

*5<sup>th</sup> International Congress on Marketing Trends*  
*Venice, 20 and 21 January 2006*

**Audrey Bonnemaizon, Bernard Cova, Marie-Claude Louyot**

**Audrey Bonnemaizon**

EDF R&D

1, Av. du Général de Gaulle, BP 408, 92141 Clamart Cedex

Tel : 01 47 65 49 61

audrey.bonnemaizon@edf.fr

**Bernard Cova**

Euromed Marseille – Ecole de Management & Université L. Bocconi, Milan

Domaine de Luminy, BP 921, 13288 Marseille cedex 9

Tel : 04 91 82 73 48

bernard.cova@euromed-marseille.com

**Marie-Claude Louyot**

EDF R&D

1, Av. du Général de Gaulle, BP 408, 92141 Clamart Cedex

Tel : 01 47 65 49 61

marie-claude.louyot@edf.fr

## « Représentations européennes du marketing relationnel à l'horizon 2015 :

### Une analyse Delphi »

#### **Résumé**

Le marketing relationnel (RM) a représenté ces vingt dernières années le renouveau du marketing et même un changement de paradigme en marketing pour certains. Aujourd'hui pourtant son bilan est mitigé et ses applications comme le CRM sont fortement remises en cause. Les chercheurs comme les entreprises s'interrogent sur l'avenir du marketing relationnel. Pour essayer de répondre à ces interrogations, nous avons bâti une étude prospective de type Delphi qui, avec la mise en jeu de douze experts européens de la discipline, nous a permis de produire une vision possible des évolutions à venir d'ici 2015. Nous présentons ici une synthèse de cette vision en douze points clés.

#### **Abstract**

Over the past twenty years, Relationships Marketing has represented a marketing renewal, even for some, a paradigmatic change in marketing. However, today, its results are mixed and its applications like CRM are strongly questioned. Researchers as companies are interested in tracing its possible future evolutions. In order to respond to their questions, we elaborated a prospective Delphi-type study which enabled us to produce a vision of its main evolutions by 2015, with the contribution of twelve European experts. We present here a synthesis encapsulated into twelve key points.

## **Introduction**

« *Durant les deux dernières décennies, les chercheurs et les praticiens du marketing ont centré leur attention sur la façon dont l'entreprise était en relation avec ses clients ; il en est résulté une sous-discipline du marketing connue sous le nom de marketing relationnel* » (Brodie et al., 2003, p. 5). Bien que l'on puisse avancer que parfois (souvent ?), le marketing relationnel n'a représenté qu'une simple innovation terminologique, introduite par Berry (1983), pour couvrir une pratique ancienne bien connue (Marion, 2001 ; Palmer, 2002), on ne peut nier que durant ces 20 dernières années, « *le marketing relationnel a représenté la tendance dominante en marketing et certainement le plus important (et le plus controversé) sujet de conversation en management* » (Egan, 2003, p. 145). Aujourd'hui cependant, le bilan de cette montée du marketing relationnel est mitigé : l'approche n'est pas unifiée et les risques de schisme sont importants (Coviello et al., 1997 ; Egan, 2003 ; Hetzel, 2004); de nombreuses entreprises se sont mises au marketing relationnel sans faire attention à leur façon de générer de la valeur pour le client (Ballantyne, 2004a) ni aux vœux de leurs clients (Fournier et al., 1998) comme aux contingences des différentes situations de consommation (Grönroos, 2004) ; la question du retour de l'investissement fait sur la relation (ROR, *Return on Relationship*) reste toujours en suspens (Gummesson, 2004) comme celle de la mesure de la valeur créée avec et pour le client (Ballantyne et al., 2003) ; et plus globalement, le marketing relationnel (RM, *Relationship Marketing*) semble avoir pâti de la montée de son avatar le CRM (*Customer Relationship Management*) qui a conduit à des investissements technologiques (IT, *Information Technology*) souvent disproportionnés par rapport aux buts de la démarche relationnelle (Hetzel, 2004 ; Meyer-Waarden et Bénavent, 2004).

### **Où en est le marketing relationnel ?**

Le marketing relationnel n'est pas unifié car les approches relationnelles développées en grande consommation se sont en partie inspirées de ce que font les entreprises en milieu industriel depuis des décennies (Hakansson, 1982). En effet, dans un contexte industriel, que ce soit celui de l'aéronautique, de l'électrotechnique ou encore de l'énergie, les marchés sont semblables à des réseaux de relations avec peu de fournisseurs (une dizaine) et peu de clients significatifs (quelques dizaines tout au plus) qui maintiennent entre eux des relations de fidélité dépassant souvent les dix ans. Le marketing industriel consiste ainsi depuis toujours à créer, développer et maintenir des relations de long terme mutuellement profitables entre clients, fournisseurs et autres parties prenantes (Michel et al., 2000). Profitant des moyens

nouveaux fournis par l'évolution technologique (base de données, Internet et autres), les entreprises de grande consommation venant de secteurs aussi divers que le tourisme, l'habillement ou encore l'automobile, ont donc cherché à développer des démarches dites de marketing relationnel en s'inspirant des approches relationnelles existantes en milieu industriel (Hetzl, 2004). Une première différence est que dans le cas des entreprises vendant des produits grand public, il s'agit d'avoir des relations avec des centaines de milliers de clients et non seulement quelques dizaines comme fait précédemment par les industriels ! Une deuxième différence réside dans le fait que le marketing relationnel en milieu industriel ne se limite pas à la relation client mais intéresse la gestion des relations de l'entreprise avec tous les acteurs marchands et non marchands de l'environnement. D'où des approches relationnelles centrant leur intérêt sur des relations bien différentes : soit les relations clients-fournisseurs seulement (Sheth and Parvatiyar, 2002), soit les relations de l'entreprise avec quelques types d'acteurs précis (exemple : les « 6 parties prenantes » de Christopher et al., 2002), soit encore les relations avec tous les acteurs possibles gravitant dans l'environnement de l'entreprise (les « 30 R » de Gummesson, 2002).

Les approches de marketing relationnel montrent des signes évidents de limites car elles détruisent parfois la valeur plus qu'elles ne la génèrent. Le marketing relationnel donne l'impression d'être contre-productif par rapport aux attentes latentes des clients (Fournier et al., 1998). En effet, il conduit parfois à des résultats contraires à ceux attendus : sentiment de violation de la vie privée, de déséquilibre dans la relation, de manipulation au travers de certains privilèges accordés, sans parler du renforcement du sentiment de déshumanisation de la relation et, en conséquence, d'isolement des individus clients. D'ailleurs, l'effort relationnel accompli par beaucoup d'entreprises en grande consommation n'est pas une réponse à une demande de relation de la part du consommateur, c'est bien plus l'effet de nouvelles techniques de gestion des contacts avec la clientèle. Cette exigence de relations ne résulte donc pas d'une nouvelle demande d'un soi-disant nouveau consommateur ; les études montrent, en effet, que peu de gens sont réellement prêts à payer plus pour avoir des produits et services personnalisés, contrairement à ce que proclament les tenants du marketing personnalisé (Mick et Fournier, 1998). C'est bien plutôt l'intensification concurrentielle et la prolifération des instruments de communication mis à disposition des individus et des entreprises qui créent cette recherche de relation. Il est marquant que la plupart des relations initiées par le CRM restent des relations foncièrement déséquilibrées (Ballantyne, 2004b) :

l'entreprise peut contacter le client quand elle veut et, de plus en plus, où elle veut quand le client, lui, trouve souvent porte close ou n'arrive pas à joindre la personne qu'il désire et est renvoyé sur un *call center* (Kapferer, 2005)! Tout cela manque encore beaucoup de communication, d'interaction, de dialogue, de partage de connaissances et de co-crédation de valeur (Grönroos, 2004).

Du côté de la rentabilité, les approches relationnelles n'ont encore rien prouvé (ou peu) au contraire (Gummesson, 2004). Le Gartner Group parle ainsi d'une désillusion des entreprises vis-à-vis du CRM pour parler de la période actuelle qui fait suite à la phase d'engouement du début des années 2000. En effet, 55% des projets de CRM ne produisent pas les résultats escomptés selon le Gartner Group et le CRM est classé antépénultième dans un classement des 25 techniques managériales donnant le plus de satisfaction aux entreprises. Pire, le groupe Bain a mené une étude (Rigby et al., 2002) sur 451 cadres dirigeants qui montre qu'un cinquième d'entre eux considère que leur CRM n'a non seulement pas donné les résultats escomptés mais qu'en plus il a détruit certaines de leurs meilleures relations client de long terme ! Comment peut-on expliquer une telle situation ? Tout d'abord, il faut se rappeler que la performance d'un CRM dépend plus de la stratégie que du montant de l'investissement technologique ! La stratégie, cela veut dire allouer des ressources rares pour créer un avantage concurrentiel et ainsi délivrer une performance supérieure. Tout cela permettant au personnel de bien comprendre ce qu'il doit faire et ne pas faire au quotidien avec un client donné et c'est cela la clé de la qualité de l'interaction entreprise/client. La technologie n'est qu'un investissement, la plupart du temps nécessaire (et encore, pas dans tous les secteurs), mais non suffisant et cet investissement doit s'accompagner d'un changement important du système de gestion du personnel. Beaucoup d'entreprises ont malheureusement fait le contraire : elles ont implanté une démarche de CRM avant d'avoir développé une véritable stratégie client et/ou elles ont mis en branle cette démarche avant d'avoir transformé l'organisation en conséquence (Rigby et al., 2002).

Aujourd'hui, le marketing relationnel, dont la définition la plus large et la plus embrassante est '*un ensemble d'approches marketing prenant pour objet central la relation entre l'entreprise, ses clients et ses différentes parties prenantes*', est une des pratiques les plus débattues en marketing comme en témoigne le nombre de numéros spéciaux de revues

académiques et professionnelles qui lui sont consacrées, et, en même temps, une des plus controversées et dont l'avenir est le moins lisible. En effet, la lecture des récents numéros spéciaux du *Journal of Business and Industrial Marketing (Pathways Less Traveled To Value Creation*, Vol. 19, N°2, 2004, faisant suite à la 2<sup>nd</sup> *WWW Conference on Relationship Marketing*) et de la revue *Marketing Theory (Relationship Marketing*, Vol. 3, N°1, 2003, faisant suite au *10th International Colloquium in Relationship Marketing*) comme du premier numéro du nouveau *Journal of Relationship Marketing* (Vol. 1, N°1, 2002), permet de voir s'exprimer les doutes, interrogations et paris sur l'avenir de certains des plus grands noms de la sous-discipline : Ballantyne, Brodie, Grönroos, Gummesson, Sheth, entre autres. Les titres de nombre de leurs articles sont significatifs d'espoir d'un avenir meilleur pour le marketing relationnel si « la réflexion sort des sentiers battus » (Ballantyne, 2004a), si le « dialogue » devient réel (Ballantyne, 2004b, Grönroos, 2004), si les « divergences » s'atténuent (Egan, 2003), etc. Face à cet optimisme très modéré sur l'avenir du marketing relationnel, et à l'intérêt très affirmé des entreprises pour rendre performant leurs investissements faits dans ce domaine (Rigby et al., 2002), il apparaît important académiquement et managérialement de pouvoir dresser une représentation du marketing relationnel à moyen terme comme des possibilités et des défis qui l'attendent. Le travail sur les représentations de la discipline fait partie intégrante de la recherche en marketing comme en témoignent le récent article de Mathieu et Roehrich (2005) et les nombreuses discussions générées par la présentation de la nouvelle définition officielle du marketing selon l'AMA en septembre 2004 : « *le marketing est une fonction organisationnelle et un ensemble de processus visant à créer, à communiquer et à fournir une valeur destinée à des clients, de même qu'à gérer les relations avec ceux-ci de façon rentable pour l'entreprise et ses parties prenantes* ». Notons, au passage, que cette nouvelle définition fait une place de choix à la relation et donc à la sous-discipline du marketing relationnel. Ceci étant, la plupart de ces travaux sont plus rétrospectifs que prospectifs et concernent plus la discipline dans son ensemble qu'un de ses sous-ensembles. Au contraire, notre objectif a été d'essayer d'éclairer le travail des chercheurs comme des praticiens par une représentation volontairement prospective du marketing relationnel. Ceci nous a conduit à bâtir un programme de recherche intitulé :

« *Une prospective du Marketing Relationnel à l'horizon 2015* ».

Pour dresser les grands traits du marketing relationnel à l'horizon 2015 de façon résolument scientifique et non journalistique, nous avons élaboré une architecture de recherche en plusieurs phases avec pour chacune des choix rigoureux et non intuitifs. Cette architecture s'appuie sur la méthode Delphi. En effet, comme l'écrit Godet (2004, p. 235), « *face à l'avenir, le jugement personnel est souvent le seul élément d'information accessible pour prendre en compte les événements qui pourraient survenir* ». Les méthodes dites d'experts comme la méthode Delphi, l'Abaque de Régnier ou les matrices d'impacts croisés, apparaissent les plus à même de penser les ruptures possibles, les métissages incroyables et les alliances étranges, pour donner consistance à des visions du futur. Notre approche Delphi s'inscrit volontairement dans l'espace européen, à la fois pour dépasser le cadre des représentations nationales et pour essayer de structurer une vision proprement européenne du marketing relationnel. Le recours à la méthode Delphi au sein de cette étude est à même de fournir un cadre de communication entre participants appartenant à des univers professionnels et culturels différents, qui plus est, sur un sujet en marketing largement débattu à l'heure actuelle et porteurs d'enjeux forts pour demain. L'enjeu a consisté à travailler avec un groupe de partenaires non seulement hétérogène mais également dispersé géographiquement. La recherche a débuté mi-2004 et se terminera début 2006. Nous livrons ici des résultats intermédiaires des représentations générées par la synthèse des interviews d'experts.

## **Un ajustement de la méthode Delphi**

### ***Principes de la méthode Delphi***

Initialement, la méthode Delphi a été développée aux Etats-Unis pendant la guerre froide au début des années 1960 par Norman Dalkey et Olaf Helmer, respectivement de la *Rand Corporation* et de l'*Institute for the Future*, afin de résoudre des problèmes de technologie militaire. Leur objectif était de réaliser des prévisions fiables sur la base d'une exploitation optimale des ressources scientifiques au sein de groupes d'experts. Surtout utilisée dans le domaine de la prospective technologique, cette méthode s'est progressivement étendue aux sciences physiques, aux sciences sociales...au marketing, dès les années 70 : dans ce dernier domaine, la méthode a été utilisée par exemple pour identifier les attributs d'un produit ou sélectionner les critères d'acceptabilité de produit par les consommateurs (Vernette, 1994). Elle est aujourd'hui définie comme (Lehu, 2004, p. 228) « *une méthode de prévision*

*qualitative à moyen terme qui repose sur la recherche de consensus de la part d'un groupe d'experts ».*

Aujourd'hui, la méthode Delphi se présente comme une enquête systématique et formalisée permettant de faire de la prospective et des scénarios sur le futur et dont le fondement repose sur le jugement intuitif et le savoir expert. Si la littérature sur la formation du jugement et de la prise de décision suggère que les experts ne sont pas plus performants que les novices, pour la recherche en sciences cognitives au contraire, « *les experts disposent d'une connaissance hautement organisée et spécifique à un domaine qui leur permet de coder des informations complexes, connaissance [qui] aboutit à une performance plus rapide et plus précise* » (Blattberg et Hoch, 1991, p.81). Appelant à la complémentarité des approches statistiques et humaines dans la recherche prospective, Blattberg et Hoch (1991, p.83) relèvent que parmi les forces du jugement expert, « *les experts établissent des diagnostics et des prévisions tandis que les modèles ne se contentent que de prédire* ».

Les trois grands principes qui organisent la méthode Delphi sont :

- *l'anonymat* : chaque expert ne sait pas qui sont les autres experts interrogés ;
- *l'itération* : les participants sont invités à partager leur opinion au cours d'un processus qui comprend de deux à cinq 'tours de table' et qui conduit à la convergence des opinions. Pour que ce processus soit valide, il faut que dans le déroulement, trois principes soient respectés : 1) chaque participant exprime une opinion argumentée ; 2) chaque participant reçoit une copie de l'ensemble des réponses livrées de façon anonyme ; 3) chaque participant est invité à réagir, en confirmant, en infirmant ou en réformant sa position par le biais d'une réponse argumentée ;
- *la rétroaction contrôlée*: la conduite de l'exercice se fait en une suite d'étapes entre lesquelles un résumé de l'étape précédente est communiqué (les réponses médianes du groupe à chaque question lors de l'étape précédente ainsi qu'une synthèse des remarques faites par le groupe) aux participants afin de réduire le bruit.

Hors de ces trois principes de base, la validité de la méthode repose sur le choix des experts, la taille du groupe d'experts et la mise en œuvre rigoureuse de la méthode (Isaac, 1996) :

- *Choix des experts* : comment définir la notion d'expertise ? On peut donner trois composantes (Isaac, 1996 ; Larréché et Montgomery, 1977) : l'expérience du secteur, la

familiarité avec l'objet d'étude et la connaissance des caractéristiques de l'objet. Il s'agit de réunir un groupe de personnes considérées comme suffisamment expertes pour répondre aux problèmes posés (Isaac, 1996) et « *ayant une vue globale des problèmes et capables de combiner des sources multiples* » (Blattberg et Hoch, 1991, p. 85). Pour la sélection proprement dite, certains (Verneette, 1994) proposent de demander aux personnes pressenties d'estimer leur propre degré d'expertise ;

- *Nombre d'experts* : une fois la question de l'expertise traitée, la constitution de l'échantillon et du nombre d'experts retenus est cruciale. Il apparaît que le seuil minimal au nombre d'experts est de 5/7 et que la fourchette comprise entre 8 à 10 membres offre le meilleur rapport précision/coût (Verneette, 1985, 1994). Au-delà de 12 experts, l'apport d'information est marginal ;

- *Mise en œuvre rigoureuse* : tout d'abord, deux ou trois itérations sont nécessaires à l'obtention d'un consensus satisfaisant (Dalkey et al., 1963), deux itérations étant le strict minimum pour faire intervenir le principe de rétroaction. Au-delà de trois, des itérations supplémentaires n'accroissent pas de façon significative le phénomène de convergence. L'administration du questionnaire ou du guide d'entretien en face-à-face est une garantie contre d'éventuelles défaillances pouvant survenir sur la période des trois phases Delphi (Verneette, 1985, 1987). En effet, l'instauration d'un climat cordial et d'une relation de confiance obtenus plus aisément grâce au contact direct avec les répondants, constituent un rempart contre leur lassitude, voire leur désintérêt pour la recherche. Ils semblent, pour notre part, renforcer leur engagement dans la collaboration, sachant qu'une période d'un à deux mois peut séparer deux itérations.

Généralement, à chaque étape, les justifications gagnent en complexité dans les raisonnements. L'ensemble de la démarche est orienté vers la recherche d'un consensus autour des questions débattues. Dans l'absolu, il s'agit d'une recherche d'unanimité. En pratique, il ne s'agit là que d'un objectif auquel on tend. Concrètement le but est la recherche de production d'un consensus (médiane) entre les experts, comme de scénarios contrastés (écarts-types). A partir de la deuxième itération, les experts choisissent ou non de maintenir leur premier jugement. Le chercheur leur demande alors en cas d'infirmité d'en donner les raisons : une analyse de ces réponses permet de mettre en évidence les zones de dissidences et de polysémie. Elle apporte également des éléments de discussion dans l'étude de validité des résultats (Isaac, 1996).

## ***Développement d'un Delphi européen sur les représentations du marketing relationnel à l'horizon 2015***

### *Phase 1 : Choix des experts.*

Pour notre recherche, nous avons, dans une première phase, essayé de dresser la liste des experts européens les plus aptes à participer. Pour cela, nous n'avons pas travaillé sur la base des publications mais plutôt sur celle de la notoriété et de la reconnaissance dans le milieu académique. Nous avons donc adressé un questionnaire à 15 professeurs de grande réputation (1 par pays ou groupe de pays européens) connus pour leurs vues 'panoramiques' et leurs connaissances larges en marketing et leur approche 'neutre' du thème abordé : ce ne sont pas des spécialistes du marketing relationnel. Ce questionnaire essayait, au travers des questions suivantes, de déterminer de façon indirecte quels étaient selon eux les individus (consultants ou enseignants) 'références' en marketing relationnel en Europe. Pour chaque question, il a été demandé de donner les références le plus connues et utilisées par le professeur et/ou ses collègues locaux : 1) le texte ou l'ouvrage de base de référence (qu'il soit européen ou nord-américain) tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM ; 2) le texte ou l'ouvrage de base local de référence (dans la langue et par un expert du pays) tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM ; 3) le cas d'entreprise de référence (qu'il soit européen ou nord-américain) tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM ; 4) le cas d'entreprise locale de référence tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM ; 5) le cabinet de consultant de référence (qu'il soit européen ou nord-américain) tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM ; 6) le cabinet de consultant local de référence tant au niveau du Marketing Relationnel que du CRM. Par ce questionnaire, on évitait le biais de la question directe qui pouvait porter à un certain favoritisme des réponses (« je signale pas le meilleur mais mon collègue »). A partir de la phase précédente, une trentaine d'experts européens ont été repérés. Nous avons cherché à en sélectionner un par pays pour promouvoir la diversité des jugements, ce qui limitait notre choix à quinze experts. Douze ont donné leur accord pour participer à notre Delphi : un allemand, deux anglais, un belge, deux espagnols, un finlandais, un français, un hongrois, un italien, un suédois, un suisse.

### *Phase 2 : Entretien d'experts.*

Chacun des 12 experts a été confronté aux mêmes 10 thèmes retenus à la suite d'une analyse

bibliographique conduite sur les numéros spéciaux de revues académiques dédiées au Marketing Relationnel. Après un premier rendez-vous en face-à-face, chaque expert a reçu la synthèse de l'ensemble des réponses, puis lors d'une deuxième itération, toujours en face-à-face, a dû maintenir ou modifier sa position initiale. Ce processus a été/sera réitéré une troisième fois, par mail cette fois-ci.

De manière à produire une représentation de l'avenir du marketing relationnel la plus ouverte possible, nous avons choisi non de poser des questions précises sur des thèmes précis mais plutôt de faire réagir les experts à des citations d'autres experts, évitant ainsi le biais d'une retransmission qui nous serait propre. Ceci est relativement inhabituel dans les approches Delphi cherchant à produire des 'prévisions' quantitatives mais est relativement courant dans les applications qualitatives des Delphi, par exemple pour 'prédire' les modes et les tendances à venir (Badot et Cova, 1992). Nous nous sommes limités à 10 citations ce qui, après un premier test, conduisait à des entretiens d'1h30, une durée jugée maximale pour des experts. Notre rôle dans ce cadre a consisté à faire réagir le répondant sur chacun des thèmes identifiés en encourageant le répondant de façon intermittente, à clarifier des points particuliers (De Ketele et Roegiers, 1999). Nous n'avons pas donné de directive ni fait des interventions susceptibles de modifier ou infléchir ce qui a été dit (Moliner et al., 2002). Notre seule intervention consistait à bien rappeler aux experts la nécessité de se projeter dans un futur à long terme (2015) et de ne pas réagir seulement par rapport au contexte actuel.

Les 10 citations ont été choisies selon deux critères :

- 1) elles devaient être récentes et émaner de leaders de la sous-discipline ou des champs connexes à cette sous-discipline ;
- 2) elles devaient rendre compte des interrogations majeures en cours actuellement sur la sous-discipline.

Pour ce faire, nous nous sommes largement appuyés sur l'analyse du contenu des articles parus entre 2002 et 2004 dans trois numéros spéciaux cités précédemment (*Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, 2004 ; *Marketing Theory*, Vol. 3, N°1, 2003 ; *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, N°1, 2002) afin de faire ressortir les thèmes les plus récurrents dans le débat actuel et de choisir, pour chacun de ces thèmes, la citation la plus parlante :

- les deux premiers thèmes (N°1 et 2) sont des généralistes : marketing relationnel versus et mass-marketing ; les différentes acceptations du marketing relationnel ;
- les deux thèmes suivants (N°3 et 4) interrogent le lien à la technologie et la performance des stratégies de marketing relationnel et de CRM ;
- les thèmes N° 5 et 6 sont plus processuels : la création de valeur pour l'entreprise et pour le client et des rapports de force client-entreprise dans le traitement des informations ;
- les thèmes N°7 et 8 sont liés au déploiement du marketing relationnel au sein et autour de l'organisation et ses répercussions (compétences à développer en interne, enjeux autour de la collecte et du traitement de l'information, rapports avec les acteurs qui gravitent autour de l'entreprise) ;
- enfin, les thèmes N°9 et 10 dépassent le champ de la sous-discipline pour la mettre en rapport avec des approches qui peuvent lui être complémentaires et des enjeux qui sous-tendent leur complémentarité (l'expérience et les communautés de marque).

Nous présentons ici les 10 citations en anglais puisque la majorité des entretiens a été conduite en anglais. Les résultats finaux ont été traduits en français pour les besoins de cette communication. Il est à noter que les experts n'ont eu accès ni aux références de la citation ni à l'intitulé des thèmes comme présentés ci-dessous pour éviter de les influencer. Dans les citations, le marketing relationnel est désigné par son abréviation RM.

Thème N°1, RM et Mass Marketing : *“People used to predict that, by the end of the twentieth century, RM abetted by IT would ‘rule the world’, but instead mass marketing seems to prevail, often driven by CRM software. The drive toward a form of marketing that will exist comfortably in all situations means settling for the lowest common denominator. The holy grail of ‘one-size-fits-all’ seems to be the aim. This directly contradicts the approach that acknowledges RM has limitations and must co-exist with more traditional forms of marketing”*, (Egan, 2003, p. 153).

Thème N°2, Différentes visions du RM pour différents secteurs industriels: *“The divide seems principally to be between those who see RM as a wide range of*

*relationships, albeit that its benefits appear limited to certain industries and situations, and those whose definition is restricted to customer/firm relationship (CRM) but who choose to apply relational thinking across the industrial board. In effect, the divide is between a broad definition of RM with a narrow application and a narrower viewpoint with a distinctly broader application”, (Egan, 2003, p. 151).*

Thème N°3, RM et Technologies : *“Although information technology has the potential to add to a company’s relationship advantage, this is dependent upon two principal factors: whether the company needs large volumes of information about its customers; and whether a relationship based program will provide information that the company did not previously have” (Palmer, 2002 p.86).*

Thème N°4, RM et ROR : *“Managers who consider a RM and CRM strategy must ask the question: Does RM and CRM pay? We can broaden the question: Is it possible to gauge return on investment? Return on relationships (ROR) is the long-term net financial outcome caused by the establishment and maintenance of an organization’s network of relationships”, (Gummesson, 2004, p. 141).*

Thème N°5, RM et valeur pour le client : *“The marketer must know the value systems that guide the customer. These could be, for example, an interest in preserving the rain forest or in minimizing stocks. If the marketer does not understand these aspects of the customer’s value systems and value-generating process, products and services, information and other elements of the interaction process cannot be developed satisfactorily and value for the customer cannot be create successfully” (Grönroos, 2004, p. 155).*

Thème N°6, RM et valeur de l’information : *“It has been noted that consumers increasingly recognize that personal data has a value and are typically becoming more instrumental in the manner in which personal information is divulged. This represents a new challenge for relationship marketing in consumer markets, and may require a change in the attitude of some consumer marketers that relationship marketing is something that companies “do” to customers” (Palmer, 2002, p. 85).*

Thème N°7, RM et stakeholders : *“We need to know more about how to summon the different stakeholders and the firm in an interaction mode that is characterized by genuine dialogue. This raises a number of issues about the mode of communication links to be employed, forums for discussion and incentives to be provided for doing so”*, (Tzokas & Saren, 2004, p. 132).

Thème N°8, RM et apprentissage organisationnel : *“To build a relationship with its customers, the organization has to know them overall: more information means more customer knowledge and so, new opportunities in terms of personalization of the relationship. However, in a changing environment, it is the quality of interpretation of data that gives a firm a competitive advantage in its use of information”* (adapté de Palmer, 2002, p.85).

Thème N°9, RM et marketing expérientiel : *‘Customer Experience Management (“CEM”) focuses on the experiences of customers and how those experiences influence behaviour. CRM solutions automate things like marketing and sales activities to increase efficiency and accuracy, but do little to improve the customer experience’* (adapté de Schmitt, 2003).

Thème N°10, RM et communautés de marque: *‘Whereas RM aims at creating and developing a relation between the brand or the firm (even a member of the firm) and a customer, the brand community approach to marketing prefers to recreate and support the relation between customers. The communal inter-relations exert pressure on members to remain loyal to the collective and consequently to the brand’* (adapté de Cova et Cova, 2002).

*Phase 3 : Analyse des entretiens et convergence des propos.*

Nous n’avons pas eu recours au traitement statistique mais davantage à l’analyse thématique des corpus d’entretiens : c’est la fréquence des tendances dégagées que nous avons retenue comme indicateur de convergence des représentations. Nous avons donc essayé de développer une analyse des données textuelles automatisée du corpus de textes résultant du 1<sup>er</sup> tour de Delphi avec nos experts. En effet, l’analyse de données textuelles automatisée (ADT) a le vent en poupe en marketing depuis quelques années (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Elle

permet notamment de faciliter la caractérisation et la compréhension d'environnements, situations, contexte spécifiques, au travers d'entretiens avec des clients, experts, prescripteurs ou intermédiaires ou par le biais de revues de presse (Helme-Guizon et Gavard-Perret, 2004). Deux types de logiciels d'ADT existent sur le marché : ceux ayant pour objet de synthétiser rapidement des masses de données, d'en extraire les thèmes essentiels ou des données particulières et d'en faire émerger la structure et les enchaînements (ex.: Wordmapper, N'Vivo, SDOC, UMAP), pouvant venir en support à la veille et à la gestion de connaissance ; ceux ayant pour objet l'analyse approfondie du contenu de corpus, tels Sphinx, Lexica, Spad-T et Alceste que nous avons choisi dans le cadre de cette étude. Malgré son interface conviviale, son transfert aisé des résultats dans les dossiers d'archives au format texte et la possibilité de croiser des *verbatim* avec des réponses, Alceste ne nous a pas apporté la qualité d'analyse attendue. Lors de la dernière phase d'interprétation des rapports de résultats générés par Alceste, il nous est apparu que les classes obtenues recelaient beaucoup de mots 'outils' et peu de mots significatifs. Les classes nous ont paru peu homogènes : il était alors difficile de les interpréter et de leur donner du sens dans l'analyse par thème; le logiciel n'a pas réussi à effectuer une classification double qui nous aurait permis d'obtenir un classement statistique stable : nous avons ainsi obtenu des messages d'erreur du type 'B3 : erreur de Baobab' ou 'C1 : aucune classe retenue'.

Nous pouvons donner plusieurs explications quant au bilan mitigé de notre utilisation du logiciel Alceste, qui rejoignent les conclusions de plusieurs chercheurs l'ayant expérimenté (Kah, 2001). Tout d'abord, le corpus des entretiens de chaque expert est très hétérogène aussi bien dans la forme (prolixe/ bref) que dans le fond (diversité des mots employés pour signifier une même idée). Mais surtout, il apparaît capital que le corpus sur lequel porte l'analyse soit suffisamment conséquent pour que les traitements statistiques prennent tout leur sens, or notre corpus ne rassemblait qu'environ 120 pages en format *word*. La culture et le langage propres à chaque interviewé dont l'anglais n'est pas toujours la langue maternelle, tout comme le mode d'expression relatif à leur profession (universitaires/consultants, orientés théorie/orientés pratique) ont pu renforcer le manque de cohérence et d'homogénéité des réponses apportées. Enfin, nous rappelons que dans le cadre de l'entretien non-directif, aucune question précise n'a été posée, les répondants devant seulement réagir à une citation, ce qui peut également expliquer l'hétérogénéité des discours.

On voit donc que le choix entre l'analyse de contenu classique et l'analyse de contenu automatisée est directement tributaire de l'objectif de recherche poursuivi, du nombre de personnes interrogées (large échantillon/petit panel), du mode de collecte d'information privilégié (questionnaire fermé/ouvert/entretien non-directif). Compte tenu de l'objectif de recherche poursuivi, ce qui nous intéresse réside davantage dans la parole c'est-à-dire « *l'aspect individuel et actuel (en acte) du langage* » (Bardin, 2001, p. 48), que dans la langue, c'est-à-dire « *l'aspect collectif et virtuel du langage* » (Bardin, 2001, p. 48). Or il semblerait que dans notre cas, l'analyse statistique « *saisit le matériau [des discours] et non leur forme ; elle repère les éléments utilisés, et non le 'phrasé' dû au bricolage.[...]. La force de ses calculs tient à sa capacité de diviser, mais c'est précisément par cette fragmentation analytique qu'elle perd ce qu'elle croit chercher et représenter* » (Giard, 2004, p. XLV). Par conséquent, nous avons renoncé à la méthode Alceste non adaptée pour de tels corpus et pour atteindre nos objectifs pour finalement adopter la méthode d'analyse de contenu 'manuelle'.

Nous avons donc procédé à une analyse inter-textuelle des 12 interviews, thème par thème. Etant une équipe de 4 personnes, nous nous sommes divisés en deux binômes, et répartis les 10 thèmes de façon à ce que chaque thème soit analysé au moins par deux personnes différentes de façon à réduire les biais inhérents à la subjectivité. Comme précédemment évoqué, nous cherchons à dégager les tendances lourdes qui vont sculpter le visage du marketing relationnel à l'horizon 2015. Après avoir suivi les différentes étapes de la méthode (Moliner et al., 2002), des sous-thèmes ont émergé : 2 ou 3 par thématique générale correspondant soit à des consensus (fréquence élevée du thème dans les discours) soit à des thématiques développées par une majorité d'experts et se déclinant en diverses variantes, nuances ou divergences d'opinion de la part de chacun des experts. Ce travail d'abord individuel a été suivi d'une première validation par binôme, puis d'une deuxième validation par l'équipe réunie. Enfin, nous avons cherché à positionner les points de vue de chaque expert dans chacun des sous-thèmes et déclinions de ces sous-thèmes (attribution d'un numéro, de 1 à 12, pour respecter les conditions scientifiques d'anonymat). La synthèse de ce travail a ensuite été présentée à chacun des experts lors de la deuxième itération, au cours de laquelle ils ont été amenés, sur la base de cette synthèse, à réviser ou maintenir leur position initiale. En suivant toujours notre ligne de conduite inter-subjective, nous avons procédé à l'analyse des changements d'opinions et pu apprécier les premières convergences dont nous vous proposons le contenu dans la dernière partie. L'étape suivante de la méthode consiste à

analyser les jugements révisés des experts et d'étudier ou non la convergence des évaluations (Isaac, 1996). Pour cela, des indicateurs comme le pourcentage de changements d'opinions permettent d'apprécier le degré de convergence entre la première et la deuxième itération et entre les deux dernières.

### **Les représentations européennes du marketing relationnel 2015 en 12 points clés**

Suite au deuxième tour de Delphi et avant soumission finale aux experts (3<sup>ème</sup> tour), notre interprétation des résultats permet de dégager les 12 points clés suivants. Ces 12 points clés n'épuisent pas tout l'apport du Delphi : d'autres points ont été mis en lumière et des pistes d'outils et leur mise en œuvre ont été recueillies.

#### *Point 1 : « Co-existence des approches »*

Pour la majorité des experts, il n'y aura pas de révolution : le mass-marketing et le marketing relationnel vont continuer à co-exister sans fusionner en une seule grande théorie (*mass-customization*). La co-utilisation des deux approches va largement dépendre du niveau pertinent de segmentation du marché et de la nature de la stratégie de l'entreprise. Cependant, il existera toujours une grande différence entre marchés BtoC et marchés BtoB : le mass marketing continuera à prévaloir en BtoC grâce au développement de la modularisation et des nouveaux médias bien que certains experts parient sur une montée progressive des approches relationnelles.

#### *Point 2 : « RM, la philosophie, CRM, la technique »*

Pour beaucoup d'experts, il faut bien différencier RM et CRM : le RM est la philosophie et le cadre stratégique de réflexion de l'entreprise orientée sur la relation ; le CRM est la technique managériale rendant opérationnelle la pensée RM en s'appuyant notamment sur les technologies de l'information. De plus, alors que le RM semble capable d'embrasser dans sa réflexion le réseau des relations avec toutes les parties prenantes de l'entreprise, le CRM sans la pratique se focalise sur la seule relation client. Enfin, alors que le RM considère que tous les participants sont acteurs de la relation, le CRM se centre essentiellement sur l'action de l'entreprise : c'est cette dernière qui structure la relation et qui en est le moteur.

#### *Point 3 : « Communication vers les stakeholders »*

Les experts s'accordent pour dire que le marketing relationnel est une approche qui ne se focalisera pas uniquement sur la relation entreprise-consommateur, mais ira bien au-delà en mobilisant d'autres parties prenantes (stakeholders) qui gravitent autour d'elle. Se posera alors la question du dialogue à instaurer avec chacun d'eux. Sur ce point, les experts arrivent à un double constat : il faudra s'intéresser et analyser tous les stakeholders pour ensuite sélectionner ceux avec lesquels l'entreprise va dialoguer et comment elle va dialoguer avec chacun d'entre eux. Selon certains, les stakeholders principaux seraient les clients, les employés, les *top managers* et les partenaires.

*Point 4 : « Technologie facilitatrice »*

Bien que le groupe des experts pessimistes dénonce le rôle abusif des vendeurs de software ('des magiciens') dans la promotion du rêve d'un (C)RM parfait, le groupe majoritaire des optimistes considère la technologie comme un support nécessaire mais non suffisant au développement d'approches relationnelles en BtoC : compte tenu du nombre important de relations à gérer en BtoC, des technologies sophistiquées sont et seront nécessaires. Cependant, des experts considèrent que la dimension interpersonnelle de la relation dépasse largement ce que la technologie peut faire. Ils considèrent qu'il faut penser les projets de RM dans l'entreprise comme des projets marketing supportés par les technologies de l'information et non comme des projets technologiques.

*Point 5 : « Gestion intelligente des bases de données »*

La base de données client est quasi unanimement considérée comme un incontournable du RM. Ceci étant, c'est la gestion de cette base de données qui fera question dans le futur. Parmi les points soulevés par les experts, on trouve : le besoin d'une stratégie préalable pour orienter le choix des données à collecter, la nécessité d'un modèle choisi par l'entreprise pour recueillir et analyser les données, la pertinence de données permettant de mesurer le succès dans la relation, la qualité du mode de collaboration entre opérationnels du marketing et 'études marketing'... Surtout, les experts pointent du doigt la nécessaire réflexion de l'entreprise sur l'utilisation faite de l'information collectée et stockée dans la base de données.

*Point 6 : « Rentabilité du (C)RM »*

Une des questions majeures pour les experts est : « est-ce que le (C)RM paye ? ». La réponse à cette question deviendra une nécessité (ou un 'mythe' selon certains) sous la pression

croissante et la vision à court terme des financiers. Pourtant, les experts s'interrogent sur ce qui est mesurable et comment : il y a des éléments mesurables à court terme et d'autres à moyen terme, certains de manière quantitative et d'autres de manière qualitative et aussi des éléments non mesurables. Le concept de ROR (*Return on Relationship*) a été repris pour englober tous les types de mesure dépassant le seul ROI issu du monde financier (*Return on Investment*) pour prendre en compte la relation sur le long terme. Par exemple, dans un contexte BtoB, le retour sur la relation peut se faire, après bien des années, sous la forme de développement de technologies. Ceci étant, ce concept de ROR ne fait pas l'unanimité des experts, même si beaucoup mettent l'accent sur l'importance de développer des moyens de mesure à long terme.

*Point 7 : « Résistance du consommateur »*

Les experts s'accordent sur la « résistance du consommateur » mais sont partagés quant à ses manifestations. Une partie considère qu'un rééquilibrage des rapports de force entre les consommateurs et les entreprises est en train de s'opérer et que ce phénomène s'intensifiera dans les années à venir : les clients veulent et voudront reprendre le contrôle des relations commerciales jusque-là détenu uniquement par les entreprises et accepteront de « coopérer » en échange de propositions crédibles et personnalisées de la part des entreprises. Une minorité suggère que non seulement les consommateurs seront de plus en plus réticents à délivrer des informations personnelles mais trop sollicités, voire saturés par les messages marketing et publicitaires, choisiront de ne collaborer qu'avec les organisations qui afficheront des préoccupations plus sociales que mercantiles.

*Point 8 : « Customer empowerment »*

Un consommateur résistant dont on doit regagner la confiance est donc en train d'émerger selon les experts : il est en train de rééquilibrer les rapports de pouvoir entre lui et l'entreprise. Ce qui signifie aussi, pour les experts, qu'en plus d'être reconnu dans les discours des entreprises, ce phénomène doit s'intégrer dans les pratiques marketing : considérer le consommateur comme un partenaire 'puissant' c'est accepter qu'il choisisse lui-même le type de dialogue sur la base duquel il souhaite communiquer, c'est prendre en compte ses compétences et les intégrer dans la vie de l'entreprise. C'est aussi prendre en compte les relations des consommateurs entre eux et avec l'entreprise. Ce constat est taxé marginalement d'idéalisme par quelques experts.

*Point 9 : « Création (conjointe) de valeur »*

Les experts pensent que durant les dix prochaines années, les entreprises vont devoir faire *avec* et non *s'imposer* à un client conscient et résistant pour regagner la confiance perdue : pour cela, ils proposent de travailler avec le client sur des processus de création conjointe de valeur. Réintégrer le client dans la relation en le définissant comme un véritable partenaire, en développant avec lui une approche collaborative, en s'appuyant sur ses compétences est ainsi une voie décrite par les experts pour créer de la valeur au client ; ceci étant, nombreux sont les experts qui jugent l'idée de co-crédation trs idéaliste. A noter qu'un expert, plus militant, considère que la preuve tangible d'un marketing relationnel actif et non discursif, se traduira par l'implication des entreprises en matiére de législation et de régulation, dans l'intérêt de leurs consommateurs.

*Point 10 : « Nouvelle génération de données »*

Les experts pointent une grande évolution du type de données à mettre en jeu dans les approches de RM. Les données transactionnelles devront être complétées par des données de type expérientiel, émotionnel et/ou symbolique liées au vécu du client et faisant appel à des méthodes dérivées de l'anthropologie, de la psychologie et de la sociologie. Ceci sera d'autant plus vrai que l'entreprise ne vendra plus simplement des produits, mais leur enchâssement dans une expérience vécue par le client. Ces données seront particulièrement pertinentes en ce qui concerne la gestion des points de contact entre l'entreprise et le client. Une minorité d'experts met cependant en garde contre une trop grande sophistication des données qui ferait perdre de vue les basiques.

*Point 11 : « L'expérience au coeur du (C)RM »*

Pour la majorité des experts, la finalité de toute approche relationnelle sera d'améliorer l'expérience du consommateur et ainsi de produire des bénéfices émotionnels pour le client dans toutes ses interactions avec l'entreprise. Cependant, pour certains experts, la gestion de l'expérience du client n'est pas le futur du (C)RM, c'est au mieux une approche parallèle qui peut parfois se combiner avec le (C)RM. Certains experts voient même comme contradictoire la liaison entre expérience et le CRM en particulier. Pire, pour une minorité, l'expérience est un concept trop éloigné des préoccupations gestionnaires et transactionnelles du CRM.

*Point 12 : « Collaboration avec les communautés »*

Pour les experts, les communautés de marque deviendront un des éléments principaux de la 'boîte à outils' du RM et un facteur majeur de fidélisation du client. De plus, le contexte comme les influences sociales du consommateur sont des piliers de la relation ; leur prise en compte sera donc de plus en plus nécessaire dans une approche relationnelle. Les regroupements de consommateurs sont des stakeholders en puissance ; selon les experts, il faudra les traiter de la même façon que les autres stakeholders en évitant toute forme trop intrusive de contrôle de ces communautés et en collaborant avec elles. Cependant, selon nombre d'experts, l'importance de ces communautés dépendra du niveau d'implication des consommateurs dans le type de produits offerts par l'entreprise.

Ces 12 points clés tracent une représentation du marketing relationnel à l'horizon 2015 que l'on peut synthétiser ainsi :

- la philosophie du marketing relationnel (RM) continuera à se développer sans remplacer celle du marketing de masse ; sa perspective s'étendra de la simple relation client à un ensemble de relations avec le réseau d'acteurs autour de l'entreprise ;
- les applications du marketing relationnel, telle le CRM, seront supportées par une sophistication des technologies de l'information et une gestion plus 'intelligente' des bases de données ; la rentabilité de ses applications sera de plus en plus mesurée et mesurable ;
- le consommateur opposera une résistance croissante à la volonté de l'entreprise de 'faire' de la relation ; il va devenir un acteur plus puissant dans la relation et va lui aussi vouloir la façonner ; les entreprises prendront en compte ce rééquilibrage des pouvoirs dans la relation en impliquant le consommateur dans le processus de création de valeur ;
- l'expérience du consommateur seul ou en communauté va devenir un élément-clé des démarches relationnelles ; il faudra recueillir des données correspondantes en mobilisant des approches issues des sciences humaines ; les entreprises devront travailler cet élément fortement émotionnel sans être intrusives ni vouloir trop le gérer/contrôler.

## **Conclusion**

Appliquer une approche Delphi qualitative à un sujet aussi désincarné que le marketing relationnel peut sembler, pour certains, une démarche un peu vaine. Pourtant, nos premiers résultats ainsi que le détail, non présenté ici, des entretiens avec les douze experts, témoignent

de la richesse d'un tel travail prospectif et de sa nécessité. En effet, aux côtés d'approches descriptives ou explicatives, il est important, pour notre discipline, de bénéficier d'approches prospectives (plus que prédictives) qui contribuent à éclaircir l'avenir et à éclairer les choix des chercheurs comme les décisions des entreprises (Badot et Benoun, 2005). Les chercheurs en marketing pourraient ainsi avoir intérêt, quand ils s'engagent dans des programmes de recherche (souvent longs), à s'inscrire dans des axes de développement tendanciel de la discipline plutôt qu'à faire de la recherche dans un rétroviseur. Nos résultats, bien que parfois loin d'être contre intuitifs pour les 'connaisseurs' du sujet, peuvent former ainsi un ensemble programmatique pour qui a envie de débiter une recherche en marketing relationnel. Les entreprises confrontées à des choix d'investissement dans des démarches et des techniques nouvelles ont besoin d'être confortées et rassurées ; une représentation prospective peut donner du sens à leurs décisions et les conduire à produire un futur en accord avec ces décisions (Wickham et Joffre, 2000). Ainsi, si nombre d'entreprises se mettent à développer des approches de marketing relationnel intégrant fortement les dimensions expérientielles et communautaires de la consommation, comme entrevues par nos experts, elles participeront à la construction d'un marketing relationnel en accord avec leurs décisions. En conséquence, les 12 points clés obtenus ne sont pas le futur du marketing relationnel mais un ensemble de représentations intersubjectives sur lesquelles chercheurs et managers pourraient s'appuyer pour bâtir le marketing relationnel du futur.

## **Références**

Badot, O. et Benoun, B., dir. (2005), *Commerce et distribution. Prospective et Stratégies*, Paris, Economica.

Badot, O. et Cova, B. (1992), *Le néo marketing*, Paris, ESF.

Ballantyne, D. (2004a), "Pathway Less Traveled to Value Creation: Interaction, Dialogue and Knowledge Generation", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, pp. 97-98.

Ballantyne, D. (2004b), "Relationship Specific Knowledge", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, pp. 114-123.

Ballantyne, D., Christopher, M. and Payne, A. (2003), "Relationship Marketing: Looking Back, Looking Forward", *Marketing Theory*, Vol. 3, N°1, pp. 159-166.

Bardin L. (2001), *L'analyse de contenu*, 11<sup>ème</sup> édition, Paris, Puf.

Berry, L.L. (1983), "Relationship Marketing", in Berry, L.L., Shostack G.L. and Upah, G., eds., *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Chicago: IL, AMA, pp. 25-28.

Blattberg R. et Hoch S. (1991), « Modèles à bases de données et intuition managériale: 50% modèle + 50% manager », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 6, N°4, pp.79-98.

Brodie, R., Coviello, N. et Bliemel, F. (2003), "Introduction to the Special Issue on Conceptual Developments in Relationship Marketing", *Marketing Theory*, Vol. 3, N°1, pp. 5-7.

Christopher, M., Payne, A. et Ballantyne, D. (2002), *Relationship Marketing: Creating Stakeholder Value*, 2<sup>nd</sup> edn, Oxford, Butterworth Heinemann.

Cova, B. et Cova, V. (2002), "Tribal Marketing: The Tribalisation of Society and Its Impact on the Conduct of Marketing", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, N° 5/6, pp. 595-620.

Coviello, N.E., Brodie, R.J. et Munro, H.J. (1997), "Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme", *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, N°6, pp. 501-522.

Dalkey N., et Palmer O. (1963), "An experimental application of the Delphi method to use experts", *Management Science*, Avril, pp. 458-467.

De Ketele, J.M. et Roegiers, X. (1999), *Méthodologie du recueil d'informations : fondements des méthodes d'observations, de questionnaires, d'interviews et d'études de documents*, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, De Boeck Université.

Egan, J. (2003), "Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research", *Marketing Theory*, Vol. 3, N°1, pp. 145-157.

Fournier, S., Dobscha, S. et Mick, D.G. (1998), "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Harvard Business Review*, Jan-Feb, pp. 42-51.

Giard, L. (2004), « Présentation », in de Certeau, *L'invention du quotidien. 1. Arts de faire*, nouvelle édition, Paris, Folio.

Godet M. (2004), *Manuel de prospective stratégique, Tome 1, Une indiscipline intellectuelle*, 2<sup>ème</sup> ed., Paris, Dunod.

Grönroos, C. (2004), "The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, pp. 99-113.

Gummesson, E. (2002), *Total Relationship Marketing: Marketing Management, Relationship Strategy and CRM Approaches for the Network Economy*, 2<sup>nd</sup> edn., Oxford, Butterworth Heinemann.

Gummesson, E. (2004), "Return on Relationship (ROR): The Value of Relationship Marketing and CRM in Business-to-Business Context", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, pp.136-148.

Hakansson, H., ed. (1982), *International Marketing and Purchasing of International Goods*, Chichester, John Wiley and Sons.

Helme-Guizon A. et Gavard-Perret M. (2004), « L'analyse de données textuelles en marketing : comparaison de trois logiciels français », *Décisions Marketing*, N°36, Oct-Dec, pp.75-90.

Hetzel, P. (2004), *Le marketing relationnel*, Paris, Puf.

Isaac, H. (1996), « Evaluation de trois dimensions des activités de services professionnels, utilisation de la méthode Delphi », in, Isaac, J., *Les codes de déontologie, outil de gestion de*

la qualité dans les services professionnels , Thèse es Sciences de Gestion, Université Paris Dauphine, Décembre.

Kah, E. (2001), “Une expérience d’analyse des données textuelles à propos des déchets ménagers: intérêts et conditions d’utilisation d’une méthode », Communication à la Vème Rencontre Théo Quant., 21 et 22 février, Université de Franche-Comté.

Kapferer, J.N. (2005), *Ce qui va changer les marques, 2<sup>nd</sup> edn.*, Paris, Editions D’organisation.

Larrêché, J.C. et Montgomery, D.B. (1977), “A Framework for the Comparison of Marketing Models : A Delphi Study”, *Journal of Marketing Research*, Nov., pp. 487-498.

Lehu, J.M. (2004), *L’encyclopédie du marketing*, Paris, Editions d’Organisation.

Marion, G. (2001), « Le marketing relationnel existe-t-il? », *Décisions Marketing*, N°22, Janv-Avril, pp. 7-16.

Mathieu J.-P. et Roehrich G. (2005), « Les trois représentations du marketing au travers de ses définitions », *Revue Française de Marketing*, Septembre, pp.39-51

Meyer Waarden, L. et Bénavent, C. (2004), « Stratégies de fidélisation : théories et pratiques », *Revue Française de Marketing*, n°197, 2/5, pp.95-115.

Michel, D., Salle, R. et Valla, J.P. (2000), *Marketing industriel : Stratégies et mise en œuvre*, 2<sup>ème</sup> édition, Paris, Economica.

Mick, D.G. et Fournier, S. (1998), “Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions and Coping Strategies”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 25, N°2, pp; 123-143.

Moliner, P., Rateau, P. et Cohen-Scali V. (2002), *Les représentations sociales : pratiques et études de terrain*, Rennes, Presses Universitaires de Rennes.

Palmer, A. (2002), "The Evolution of an Idea: An Environmental Explanation of Relationship Marketing", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, N°1, pp. 79-94.

Rigby, D.K., Reicheld, F.K. et Scheffer, P. (2002), "Avoid the Four Perils of CRM", *Harvard Business Review*, Feb., 2002, pp. 101-109.

Schmitt, B. (2003), *Customer Experience Management*, New York, The Free Press.

Sheth, J.N. and Parvatiyar, A. (2002), "Evolving Relationship Marketing into a Discipline", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, N°1, pp. 3-16.

Tzokas, N. and Saren, M. (2004), "Competitive Advantage, Knowledge and Relationship Marketing: Where, What and How?", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19, N°2, pp. 124-135.

Vernette E., (1985), "La méthode Delphi : potentiel pour l'identification des attributs déterminants; un pré-test", *Actes du 1er colloque de l'Association Française de Marketing*, pp. 169-191.

Vernette E. (1987), « Identification des attributs déterminants : une comparaison de six méthodes », *Recherche et Applications en Marketing*, Vol.12, N°4, pp.1-21.

Vernette E. (1994), « La méthode Delphi : une aide à la décision marketing », *Décisions Marketing*, Vol. 1, Janvier-Avril, pp. 97-101.

Wickham, S. et Joffre, P., dir. (2000), *Le marché demain*, 2<sup>ème</sup> édition, Caen, EMS.