel (en accord avec Ricard et Perrien, 1999). Ces résultats peuvent être expliqués notamment par la culture des dirigeants tunisiens qui privilégie les relations personnelles ainsi que les liens familiaux dans les affaires. Ces résultats s'expliquent également par le paysage économique du pays constitué pour la plupart par des PME et des TPE ainsi que la prise de conscience de la part des dirigeants de l'importance du relationnel en tant qu'outil important pour faire face à l'ouverture des frontières et à la concurrence internationale.

Par ailleurs, nous avons aussi constaté à un degré moindre, l'existence de pratique de marketing pluriel, mélangeant relationnel et transactionnel. Ce qui suggère que le marketing transactionnel n'est pas mort. Cependant, il n'est pas pratiqué seul. Ces constatations rejoignent les travaux de Homburg et al. (2000) ainsi que Day et Montgomery (1999), stipulant qu'une approche traditionnelle du marketing reste dans la plupart des entreprises.

III- 2 : Les facteurs de l'avantage concurrentiel

La même démarche a été suivie pour l'avantage concurrentiel. Ainsi, nous avons trouvé un indice KMO de 0,789 et un test de Barlett significatif ($p= 0,000$). La variance expliquée est de 59,624%. Après une rotation varimax, nous avons obtenu 2 axes factoriels présentés au niveau du tableau 6, appelé: F1 : différenciation par l'innovation/produit et F2: différenciation marketing. Ces deux dimensions rejoignent les travaux de Cueille et al. (2003) et de Campbell-Hunt (2000).

Tableau 6 : Les facteurs de l'avantage concurrentiel

Facteurs	Composantes	Alpha Cronbach
F1 Différenciation par l'innovation/produit	<ul style="list-style-type: none"> – Trouver de nouveaux processus de production – Développer la qualité de nos produits/services – Développer la qualité de nos produits/services – Moderniser nos équipements – Disposer de la créativité. 	0.6317
F2 Différenciation marketing	<ul style="list-style-type: none"> – Contrôler le canal de distribution de nos produits/services – Appliquer de nouvelles techniques de marketing – Avoir le personnel le mieux qualifié – Avoir des processus de marketing efficaces 	0.7200

L'avantage concurrentiel, variable dépendante, dans notre recherche présente alors deux dimensions.

III- 3 : Tests des hypothèses et discussions

Afin de tester notre première hypothèse, nous avons effectué une MANOVA où nous avons introduit les 2 facteurs de l'avantage concurrentiel (variables dépendantes) et les 3 facteurs de l'orientation marketing (variables indépendantes quantitatives) en co-facteurs sur l'SPSS 11.0. Ce test équivaut à une régression multiple. Les premiers résultats ont permis de confirmer que le modèle est globalement significatif ($p=0,000$). L'orientation marketing affecte donc l'avantage concurrentiel. Ainsi, notre première hypothèse est validée. De plus, un test des effets inter- sujets et une estimation

des paramètres ont permis de montrer des résultats significatifs et positifs entre « orientation réseau/client spécifique - différenciation marketing » ($p=0,002$, $t=3,226$), « orientation client spécifique/produit - différenciation innovation/produit » ($p=0,000$, $t=5,205$) et entre « orientation client/transactionnelle - différenciation marketing » ($p=0,000$, $t=5,722$).

Aussi, à partir des composantes des facteurs de l'orientation stratégique, nous constatons, comme le montre la théorie, qu'il devient de plus en plus évident que l'innovation provient d'informations riches et variées issues en grande partie de l'extérieur de l'entreprise. Ceci rejoint en partie les travaux d'Hoffman (2000) stipulant que le marketing relationnel et les réseaux constituent un des déterminants de la position concurrentielle les plus importants, comme la montre le tableau 7.

Tableau 7: Les déterminants de la position concurrentielle

Concept	Concept avec l'avantage compétitif soutenable	Principaux auteurs
L'innovation	L'avantage compétitif peut résulter des innovations qui sont faites par la firme que ce soit au niveau social ou technologique. Il fournit une valeur distinctive directe ou indirecte au client.	Foxal (1984), Wolfe (1994), Rogers (1995), Catignon et Xuerreb (1997).
Le marketing relationnel	La construction de la confiance et de l'engagement rendent le marketing relationnel rare et difficilement imitable. Il devient une source potentielle de l'avantage compétitif durable.	Morgan et Hunt (1994), (1996).
Les réseaux	Les connections impliquent le transfert de la technologie et l'échange. La confiance règne ces relations. Les connections permettent de renforcer les compétences centrales résultant en l'avantage compétitif durable. Les relations de connexion devraient faire partie de la planification stratégique.	Thorelli (1986), Jarillo (1988), Iacobucci et Hopkins (1992), Anderson, Håkansson et Johanson (1994), Achrol (1997), Gulati (1998).

Source : Hoffman (2000), "An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" concept: Past, Present and Futur", Academy of Marketing Science Review. Nhoffmal@bcc.cba.ua.edu

En ce qui concerne les autres hypothèses, nous avons effectué des régressions ainsi qu'une analyse discriminante entre les facteurs de l'orientation stratégique (variables dépendantes) et les facteurs de contingence (variables indépendantes). Le résultat de ces tests n'a permis de valider que l'H4: Les technologies de l'information influencent l'orientation marketing ($p=0,000$). De plus des tests inter- sujets et l'estimation des paramètres ont permis de montrer des relations significatives et positives entre l'orientation clients/transactionnelle - les technologies d'information ($p=0,000$; $t=6,622$) et entre l'orientation réseau/clients spécifique - les technologies d'information ($p=0,002$; $t=3,230$). Notre 4^{ème} hypothèse est donc validée. Par ailleurs, tous les facteurs de tolérance T effectués sur les régressions sont $>$ à 0, 9. Il n'y donc pas de problèmes de multi-colinéarité.

Ce résultat rejoint la revue de la littérature qui stipule que le développement de ressources et compétences marketing tels que la compréhension supérieure des clients (Barney, 2001), les relations client et le développement de produit (Eisenhardt et Martin, 2000), les relations avec le réseau et les associés (Srivastava, Fahey et Christensen, 2001) et les technologies de communication (Robolledo et al., 2005; Ricard et al., 2003) prolongent le concept de marketing relationnel de telle sorte que l'entreprise puisse mieux concevoir et mettre en application de nouvelles stratégies de marketing.

IV- Les implications marketing

Notre première hypothèse concernant l'impact de l'orientation marketing sur l'avantage concurrentiel étant validée, nous amène à conclure qu'il est important de bien choisir son orientation dès lors qu'elle influence positivement la compétitivité de l'entreprise et par conséquent sa réussite sur le marché ainsi que sa pérennité. Ainsi, nous avons relevé, d'une part, que l'orientation réseau/client spécifique : relationnelle « pure » et l'orientation client/transactionnelle : hybride ont un impact positif sur l'avantage concurrentiel et plus particulièrement sur la différenciation par le

marketing. D'autre part, l'orientation clients spécifiques/produit : hybride a donné un impact positif sur la différenciation par l'innovation/produit. Le transactionnel « pur » est donc en voie de disparition au profit du relationnel ou hybride.

Il est donc important pour les managers d'investir dans la construction de relations de long terme avec les clients spécifiques principalement en focalisant leurs efforts sur l'investissement dans les technologies de l'information comme les bases de données clients, les CRM, les sites web, les call centers, ... De plus, nous avons prouvé que les technologies de l'information ont un impact positif sur les orientations hybrides et relationnelle « pure » qui sont porteuses d'avantages concurrentiels, ce qui rejoint les constatations de Rebolledo et al. (2005) et Ricard et al. (2003).

Nous constatons alors que pour gérer des relations personnalisées avec les clients, des innovations organisationnelles sont nécessaires. Elles se traduisent par une communication personnalisée conduite conjointement en coordination des différentes fonctions et au partage d'informations au sein de l'entreprise (Alexandre et al., 2000). Les technologies de l'information constituent, à cet effet, une étape très importante à la mise en place d'innovations organisationnelles. Le contrôle de l'information permet, donc, de développer des avantages concurrentiels au moyen de technologies, qui représentent le premier objectif de l'entreprise réseau (Julien et al., 2003). Ce résultat va dans le même sens que les constats d'un certain nombre d'auteurs (Alexandre et al., 2000; Cyert et al., 1993 ; Porter et Millar, 1991 ; Ketata et al., 2000 ; Julien et al., 2003, Julien, 2005) selon lesquels la gestion de la technologie est "incontestablement" un moteur très important dans le maintien de la compétitivité des entreprises.

V- Conclusion, limites et voies futures de la recherche

Cette recherche a permis d'identifier l'orientation marketing des entreprises tunisiennes qui est plutôt relationnelle voir hybride que transactionnelle pure. Nous constatons que le marketing transactionnel pur tend à disparaître, ce qui soutient notre hypothèse de départ. Les résultats obtenus dans cette recherche ont permis de déterminer les contributions d'une stratégie transactionnelle par rapport à une stratégie relationnelle dans l'obtention d'un avantage concurrentiel dans l'industrie, la distribution et les services de manière générale dans le contexte tunisien. Ils ont permis également de constater le rôle très important des technologies de l'information dans le choix d'une orientation marketing et par voie de conséquence dans l'obtention d'avantages concurrentiels. Les observations tirées de ces résultats sont intéressantes car elles apportent un côté pratique.

Malgré les implications intéressantes qui ont émergées de cette recherche, il est important de reconnaître ses limites et la nécessité de réaliser des études plus approfondies. En effet, étant donné que notre échantillon est réduit, nous ne pouvons pas effectuer des analyses confirmatoires notamment par l'utilisation des équations structurelles. De plus, il nous est impossible de dégager des recommandations par secteur ou d'effectuer des analyses comparatives vu que l'échantillon est réduit par secteur d'activité. Ainsi, il serait intéressant pour les recherches futures d'augmenter les observations par secteur et de vérifier si le secteur B to C est plutôt transactionnel, le B to B est plutôt relationnel ? ou alors de voir s'il est préférable pour certains secteurs qu'ils restent transactionnels ? comme l'a démontré Coviello et al., 2002. Il serait également intéressant d'étudier l'influence d'autres facteurs de contingence sur l'orientation marketing, comme l'internationalisation de l'entreprise ou l'ancienneté du dirigeant dans son poste par exemples.

Références :

- Achrol, Ravi S. et Kotler P. (1999), « Marketing in the Network Economy », *Journal of Marketing*, 63 *Academy of Marketing and AMA Conferene*, (Special Issue), 146-63.
- Alexandre M., Furrer O. et Sudharshan D. (2000), « Marketing technology management : An emerging function and a process for the management of a core competence. » *American Marketing Association*, Vol. 11, pp. 63-71.

- Andrus, D. M. et Norvell W.(1990), "Marketing Differences Between Large and Small Firms: A Test of the Industrial/ Consumer Dichotomy Hypothesis;" *Akron Business and Economic Review*, 21 (3), 81-90.
- Anonymous, (2006) "Making a real difference", *Havard Business Review*, Boston, Dec 2006, Vol.84, Iss.12, p.76.
- Assassi I, (2001) « Les relations producteurs-distributeurs dans les activités culturelles : Au-delà des spécificités sectorielles. » *Acte de la 6^{ème} journée de recherche en marketing de Bourgogne*, IAE, Dijon
- Barney J.B. (1991) "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management* , pp. 99-120.
- Barney J.B. (2001), "Is the resource-based "view" a useful perspective for strategic management research ? Yes", *Academy of Management Review*, 26, pp.41-56.
- Barney J.B. (2002), "Gaining and sustaining competitive advantage", 2nd Ed, Prentice Hall
- Brodie, R.J. (2002), "The challenge to include relational concepts", *Marketing Theory*, London, Thousand Oaks, CA et New Delhi, vol.2(4), pp. 339-343.
- Brodie, R.J., Coviello, N.E., Brookes, R.W. and Little, V. (1997), 'Towards a Paradigm Shift in Marketing: An Examination of Current Marketing Practices', *Journal of Marketing Management* vol.13(5): 383-406.
- Brookes, R. et Little, V. (1997), 'The New Marketing. What Does "Customer Focus" Mean' *Marketing and Research Today*, May 1997 pp 96-105
- Brookes, R. et Little, V. (1998), 'The metamorphosis of marketing: How will the research industry adapt?' *Marketing & Research Today*, 26(1), 53-59.
- Campbell-Hunt C. (2000), «What have we learned about generic competitive strategy ? A meta analysis», *Strategic Management Journal*, Vol. 21, n°2.
- Cova B. et Rémy E. (2001), « Comment et où classer la valeur de lien en marketing ? », *Acte du 17^{ème} congrès international de l'AFM*.
- Coviello N. E., Roderick J. Brodie, and Hugh J. Munro (1997), "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme:" *Journal of Marketing Management*, vol. 13 (6), pp. 501-22.
- Coviello, N. E., Roderick J. Brodie, Danahan P. J., Johnston W. J. (2002), "How firms relate to their markets: An empirical examination of contemporary marketing practices" *Journal of Marketing*; Chicago; Jul 2002, vol. 66 (3), pp. 33-46.
- Crié D. (2002), « Du paradigme transactionnel au paradigme relationnel : une approche par les produits fidélisants », *Actes du 2^{ème} Congrès International Tendances du marketing*, Venise.
- Cyert R.M., Kumar P. et Williams J.R. (1993). « Information, market imperfections and strategy ». *Strategic Management Journal.*, vol. 14, pp. 47-58.
- Day, George S. (2000), "Managing market relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 1, pp. 24-30
- Day, George S. et Montgomery David B. (1999), "Charting New Directions for Marketing:" *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 3-13.
- Dumoulin R., Meschi P-X. et Uhlig T. (2000). « Socialisation, contrôle et performance dans les réseaux d'alliances logistiques ». RIRL2000, *Les troisièmes rencontres internationales de la recherche en logistique*, Trois-rivières, 9,10, 11 mai. Site: www.uqtr.quebec.ca/rirl2000/DUM_MES.pdf Dublin Institute of Technology Juillet, 2005.
- Durif, F., Ricard, L. et Perrien, J. (2006), The Underestimated Importance of Macneil' Social Contract Theory in the Field of Relationship Marketing, *14^{ème} colloque de l'ICRM* (International Colloquium in Relationship Marketing), 2006 (Leipzig).
- Dwyer F.R, Schurr P.H et Oh S, (1987) "Developping byer-seller relationship", *Journal of Marketing*, vol. 51, n°2, avril, p. 11-27.

- Dwyer J. H. et Singh H. (1998), "The relational view : cooperative strategy and sources of interorganisational competitive advantage", *Academy of Management Review*, Vol. 23, n°4, pp 660-679.
- Egan J. (1999), "Challenging the Relationship Marketing Paradigm" dans: www.mubs.mdx.ac.uk/Research/Discussion_Papers/Marketing/dpap_mkt_no15.pdf -
- Egan, J. (2002), "Relationship Marketing", Pearson Education, Harlow,
- Gok O. (2007), "Marketing and Marketing Managers in the New Era: A Relational Perspective", *Journal of American Academy of Business*, Cambridge, Vol. 10, Iss. 2, p. 218
- Grönroos, C. (1990), "Service management and marketing, the moment of truth in service competition", Lexington, MA: *the free press*/Lexington Books.
- Grönroos, C. (1994) 'From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing', *Asia-Australia Marketing Journal* 2(1): 9-29, et republié dans *Management Decision* (1997) vol. 35(4), pp. 322-39.
- Grönroos, C. (1997) "Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies" *Journal of Marketing Management* Vol.13 No.5 July 1997 pp 407-419
- Gummesson, E. (1995) "Focus Shifts in Marketing: A New Agenda for the Third Millennium" *Presentation Marketing Technology Centre*, Stockholm, Sweden
- Gummesson, E. (1996), "Why Relationship Marketing is a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R Approach" Présenté à la *1st Management & Decision Internet Conference on Relationship Marketing*. MCB Publishing
- Gummesson, E. (1997), "Relationship Marketing as a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30R approach", *Management Decision*, London, Vol.35, Iss. 4; p. 267
- Gummesson, E. (2005), "From One-to-One to Many-to-Many Marketing in the Network Society",
- Hoffman Nicole P. (2000), "An examination of the "Sustainable Competitive Advantage" concept: Past, Present and Future", *Academy of Marketing Science Review*.
- Hoefsted G., (1980) et Trompenaars F. (1993), "L'entreprise multiculturelle" dans Pesqueux Y. (2003), « Développement des systèmes d'organisations » par Tzamanis G., n° auditeur : 03-11284.
- Homburg C., John P W. Jr., et Ove J. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Toward a Customer-Focused Organizational Structure," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (4), 459-78.
- Julien P.A., Raymond L., Jacob R. et Abdul-Nour G. (2003). *L'entreprise-réseau. Presses Universitaires du Québec*.
- Julien P.A. (2005), *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers, Presses de l'Université du Québec*.
- Kaplan R. et Norton D. (2001), « Les systèmes de mesure de la performance ». Editions d'organisation.
- Ketata N. (2003). *L'avantage concurrentiel en contexte de réseau. Thèse de doctorat. Université de Laval -Québec, dir : Diane Poulin*.
- Ketata N., Poulin D. et Kettani O. (2000). « Les déterminants de l'avantage concurrentiel de l'entreprise réseau ». Document de travail 2000-025. Centre de recherche sur les technologies de l'organisation réseau. Edition électronique de l'Université Laval. [Http://www.fsa.ulaval.ca/rd](http://www.fsa.ulaval.ca/rd)
- Kotler P. et Dubois B. (1997) "Marketing Management"; 9^{ème} édition Publi-Union. Paris.
- Kotler, (1991), *Marketing Science Institute Review*, printemps 1991, p.3.
- Kotler P. (1995) Le marketing n'est pas une fonction mais un processus !, *L'expansion management review*, 76, mars, 41-50.
- Kotler P. (1992), "Marketing's New Paradigm: What's Really Happening Out There," *Planning Review*, 20 (5), 50-52.
- Lindgreen A., Davis R, Brodie R. J., Buchanan-Oliver M. (2000) "Pluralism in contemporary marketing practices" *International Journal of Bank Marketing*; Volume: 18 Issue: 6; 2000 Case study

- Macneil I.R.(1980), "The New Social Contract, An Inquiry Into Modern Contractual Relations." New Haven, CT: *Yale University Press*.
- Marion G. (2000), « Les concepts de relation et d'interaction au travers des divers champs du marketing. » *Congrès AFM 2000*.
- Marion G. (Janvier-Avril 2001) « Le marketing relationnel existe-t-il ? », *Décision Marketing* N°22.
- Mattsson, L.G. (1997) " 'Relationship Marketing' and the 'Markets as Networks Approach' – A Comparative Analysis of Two Evolving Streams of Research", *Journal of Marketing Management*, Vol.13 No.5 pp 447-461
- McKenna, R. (1991), Marketing is Everything. *Harvard Business Review*, 69, Janvier-Février, 65-79.
- Mintzberg H. (1986), Le pouvoir dans les organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Mintzberg H. (1994), Structure et dynamique des organisations, Les Éditions d'organisation, Paris.
- Morgan, Robert M. et Hunt Shelby D. (1994), "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing:" *Journal of Marketing*, 58 (Juillet), 20-38.
- Parasuraman, A. et P. Varadarajan (1988), "Future Strategic Emphases in Services Versus Goods Industries," *Journal of Services Marketing*, 4 (2), 57-66.
- Parasuraman, A., Leonard L. Berry, et Valarie A. Zeithaml (1983), "Service Firms Need Marketing Skills," *Business Horizons*, 26 (6), 28-31.
- Perrien J. (2001), « Une analyse structurelle de l'évolution du marketing : réflexion sur un enjeu majeur » *La Revue Gestion*. Automne 2001.
- Perrien J., Bergeron J. et Ricard L. (2003), « Les déterminants de la fidélité des clients commerciaux dans l'industrie bancaire canadienne », *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- Peteraf Margaret. (1993). "The Cornerstones of Competitive Advantage: A Resource-Based View", *Strategic Management Journal*, pp. 179-191.
- Porter M. E. (1980), Competitive strategy. *The Free Press. New York*.
- Porter M. E. (1985), Competitive advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, *The Free Press. New York*.
- Porter M. E. (2006), "Strategy & Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility", *Harvard Business Review*, Boston, Dec 2006, Vol.84, Iss.12, p.78.
- Porter M.E. et Millar V.E. (1991). «How information gives you competitive advantage» *Harvard Business Review*, pp. 33-44.
- Rebolledo, C., Ricard, L. Préfontaine. L. (2005), "The Potential of Information Technology in Facilitating Relationship Marketing." *Journal of Relationship Marketing*, v. 4, no. 1/2.
- Reichheld, F.F. (1996) "The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value" *Harvard Business School Publications*, Boston
- Ricard, L. et Perrien J. (1999), «Explaining and evaluating the implementation of organizational relationship marketing in the banking industry: Clients' perception . », *Journal of Business Research*, New York, Juin 1999, Vol.45, Iss.2, p.199.
- Ricard, L., Lalonde B., Rebolledo C., Préfontaine L. et Sicotte H. (2003), « Les technologies en appui à une approche relationnelle. », *ASAC - marketing*, juin, p.81-91.
- Rossiter, J. (2001), "What is marketing knowledge? Stage 1", *Marketing Theory*, Vol. 1 No.1, pp.9-26.
- Roth K. et Morrison A. (1992), "Business-level competitive strategy: a contingency link to internationalization", *Journal of Management*, Vol. 18, n°3.
- Rowley J. (2004), "Partnering paradigms? Knowledge management and relationship marketing", *Industrial Management & Data Systems*; Volume: 104 Issue: 2.
- Sheth, J. N., et Parvatiyar A. (1995), "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23 (4), pp. 255-71.

- Srivastava R. K., Fahey L. et Christensen K. (2001) The Resource-Based View and Marketing: The Role of Market-Based Assets in Gaining Competitive Advantage. *Journal of Management* 27 (6), pp. 777-802.
- Webster Frederick E. Jr. (1992), “The changing role of marketing in the corporation”, *Journal of Marketing*, 56 (4), pp. 1-17.

Sites:

<http://www.Tunisieindustrie.nat.tn>

<http://www.webmanagerenter.com.tn>