



HAL
open science

UNE TENTATIVE D'OPTIMISATION DES ECHANGES COMMERCIAUX INTERENTREPRISES PAR L'OPTIQUE RELATIONNELLE

Franck Debos

► **To cite this version:**

Franck Debos. UNE TENTATIVE D'OPTIMISATION DES ECHANGES COMMERCIAUX INTER-ENTREPRISES PAR L'OPTIQUE RELATIONNELLE. XVIth International Conference of RESER Services Governance: Regulation and Public Policies, Sep 2006, Lisbonne. sic_00141945

HAL Id: sic_00141945

https://archivesic.ccsd.cnrs.fr/sic_00141945

Submitted on 16 Apr 2007

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.

Une tentative d'optimisation des échanges commerciaux interentreprises par l'optique relationnelle.

Debos Franck¹

Chercheur au laboratoire I3M UFR LASH NICE

L'objet de cet article est de montrer que l'optique relationnelle en Marketing est un facteur clé de succès dans les relations commerciales interentreprises.

Cette approche permet d'optimiser les pratiques relationnelles en « B to B » en ne les limitant pas à une simple approche transactionnelle mais en complétant ou remplaçant utilement cette dernière (Blois, 2003).

Cette dimension relationnelle se traduit par le tissage de relations étroites et organisées entre tous les professionnels d'une même filière pour tendre vers l'objectif commun de satisfaction du consommateur final et développer un véritable Marketing « réticulaire ».

The purpose of this article is to demonstrate that a relationship perspective in marketing is a success key factor in "B to B" relationship.

This approach replaces or completes usefully the contractual approach (Blois, 2003).

The entire business market must work together in order to achieve the final consumer's satisfaction and to increase a real "Reticular" marketing.

¹ Directeur de Recherches IDRAC Nice, PAST IUT Nice Côte d'Azur
Résidence le Florval Les Glycines, 128 AV de la Lanterne 06200 Nice.
Tél : 0615356021, Email : debos.franck@orange.fr

INTRODUCTION

Contexte historique

La publication de Stewart Mac Cauley en 1963 traitant des relations non contractuelles des entreprises a permis le développement de l'analyse de la confiance dans les relations commerciales interentreprises et à l'étude formelle des formes de gouvernances pour la théorie des contrats comme pour l'économie (Galanter, 1981 Mac Neil, 1980 Williamson, 1975).

Vers la fin des années 1970 ; certains chercheurs en marketing comme Ardnt (1979) se sont orientés vers l'étude de la gouvernance hors marché aboutissant à la prise en compte des échanges relationnels interentreprises. Ces derniers impliquent un accord mutuel entre les partenaires dans l'attente d'une collaboration futures de laquelle « ces parties peuvent retirer une satisfaction complexe, personnelle et non économique » (dic-cit Iyer, Sharma & Bejou, 2005).

Ces recherches permettent de développer le concept de Marketing relationnel (Morgan et Hunt, 1994) par la théorie de l'engagement confiance.

Par la prise en compte de cette optique relationnelle, le marketing évolue d'une vision centrée sur les biens (prédominance de la matérialité et des transactions continues) à une vision tournée vers les services qui est caractérisée par l'immatérialité, l'organisation des échanges et des relations.

Situation présente

A l'heure actuelle, l'évolution de l'environnement économique et concurrentiel des entreprises renforce l'importance du marketing relationnel pour optimiser leurs échanges avec leurs partenaires professionnels ainsi que leurs clients.

Nous pouvons citer à titre d'exemple.

- Le fort développement d'Internet qui a resserré les liens entre les consommateurs et les marques par le biais notamment du marketing interactif.
- L'importance grandissante de la gestion de la relation commerciale (GRC) soulignant son importance dans un environnement turbulent dans lequel la pression concurrentielle induit de multiples rapprochements

interentreprises. Témoin, de nombreuses sociétés de conseils ont développé des processus et des logiciels en GRC soulignant son importance stratégique et ce, quelque soit la taille de l'entreprise.

- La diffusion du « Supply Chain Management » ou gestion de la chaîne logistique, basé sur les principes du marketing relationnel et constituant un nouveau champ de bataille concurrentiel.
- L'apparition et la croissance de clans d'audiences sur le Web (Debos, 2004) par les consommateurs toujours plus exigeants, demandeurs de biens et services « sur mesure » ainsi que d'un véritable dialogue interactif avec l'entreprise ou avec d'autres clients et ce, indépendamment du champ de contrôle de cette dernière.

L'objectif de ce papier de recherche est de montrer l'importance pour les entreprises de l'optique relationnelle en marketing afin d'accroître leurs performances respectives sur ce plan.

Dans les relations *B to B*, les différents partenaires doivent non seulement construire, développer et maintenir ces relations à long terme mais aussi les optimiser dans le but d'une création de valeur et d'une efficacité accrue (Chacour et Ulaga 2001).

Or, il semblerait que le marketing relationnel permette de répondre à ces attentes en renforçant la richesse des interfaces entre les différents acteurs professionnels d'un marché considéré.

Dans une première partie, nous présenterons les principes et l'évolution du marketing « *B to B* » ainsi que l'apport du marketing relationnel à ce niveau.

La deuxième partie de cet article tentera de montrer que le marketing interentreprises tend vers une optimisation de l'optique relationnelle et par la même des échanges commerciaux.

L'APPORT DU MARKETING RELATIONNEL DANS LA STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT DES RELATIONS « B TO B » DE L'ENTREPRISE.

Vers un marketing « *B to B* » centré sur des relations interpersonnelles.

La prise en considération d'un marketing différent devant s'appliquer aux échanges interentreprises est apparue aux Etats-

Unis par la publication d'articles et d'ouvrages proposant des applications du marketing « *B to C* » aux relations industrielles. Les objectifs principaux étaient d'étudier le marché interentreprises et de développer des stratégies et plans marketing opérationnels efficaces.

Toutefois, la prise en compte de ces objectifs nécessitait de déterminer une optique marketing spécifique aux relations interentreprises.

Les premiers travaux réellement adaptés datent des années 1980 et plus particulièrement ceux de H Hankansson (1982) et de B B Jackson (1985) ou sont analysées les interrelations entre acheteurs et fournisseurs dans le domaine industriel.

L'orientation marketing « *B to B* » est peu à peu modifiée et a évolué d'une optique purement transactionnelle à une optique de relations de type personne à personne ou les deux partenaires y trouvent un avantage profitable (stratégie de « Gagnant – Gagnant »).

Plusieurs éléments peuvent expliquer cette évolution.

- La mise en place de programmes de maîtrise de la qualité (Qualicert, Hotelcert ...) et de certification (ISO 9000, 14000, 22000 ...) qui constituent de véritables investissements financiers et temporels. Ceux-ci impliquent des relations étroites et pérennes entre les divers acteurs de la filière ou du marché considéré.
- La réduction des avantages concurrentiels de nature technologique avec la mise sur le marché de produits souvent similaires et substituables et en général liés à la montée en puissance des pays émergents (Chine et Inde notamment). Ce contexte fait évoluer les relations interentreprises vers la proposition « d'offres customisée négociée » c'est-à-dire d'une solution technologique qui doit perdurer dans le temps et dans la confiance.
- La prise de conscience des partenaires professionnels de la nécessité de faire converger leurs efforts vers la satisfaction du consommateur final.

Le marketing relationnel, au cœur des préoccupations de l'entreprise.

La connaissance du client étant devenu le pivot des réflexions stratégiques des entreprises ; cela implique qu'elles doivent mettre en place de nouvelles structures organisationnelles. De ce fait, le service marketing « traditionnel » ne peut intégrer toutes les différentes facettes d'une gestion de la relation client plus transversale, mieux protégée et plus « intime ».

A titre d'exemple Thomas W Gruen (2005) cite le cas du siège social de Wal Mart à Fayette Bétonville dans l'Arkansas qui abrite des bureaux pour tous ses fournisseurs. Procter et gamble qui développe des marques cogérées avec Wal Mart emploie près de deux cents personnes dans des espaces réservés aux « grands comptes » du distributeur . Wal Mart et ses fournisseurs créent des partenariats non seulement en terme de vente et de marketing mais aussi au plan logistique, financier, de merchandising et de gestion des nouveaux produits et services.

L'offre des entreprises est perçue de plus en plus comme un ensemble de services pour l'utilisateur et ce, quelque soit son degré de tangibilité. On ne parle plus de commercialisation de produits mais d'une offre globale associant de nombreux services au produit vendu.

Ce glissement sémantique n'est pas fortuit et le marketing relationnel devient nécessaire pour développer cette approche commerciale dans laquelle le client agit comme un participant actif de la création de valeur ainsi qu'en tant que coproducteur du service qu'il consomme.

Comme l'énoncent Vargo et Lusch (2004) *«Le client est avant tout une source opérante et active. Il joue un rôle moteur dans les échanges relationnels et la coproduction...Le marketing est passé d'une vision tournée vers les biens – pour laquelle matérialité et transactions discontinues étaient la règle – à une vision tournée vers les services essentiellement caractérisée par l'immatérialité l'organisation des échanges et des relations ».*

La prise en compte dans les relations interentreprises de la notion de « Client - Partenaire » permet au marketing relationnel de proposer des voies d'actions pouvant être utiles au responsable marketing et qui sont :

- La mise en place d'un processus de communication intégrée structurant la gestion de la relation client au sein de l'entreprise (Duncan et Moriarty, 1998). Un programme de communication intégrée prend en charge tous les types de messages délivrés par une organisation à chaque fois qu'un partenaire (un ou plusieurs de ses services) entre en contact avec la société. Il faudra alors rendre cohérente les différentes formes de communication de l'entreprise qu'il s'agissent de communication planifiée (Communication institutionnelle) ; suggérée (Communication commerciale et notamment publi-promotionnelle, de maintien ou de fidélisation (Communication des services client et commercial) ou non planifiée (Presse et sites consommériste, groupes professionnels auxquels est affilié l'entreprise, Blogs...)
- L'intégration des TIC (messageries à distance, messages asynchrones, forums, « chat room », blogs...) qui permet d'engager un véritable dialogue avec le client ainsi qu'une relation personnalisée et directe modifiant tous les processus concernés par la vente des produits (Debos, 2004).
- Le renforcement de la valeur relationnelle de l'échange par le développement des communautés sur Internet. Cette communauté permet au client d'une entreprise de faire partager ses connaissances, d'échanger des processus et « astuces », des préoccupations, des recours et revendications, des histoires ou des concepts qui améliorent ses propres compétences par rapport à l'offre de la société. (Mac Alexander, Schouten et Koenig 2002). Nous pouvons appréhender avec l'apparition d'un nouveau mode de communication additionnel à la communication commerciale et institutionnelle qui

est la Blogosphère (Nonnenmacher 2006). Selon le moteur de recherche Technocratis ; il se crée un blog par semaine. D'un point de vue sociétal, le blogging peut être considéré comme la volonté par l'individu et l'entreprise de ne plus être représenté par un seul média, un parti politique, un syndicat mais ils veulent se faire entendre en tant que tel, par lui-même et pour lui-même.

- La création d'équipes clients multifonctions (CBD ou Customer Business Development) organisées autour d'un client et associant des membres du service commercial, du merchandising, de la logistique, de la production, de la finance et des RH. Cette équipe va être en interaction avec la centrale d'achat de l'entreprise afin de créer des économies de coût et d'affiner l'offre proposée au client, voire au consommateur final des produits et services de ce client. Ces équipes s'inscrivent dans le cadre de la mise en place d'un processus de réponse optimale au consommateur (ROC) ou ECR (Efficiency Consumer Response).
- La gestion de la chaîne logistique ou « Supply chain management » qui permet de distribuer de façon plus performante les biens désirés par le consommateur final grâce à un pilotage conjoint des différents acteurs du canal de distribution concerné. A titre d'exemple cette approche se développe fortement dans les secteurs de la distribution par les enseignes de Grandes surfaces alimentaires (GSA) et Spécialisées (GSS) ainsi que dans les secteurs de l'automobile et du tourisme. L'idée de base est que chaque acteur de la chaîne logistique va pouvoir réaliser ses buts spécifiques par la mise en place d'orientations et d'objectifs communs.

Ces diverses réflexions nous montrent l'intérêt de l'intégration du marketing relationnel dans une stratégie de développement des relations « *B to B* ».

Les entreprises qui vont utiliser le marketing relationnel vont avoir un avantage concurrentiel certain sur celles qui n'arrivent pas à instaurer un

climat collaboratif pour résoudre leurs problèmes de gestion de la relation client

Les voies d'actions précédemment citées et découlant d'une optique relationnelle du marketing permettent de combiner et de renforcer les ventes, de réduire (quoique plus imparfaitement) le volume et les ruptures de stocks (Gruen, Corsten & Bharawadj, 2002) et d'améliorer la satisfaction du consommateur final en terme de perception de prix, de la qualité des produits et des services proposés.

L'EVOLUTION NECESSAIRE DU MARKETING INTERENTREPRISE VERS L'OPTIQUE RELATIONNELLE.

Dans les relations « *B to B* », il s'agit aujourd'hui pour le client comme pour le fournisseur de construire développer et pérenniser des relations sur le long terme mais également d'optimiser ces relations afin de renforcer leur valeur ajoutée respective , leur efficacité et mieux satisfaire le consommateur final.

Une étude qualitative par le biais d'entretiens semi directifs auprès de dirigeants d'entreprises des Alpes Maritimes (France) appartenant aux secteurs industriels, du tourisme et des TIC ainsi que des responsables d'organisations professionnelles liées à ces activités servira d'exemple à nos propos.

Il paraît toutefois pertinent de rappeler auparavant des principes avérés et indispensables au niveau des marchés « *B to B* » (Michel, Salle & Valla, 2000).

- La transaction n'est qu'une brève étape de la relation entre client et fournisseur. Le client professionnel raisonne essentiellement sur l'assurance d'une régularité de l'approvisionnement sur le long terme.
- La première transaction entre l'entreprise et un client professionnel implique un investissement en moyenne cinq fois supérieur à celui concernant des actions de fidélisation de la clientèle.
- A la différence du consommateur final pour lequel les notions de besoins et désirs sont les principaux moteurs de l'achat ; pour l'entreprise il s'agira surtout de réduire les risques par le travail avec des partenaires de confiance (même si leurs prix peuvent être plus élevés que d'autres).

- Dans les relations interentreprises clients et prestataires codéfinissent l'offre et la demande et mettent en place des stratégies de développement conjoint à moyen et long terme.
- Les marchés « *B to B* » sont en fait des réseaux avec de multiples relations entre clients, fournisseurs mais également avec d'autres acteurs marchands (intermédiaires, consultants, sous traitants, distributeurs, banques...) et non marchands (syndicats professionnels, collectivités locales et régionales, associations diverses, groupes de pression, autorité de tutelle...). Nous pouvons citer le cas d'OSEO, issu du rapprochement de l'ANVAR et de la banque de développement des PME qui est un partenaire incontournable de ces dernières en les initiant et accompagnant leur croissance (Création de biens et de services, recherche de partenaires...).

Il n'y a, bien sur pas d'exclusivité entre l'approche transactionnelle et relationnelle et les entreprises peuvent utiliser une approche hybride (Frederiksson et Araujo, 2003).

Il semble toutefois que l'optique relationnelle appliquée aux relations interentreprises permet d'optimiser à long terme les échanges commerciaux. Cette optique implique la mise en œuvre de plusieurs approches pouvant être combinées et instaurant dans les relations interentreprises une véritable stratégie de « Gagnant – Gagnant ».

Nous pouvons plus particulièrement en identifier trois qui permettent d'initier et de renforcer un partenariat étendu entre clients professionnels et fournisseurs. Ces approches sont illustrées par les entreprises et organisations professionnelles contactées lors de l'étude qualitative.

Le « key account management » (Pardo, 2004) ou gestion des grands comptes.

Cette approche consiste à traiter de façon prioritaire et spécifique les principaux clients de l'entreprise, notamment sur le plan logistique, du marketing, de l'administration des ventes et des services. L'importance des clients fait qu'ils peuvent représenter un segment de marché à part entière.

Nous pouvons l'illustrer par le cas des relations développées par la SEMEC qui gère le Palais des Festivals de Cannes et Reed Midem Organisation (RMO) une entreprise du secteur de l'événementiel.

En effet, RMO organise sur Cannes des salons très importants (MIDEM, MIPCOM, MAPIC ...) qui représente une part importante du chiffre d'affaires de la SEMEC.

De ce fait, afin de mettre en place une véritable stratégie de « Gagnant – Gagnant », les deux structures ont mis en place en 2005 un véritable partenariat dans lequel s'implique également la mairie de Cannes afin de satisfaire au mieux les attentes de RMO qui s'est engagé à organiser ses manifestations à Cannes sur une durée de dix ans.

Ce partenariat s'est également traduit par l'inauguration en Juillet 2006 de La rotonde qui correspond à la plus grande salle de réception couverte dans le département des Alpes maritimes (2140 m²) et qui fait partie de la SEMEC (Kudrov, 2006, La tribune n° 339 du 7 Juillet 2006).

La « solution selling » (vente de solutions).

Cette démarche dépasse le simple stade de commercialisation de produits et de services liés entre deux entreprises.

Il s'agit avant tout d'élaborer avec l'aide du client une solution technologique adaptée à ses attentes et d'accompagner ce dernier de la définition de ses besoins jusqu'à l'application et au suivi de la solution retenue.

L'entreprise doit se réorganiser autour de ses clients et non de ses produits (Foote et al, 2001) par un management de projet conjoint aboutissant à la mise en place de solutions spécifiques.

Cette relation « intime » avec le client va engendrer « la création d'une valeur supplémentaire dans l'échange pour les deux parties impliquées qui peuvent réaliser ensemble des choses qui ne seraient pas possibles dans le cas d'un processus de vente traditionnelle » (Brady, Davies & Gann, 2004).

Au plan opérationnel nous pouvons citer le cas de la CCI de Nice Côte d'Azur qui a mis en place une plate forme de veille baptisée ARIST (www.e-novaction.com) dont les PME peuvent bénéficier via un abonnement. Cet abonnement est complété par des programmes d'accompagnement au cours desquels les conseillers commerciaux de la CCI étudient les points forts et points faibles de l'entreprise, les opportunités de développement ainsi que la mise en place d'action de fidélisation.

Comme l'énonce Jean Michel Enée, responsable du développement à la CCI (Entretien semi directif du 7/04/2006) ; il est capital d'interroger le client professionnel sur son niveau de satisfaction car 46% des clients mécontents cessent toute relation avec la PME considérée.

ARIST et les programmes d'accompagnement permettent aux responsables des PME d'appliquer des principes de saine gouvernance débouchant sur la commercialisation de solutions globales aux attentes de leurs clients professionnels.

Le « Full service contract » (Contrat de gestion complète)

Il s'agit de proposer au client une solution « clé en main » par une offre adaptée de produits et de services intégrant ses attentes et tenant compte du (ou des) contexte(s) situationnel(s), de l'utilisation de ces biens et prestations.

Dans ce cas, le fournisseur prend en charge tout ou partie d'une activité que le client veut externaliser avec des garanties de résultats à la clé.

A titre d'exemple ; trois PME industrielles des Alpes Maritimes (AMECA, MACATECH et REMECA) se partagent la sous traitance de pièces mécaniques pour l'automobile, l'aviation et la construction navale.

Ces structures ont renforcé leurs relations afin de proposer des contrats de gestion complète aux clients des secteurs précédemment cités pour les activités qu'ils veulent externaliser par le biais d'investissements importants.

Ces trois approches peuvent être combinées et s'inscrivent dans un contexte plus relationnel que transactionnel. Elles impliquent un certain niveau de confiance entre les acteurs professionnels d'un marché considéré et créent des interrelations dynamiques entre les partenaires.

Nous pouvons citer le cas de l'entreprise TECHMAR spécialisée dans la confection des vêtements des équipages de yachts qui s'est vu décernée le prix spécial de la dynamique artisanale par la SOCAMA (société de caution mutuelle artisanale) et la BPCA (Banque populaire de la côte d'azur). Cette réussite s'explique essentiellement par les relations de confiance tissées entre TECHMAR et ses clients grâce à la qualité des produits fabriqués (ou externalisés) par la société et sa réactivité.

CONCLUSION : DE L'OPTIQUE RELATIONNELLE AU MARKETING « RETICULAIRE ».

Dans le marketing « *B to B* », les réseaux relationnels se développent entre un nombre important de parties prenantes. Comme l'énonce Gummesson (2004), les entreprises ne doivent pas privilégier une approche trop transactionnelle, trop technique, focalisée sur des prix et des marges négociés au détriment d'une confiance réciproque entre les parties au niveau de l'échange commercial.

Les réflexions et échanges précédents tendent à montrer que l'optique relationnelle en marketing est un facteur clé de succès dans les relations commerciales interentreprises. Cette approche permet d'optimiser les pratiques relationnelles en « *B to B* » en ne le limitant pas à une simple approche transactionnelle mais en complétant utilement cette dernière (Blois, 2003).

En effet, quelque soit leur position sur un secteur d'activité donné, clients et fournisseurs vont raisonner en terme d'organisation, de stratégies, de planification, de comportement le plus « rationnel » possible et de gestion de portefeuille client.

A la différence du consommateur final, le client professionnel va et doit pratiquer les mêmes préceptes que son fournisseur en matière de qualités produits, de logistique, de services et de prix. Si il s'adapte aux innovations technologiques, il va demander à ses fournisseurs et prestataires de faire de même.

Néanmoins, il faut également tenir compte d'un certain nombres de limites au développement d'une approche relationnelle comme :

- Lorsque le client ne dispose d'aucune relation précédente avec le fournisseur et que cette relation est d'ordre ponctuel ; une approche transactionnelle peut être préconisée par rapport à l'approche relationnelle.
- Le client fidèle peut sans cesse monter son niveau d'exigence en terme de remises et de progressions significatives de la qualité des produits et des services développés par l'entreprise etc...
- Il faut aussi intégrer le cycle de vie de la relation client qui tend à se raccourcir ainsi que la stratégie de développement de ce client qui peut pousser ce dernier à remettre en cause des relations pérennes avec ses fournisseurs si de nouveaux arrivants présentent des solutions « mieux disantes » (Jap et Ganesan, 2000).

- Le développement économique et les spécificités culturelles d'un pays donné peuvent avoir des incidences sur la relation entre satisfaction et fidélité du consommateur professionnel (Iyer, Sharma & Bejou, 2005).

Toutefois, cette optique relationnelle se traduit par le tissage de relations étroites et organisées entre tout les professionnels d'une même filière pour tendre vers un but commun qui est la satisfaction du client final et qui permet l'instauration d'un véritable marketing « réticulaire ».

BIBLIOGRAPHIE

- ARNDT (J), 1979, "Toward a concept of domesticated markets", *Journal of Marketing*, n° 58, 69-75
- BLOIS (K), 2003, "B to B relationships a social construction of reality?", *Marketing Theory* Volume 3, n°1, 79-95
- BRADY (T), DAVIES (A) & GANN (D), 2004, "Creating value by delivering integrated solutions, *Actes de la conférence IRNOP VI*, Turku, Finlande
- CHACOUR (S), ULAGA (W), 2001, "Measuring customer-perceived value in business markets, a prerequisite for marketing strategy development and implementation", *Industrial Marketing Management* Volume 30, n°6, 525-540
- DEBOS (F), 2004 "L'impact de l'interactivité sur la communication commerciale de l'entreprise: vers l'animation de clans d'audience", 14ème conférence internationale du RESER, *TIC et relations de services dans une économie globalisée* Volume 1, 539-560
- DUNCAN (T), MORIARTY (S.E), 1998, « A communication-based marketing model for managing relationships », *Journal of Marketing*, n°62, 1-13
- FOOTE (N.W), GALBRAITH (J), HOPE (Q) & MILLER (D), 2001, "Making solutions the answer, *The McKinsey Quarterly*, n°3, www.mckinseyquarterly.com
- FREDERIKSSON (P), ARAUJO (L), 2003, "The evaluation of supplier performance: a case study of Volvo cars and module suppliers", *Journal of Customer Behavior*, Volume 2, n°3, 365-384
- GALANTER (M), 1981, "Justice in many rooms: courts, private ordering and indigenous law", *Journal of Legal Pluralism*, n°9, 1-47
- GRUEN (T.W), 2005, "Marketing relationnel: réflexions et leçons sur une décennie", *Revue Française du Marketing*, n°202, 71-82.
- GRUEN (T.W), CORSTEN (D) & BHARADWAJ (S), 2002, „Retail-out-of-stocks: a worldwide examination of extent, causes and consumer respons”, Washington DC: Grocery manufacturers of America

- GUMMESSON (E), 2004, "Return on relationship (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts", *Journal of Business & industrial Marketing*, Volume 19, n°2, 136-148
- HANKANSSON (H), 1982, "*International marketing and purchasing of industrial goods/an interaction approach*", John Wiley and sons, Chichester
- IYER (G. R), SHARMA (A) & BEJOU (D), 2005, "Une analyse du processus relationnel sur les marchés internationaux", *Revue Française du Marketing*, n°202, 99-115
- JACKSON (B.B), 1985, « Build customer relationships that last », *Harvard Business Review*
- JAP (S), GANESAN (S), 2000, "Control mechanism and the relationship lifecycle: implications for safeguarding specific investments and developing commitment", *Journal of Marketing Research*, n°27, 227-245
- KUDROV (J), 2006, "Cannes: petit palais deviendra grand", *La tribune Bulletin Côte d'Azur*, n°3, 3
- MAC ALEXANDER (J.H), SCHOUTEN (J.H) & KOENIG (H.F), 2002, "Building brand community", *Journal of Marketing*, n°66, 38-54
- MACAULEY (S), 1963, « Non-contractual relations in business », *American Sociological Review*, n°28, 55-67
- MACNEIL (I.R), 1980, "*The new social contract: an inquiry into modern contractual relations*", Yale University Press, New Haven
- MICHEL (D), SALLE (R) & VALLA (J.P), 2000, « *Marketing industriel : stratégies et mises en œuvre* », 2^{ème} Edition, Paris, Economica.
- MORGAN (R), HUNT (S), 1994, "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of marketing*, n°28,20-
- NONNENMACHER (F), 2006, 1- "Blogosphère, un vent de renouveau sur le Web", *La Revue des Marques*, n°54, 24-27
- 2- « *Blogueur d'entreprise* », Edition d'Organisation
- PARDO (C), 2004, *Responsables comptes clés : comprendre, sélectionner, gérer et développer les grands comptes* », Paris, Edition Dunod
- VARGO (S.L), LUSCH (R.F), 2004, "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of marketing*, n°68, 1-17.
- WILLIAMSON (O.E), 1975, "*Market and hierarchies: analysis and antitrust explanations*", New York Free Press