

Corinne ROCHETTE
Docteur en Sciences de Gestion

I. U. P. Management et Gestion des Entreprises - Université D' Auvergne -
Pôle Tertiaire
26, Avenue Léon BLUM
B.P. 273
63008 Clermont Ferrand Cedex 1

Tel : 04.73.17.77.29

Email : Corinne.ROCHETTE@u-clermont1.fr
iupmanagement_rochette@yahoo.fr

LE MARKETING EN ROUMANIE :
UNE ETUDE EXPLORATOIRE A PARTIR DE LA PERCEPTION DES
DIRECTEURS MARKETING

Abstract : The goal of this study is to qualify the nature of the customer approach on the Romanian market on the basis of the perception of marketing among Romanian managers and managers of western firms settled in this country. It consists in understanding the link between the nature of the exchanges usually used and the Palmer's different stages of socio-relational economic life cycle, in the way to identify the kind of marketing used by the firms.

Key Words : transition countries , customer approach, relationship marketing , transactional marketing

Résumé : Cette étude se propose de parvenir à qualifier la nature de l'approche client adoptée sur le marché roumain à partir de la perception du marketing des managers d'entreprises roumaines et d'entreprises occidentales implantées en Roumanie. Elle consiste à appréhender le lien entre le type d'échange pratiqué et les phases du cycle de vie économique socio-relational de Palmer afin de parvenir à une qualification du marketing pratiqué.

Mots clés : pays en transition, approche client, marketing relationnel, marketing transactionnel,

En octobre 2004 la Commission Européenne reconnaissait la Roumanie comme une économie de « marché viable ». Elle soulignait l'importance du programme de réformes structurelles devant permettre à ce pays de faire face à la pression concurrentielle et aux forces du marché à l'intérieur de l'Union lors de son adhésion en janvier 2007. Ce pays connaît une forte croissance économique (4,9% en 2003), la stabilisation macro-économique et financière en fait un territoire d'investissements directs étrangers¹ privilégié par les entreprises de l'Union Européenne. Ce pays en transition continue d'appréhender la culture-marché et découvre depuis quinze ans les outils actionnables de l'économie capitaliste au rang desquels le marketing. Le marketing, en permettant de mieux appréhender les besoins du consommateur,

¹ 5 milliards d'euros (flux entrants) d'IDE en 2004, derrière la Pologne (6 milliards)

peut être perçu dans ces économies comme un moyen de lutter à armes égales avec les entreprises occidentales s'implantant sur leur territoire, comme un moyen permettant d'améliorer la performance de l'entreprise sur son marché et facilitant l'ajustement de l'offre à la demande. Les entreprises occidentales n'hésitent pas à tirer profit de l'expérience accumulée sur leurs marchés domestiques depuis plus de cinquante ans et à transposer à la Roumanie les outils utilisés à l'ouest. Elles bénéficient d'un avantage sur les entreprises locales pour lesquelles la maîtrise des techniques et outils marketing est moins « naturelle » et appartient encore peu au domaine de compétences des dirigeants ou cadres gestionnaires appelés en Roumanie « économistes » (un terme révélateur).

L'apparition de programmes de fidélisation sur le marché roumain, tels que ceux déployés depuis quelques années par Carrefour (2003) ou Orange (1998), est un exemple du réinvestissement de l'expérience accumulée par les entreprises occidentales. On peut s'interroger sur l'intérêt d'utiliser ces outils plus relationnels dans un pays où la concurrence sur ces domaines d'activité était jusqu'alors peu présente. On associe généralement la pratique d'un marketing relationnel à l'ultime stade de l'assimilation de la philosophie marketing. Alors, celui-ci peut-il être présent et présente-t-il un intérêt sur un marché en transition où le développement de transactions semble plus être l'objectif ? En dix ans l'esprit marketing s'est-il diffusé dans les entreprises roumaines ? A-t-il été correctement assimilé ? Peut-on identifier des divergences ou convergences dans la façon de percevoir le marketing et sa pratique entre les entreprises occidentales implantées en Roumanie et les entreprises roumaines ?

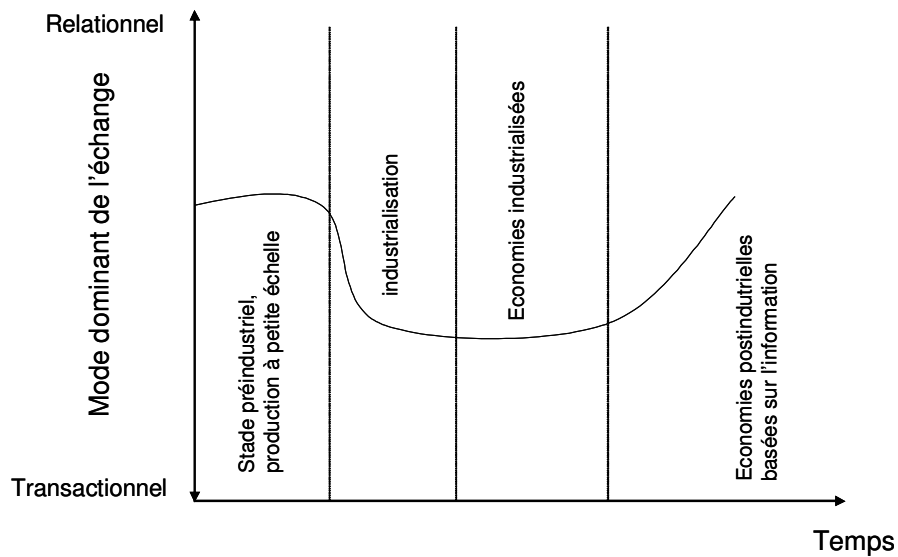
Afin de répondre à ces questions dans une première partie nous exposerons le contenu des travaux liant le cycle de développement économique et social, la nature du marketing et de la relation client pratiquées. Puis, nous relierons le niveau de développement et la nature de l'échange pratiqué et reprendrons les caractéristiques d'un marketing transactionnel et d'un marketing relationnel. Dans une deuxième partie une étude exploratoire conduite auprès de directeurs marketing d'entreprises roumaines ou étrangères présentes en Roumanie nous permettra d'appréhender la représentation du marketing et de sa pratique, ceci afin de mettre en lumière d'éventuelles divergences et convergences quant à la représentation du marketing et ainsi d'évaluer l'existence et la consistance de l'esprit marketing afin de qualifier le marketing pratiqué sur le marché roumain.

1. Le cadre théorique

1.1. Le cycle économique et social et la nature des échanges

Dans la littérature académique assez peu de travaux ont été consacrés à l'apparition et la diffusion de l'esprit marketing, des techniques et outils marketing dans les économies en transition, et pourtant, les Pays d'Europe Centrale et Orientale, nos très proches voisins, sont directement concernés par des transformations conduisant à l'évolution de ces anciennes économies planifiées vers de véritables économies de marché. Ces transformations se traduisent (entre autres choses) par une nouvelle perception du lien que l'entreprise entretient avec le marché et plus particulièrement avec le client. Si dans les économies planifiées l'échange est globalement dirigé par le producteur et l'acheteur dominé, en revanche dans les économies de marché ce sont les désirs de l'acheteur qui orientent l'action des producteurs en raison de l'existence de la concurrence, désirs dont la satisfaction conditionne la pérennité de l'entreprise. Ainsi, la nature de l'échange entre les producteurs et les acheteurs est révélatrice d'un mode de fonctionnement du marché comme l'a montré Palmer. Celui-ci dans ses recherches souligne l'importance des cycles de développement économique et social sur la nature des liens développés entre les agents en présence sur le marché (entreprise, consommateur). Il associe à chaque stade de développement un mode relationnel. La nature de l'échange est selon lui déterminée par des macro-variables : le niveau de développement économique et social, puis la culture dont la maîtrise échapperait en grande partie à l'entreprise. Il identifie quatre grandes phases quant à la nature des préoccupations des entreprises et du lien développé avec les consommateurs.

Figure 1 : Le cycle de vie économique socio-relational (Palmer)



Le premier stade, celui de l'économie préindustrielle, se caractérise par une production quantitativement limitée, tournée vers des marchés locaux (Watts, 1975). Dans ce système, le développement de relations entre producteurs et consommateurs est aisé. Les producteurs adaptent leurs méthodes de production aux besoins de chaque client qu'ils connaissent personnellement. Les clients à travers leur expérience se font une opinion sur les capacités et la fiabilité des fournisseurs.

Avec le développement de la production de masse (industrialisation), les producteurs réalisent des économies d'échelle qui leur permettent de développer un avantage sur les prix. La construction de relations, fondée sur une connaissance individualisée du client, est rendue difficile. Le consommateur ne peut plus évaluer le produit sur la base de relations de confiance qu'il entretient avec le fournisseur. Il cherche à être rassuré à travers d'autres moyens. La marque se développe, elle devient un moyen de rassurer le client sur la qualité, et ce, d'autant plus que cette étape est aussi marquée par l'absence de relations directes entre le client et le producteur en raison de l'apparition d'intermédiaires. La marque crée un produit avec des caractéristiques fonctionnelles uniques (Jones et Ward, 1989) et émotionnelles particulières en relation avec les besoins, les valeurs et styles de vie du client (Sirgy, 1982 ; Venkatraman, 1988).

Le consommateur devient progressivement plus critique, la marque schématise et stigmatise de moins en moins la relation du client avec le producteur. Il devient moins réceptif à la dimension émotionnelle (Biel, 1990) et fait de plus en plus confiance à son propre jugement (King, 1991) dans les économies industrialisées.

La saturation des marchés, caractéristique de l'ère post-industrielle, se traduit par une forme de déclin des marques de producteurs. Offrir le meilleur produit et le meilleur niveau de service ne suffit plus. Le consommateur évalue la qualité du produit sur la base de la qualité des relations avec le distributeur (Christopher et alii, 1991), qui est désormais l'élément à l'origine de l'avantage compétitif. La proximité du distributeur avec le client a permis de développer des politiques de marketing relationnel facilitées par les technologies de l'information et de la communication qui permettent une individualisation de la relation par le biais par exemple du marketing direct (Vavra, 1992).

Cependant, pour un cadre socioéconomique et culturel donné, les entreprises ne font pas systématiquement les mêmes choix quant à la nature des liens qu'elles développent avec leurs clients. Les liens développés peuvent renvoyer à une perception transactionnelle de l'échange et/ou à une perception plus relationnelle.

Si nos économies occidentales se situent dans la phase post-industrielle se traduisant par l'adoption majoritairement d'un marketing plus relationnel destiné à permettre l'instauration de relation client durable, on peut supposer que dans les économies en transition la recherche d'un volume de production critique et la recherche d'un avantage sur le prix restent dominantes et seraient alors plus caractéristiques d'une économie en cours d'industrialisation et donc d'un marketing de nature plus transactionnel centré sur les 4P. La vente est alors le seul élément de la transaction, elle est l'objet de toutes les attentions (Webster, 1992). Cependant, assez paradoxalement l'apparition de programmes de fidélisation dans ces économies en transition tend à renvoyer à une approche plus relationnelle du marché, une préoccupation centrée sur la conservation de la clientèle, sur l'instauration de relations durables. Aussi, on peut se demander si l'apparition de ces programmes se présente comme un indice révélateur de pratiques plus relationnelles et donc caractéristique d'un positionnement de la Roumanie (pour le cas abordé ici) sur un stade relativement avancé du cycle économique socio relationnel.

La littérature académique définit les caractéristiques d'une approche transactionnelle et celles d'une approche relationnelle du client, des caractéristiques qui peuvent faciliter la qualification des comportements des entreprises (envers la pratique marketing) et la qualification de la nature des échanges pratiqués.

1.2. Les caractéristiques d'une approche transactionnelle et d'une approche relationnelle

Certains auteurs ont cherché à mieux comprendre les caractéristiques de ces deux grandes orientations du rapport de l'entreprise au client.

Willenborg (1999) à partir de quatre dimensions (annexe 1) propose une typologie de l'orientation commerciale de l'entreprise.

Il identifie trois orientations, deux marketing, et une non marketing. Cette dernière correspond au concept de vente de Kotler. Nous reprendrons ici les grandes caractéristiques de chacune de ces trois orientations.

Tableau 1 : Typologie des orientations de l'échange

Types d'orientation	Caractéristiques
Orientation vente dite aussi orientation non marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Une indépendance entre les parties, le client est vu comme passif, facilement manipulable et exploitable (Levitt, 1986) ; • Une compétition ou non coopération entre les parties. La distribution des revenus est « gagnant - perdant ». Le client est vu comme un adversaire qui doit être conquis et exploité ; • Une orientation court terme. Une fois la vente terminée, la responsabilité du vendeur prend fin. (Levitt, 1983) ; • Une prédominance de l'intérêt individuel et des comportements opportunistes.
Orientation « marketing transactionnel »	<ul style="list-style-type: none"> • Une reconnaissance de l'interdépendance entre vendeur et consommateur. Le consommateur est un atout et une source de revenu et profit ; • Une coopération entre les parties ; • Une orientation à court terme dirigée vers la transaction discrète. La responsabilité du vendeur intègre la satisfaction du client et l'évaluation post achat ; • Une prédominance de l'intérêt mutuel. La distribution des revenus est « gagnant - gagnant » et la satisfaction mutuelle. <p><u>Remarque</u> : Le risque est de voir, dans la pratique, évoluer l'orientation « marketing transactionnel » vers une orientation « non marketing » lorsque le comportement opportuniste (de l'entreprise) prend le dessus.</p>
Orientation « marketing relationnel »	<ul style="list-style-type: none"> • Une interdépendance mutuelle entre les parties. Les clients individuellement connus des vendeurs sont considérés comme un atout et une source de revenu et profit tant dans le présent que pour le futur ; • Une coopération entre les parties ; • Une orientation à long terme qui s'étend à plusieurs transactions.

	<ul style="list-style-type: none"> • Une prédominance de l'intérêt individuel entre les parties. Le but est une distribution des revenus « gagnant - gagnant » et une satisfaction mutuelle dans la durée. L'intérêt individuel se réalise par l'intérêt mutuel et la coopération.
--	---

Adapté de Willenborg (1999)

L'élément véritablement différenciant entre une orientation transactionnelle et relationnelle est la recherche d'une coopération dans la durée, une interdépendance durable, une perception différente du client. La relation est bien plus que la simple somme d'interactions répétées (ou transactions), elle se construit sur l'essence même d'une relation interindividuelle («*the substance of individual interaction*», Clark et Reis (1988)). Ainsi, des relations interpersonnelles, interdépendantes sont, selon Willenborg, caractéristiques de l'orientation relationnelle. Elles sont marquées par des pensées, des émotions et des comportements liés.

A un échange transactionnel, discret sans épaisseur temporelle correspond l'adoption d'un marketing lui-même transactionnel, centré sur la vente et la mise en avant de l'argument économique (le prix). Le marketing relationnel est révélateur d'une lecture plus collective, sociale et temporelle de l'échange et renvoie à une autre façon de concevoir l'échange, l'utilisation des outils marketing et la relation client.

L'affectation d'une situation d'échange au champ relationnel ou transactionnel est réalisée au vu de la qualification de la situation d'échange sur un certain nombre de variables. De nombreux auteurs (Macneil's, 1980 ; Morris, Brunyee et Page, 1998, Cannon et Perreault, 1996 ; Willenborg, 1999) ont cherché des variables permettant de discerner un échange transactionnel d'un échange relationnel. Parmi eux Pathmarajah (1993) propose une liste de caractéristiques d'un marketing transactionnel et d'un marketing relationnel.

Tableau 2 : Les caractéristiques du marketing relationnel et du marketing transactionnel d'après Pathmarajah (1993)

Marketing transactionnel	Marketing relationnel
<ul style="list-style-type: none"> • Faire l'affaire et disparaître ; • Mettre en avant le prix ; • Penser et agir à court terme ; • Bâtir les résultats sur les échanges ; • Capter de nouveaux consommateurs ; 	<ul style="list-style-type: none"> • Négocier une situation gagnant/gagnant (ressource pour de meilleurs résultats) ; • Mettre en avant la valeur ; • Penser et agir à long terme ; • Garder tous les clients ;

<ul style="list-style-type: none"> • Pas de structure pour entretenir l'affaire ; • Centré sur la vente ; • Empathie à court terme ; • Des incitations pour faire la vente ; • Objectifs fondés sur les ventes ; • Les fondements de la vente : argumenter et vendre ; • Service après vente pauvre vu comme des coûts ; • Centré sur le produit/service ; • Recherche de stimulants pour vendre ; • La vente est la fin. 	<ul style="list-style-type: none"> • Structure créée pour soutenir les relations (club spéciaux, membre pour les utilisateurs fréquents) ; • Résultats tournés vers les relations ; • Rapports et empathie à long terme ; • Incitations pour des relations à long terme ; • Fondements des recettes : la confiance ; • SAV fort vu comme un investissement dans la relation ; • Centré sur les attentes et la perception des gens ; • Recherche de stimulants pour maintenir, développer la relation et le revenu ; • La vente marque le début.
---	--

Macneil's (1980) définit les échanges transactionnels comme « *des échanges discrets entre acheteurs et vendeurs de produits ou services contre argent avec une relation interpersonnelle minimale et aucune anticipation ou obligation pour le futur* », des échanges centrés essentiellement sur la vente, le prix et le résultat immédiat. La pratique d'un marketing transactionnel se traduit par une approche très opérationnelle du marketing (l'activation et l'ajustement des variables du Mix).

L'échange relationnel comporte, lui, une attention, un engagement de chaque partie envers l'autre, une interdépendance, une personnalisation forte. Il s'inscrit dans la durée (Berry et Parasuraman, 1992), il est centré sur la valeur. Le marketing relationnel renvoie à l'utilisation d'outils de fidélisation, au marketing direct ou encore à la gestion de base de données.

Même si on peut associer la recherche de la fidélisation à la pratique d'un marketing de nature plus relationnelle, il convient de préciser que cette association n'est pas automatique et de distinguer la dimension économique de la dimension sociale et relationnelle (affective) de ces programmes. En effet, pour Berry (1995), les instruments du marketing relationnel se situent à deux niveaux. Le premier niveau est relatif à l'utilisation par l'entreprise de stimulants

économiques (récompenses, réduction de prix) destinés à développer un lien durable mais centrés sur une orientation plus transactionnelle. Le second niveau concerne des instruments qui comportent des attributs sociaux. En utilisant les instruments de ce deuxième niveau, les entreprises cherchent à donner à la relation client une touche personnelle, à lui donner plus de profondeur.

Aussi plus que la présence d'un programme de fidélisation c'est la nature de ce programme qui peut permettre d'identifier la nature de l'échange pratiqué et ainsi donc le type de marketing adopté.

2. Une étude exploratoire

La littérature mobilisée permet d'identifier la convergence entre le stade de développement économique socio relationnel et la nature du marketing pratiqué. Les préoccupations des entreprises dans les premiers stades du développement d'une économie de marché se concentrent sur la production de masse, la recherche de volumes afin d'acquérir un avantage sur les prix. La production de masse va de pair avec la structuration d'une distribution de masse (apparition de grandes et moyennes surfaces de vente) ; la vente apparaît alors comme une préoccupation centrale. L'orientation vente est caractéristique de ces situations. Dans un deuxième temps, la saturation progressive des marchés, le renforcement de l'offre dans un contexte de concurrence toujours plus forte amènent l'entreprise vers des préoccupations plus centrées sur le client, sur sa satisfaction. Sa survie dépend aussi de sa capacité à conserver ses clients dans la durée. L'adoption de pratiques marketing de nature plus relationnelle apparaît comme (entre autres) une solution.

Nous pouvons supposer que la Roumanie se situe, encore, en raison de la récence de son ouverture à l'économie de marché, dans les premiers stades de l'économie de marché : le développement de l'offre, la recherche de volumes, le développement d'une distribution de masse en seraient les principaux objectifs. Cependant, la présence d'entreprises occidentales sur son territoire peut accélérer la diffusion de pratiques marketing caractéristiques des marchés se situant sur des phases avancées du cycle économique et socio relationnel et ainsi rendre la qualification de la pratique marketing en Roumanie plus délicate.

L'objectif de l'étude est d'identifier la place de la pratique marketing (repérer les variables et les outils actionnés) sur le marché roumain et l'approche de l'échange adoptée à partir de la

perception des directeurs marketing d'entreprises roumaines et d'entreprises occidentales implantées en Roumanie. Cette étude est conduite autour de trois séries de propositions (trois thèmes principaux) formulées autour de questions qui servent de guide de lecture des propos des directeurs marketing collectés :

1. La pratique **marketing** est-elle centrée sur le produit ou sur le client ? Le marketing apparaît-il comme un simple outil d'aide à la vente ou comme un élément permettant d'ajuster plus finement l'offre à la demande ?
2. Le **client** est-il perçu comme un acheteur passif ou comme un « partenaire » à satisfaire, objet de toutes les attentions ?
3. La perception de l'**échange** dépasse t-elle la simple transaction ? L'échange s'inscrit-il dans une dimension temporelle élargie, comporte t-il une dimension relationnelle ?

2.1. La méthodologie adoptée et la collecte de données

La démarche :

La qualification du marketing pratiqué est abordée dans ce travail à partir de la représentation que les responsables en charge du marketing en ont. Pour cela nous avons conduit une série d'entretiens (guide annexe 2) relativement directifs (d'une durée de 20 minutes) au cours de l'automne 2004 auprès de responsables commerciaux et/ou marketing d'entreprises roumaines ou occidentales (françaises, américaines, allemandes) appartenant au secteur de la production et des services implantées en Roumanie.

13 directeurs marketing ou commercial d'entreprises roumaines interrogés	10 directeurs marketing ou commercial d'entreprises occidentales interrogés
---	--

Ces entretiens ont été conduits en roumain puis traduits (la distorsion linguistique est atténuée, le roumain étant une langue latine, grammaticalement très proche du français) intégralement retranscrits et analysés à l'aide du logiciel d'analyse textuelle TROPES. Les propos collectés ont été ventilés selon la nationalité de l'entreprise en deux grands corpus :

- les propos collectés auprès des responsables d'entreprises roumaines ont été traités comme un même corpus. Son analyse a permis d'avoir la représentation des responsables d'entreprises roumaines,

- les propos collectés auprès des responsables d'entreprises occidentales ont constitué le deuxième corpus analysé. Nous avons ainsi dégagé la représentation des responsables d'entreprises occidentales présents en Roumanie.

Ainsi, nous avons pu confronter la représentation de ces deux groupes de décideurs.

L'outil utilisé

La performance du logiciel TROPES se révèle pleinement lorsque le nombre de propositions et mots analysé est important, dans notre cas celui était de 1039 propositions et 8979 mots pour les entreprises occidentales, 1130 propositions et 10428 mots pour les entreprises roumaines (les entretiens étaient courts), cependant cette étude n'a qu'une valeur exploratoire. Les analyses chiffrées obtenues à partir de TROPES ont été complétées par une approche moins mécanique (reprise du « texte » pour une reconstruction de la signification à partir de la recherche du sens). L'analyse a principalement porté sur les fréquences des classes et les graphes de liaisons. Précisons que les classes désignent les termes (mots) comportant des significations très proches, ainsi en raison de la proximité de leur signification, ces mots sont regroupés dans une même classe. Plusieurs classes permettent d'appréhender un thème (Annexe 3). Les données chiffrées obtenues lors de l'analyse sous TROPES ont été complétées par une analyse de contenu manuelle classique conduite autour de trois grands thèmes : le marketing, le client (l'évolution de ses attentes), les outils utilisés pour attirer le client et pour le retenir (la relation d'échange).

2.2. Les principaux résultats

Les 10 classes les plus citées par les interviewés ne permettent pas d'identifier de différences importantes entre les responsables d'entreprises roumaines et ceux d'entreprises occidentales quant à leur positionnement et à leur fréquence.

Entreprises roumaines		Entreprises occidentales	
✓	Client : 2,407%	-	Client : 2,072%
✓	Service : 0,614%	-	Produit : 1,013%
✓	Entreprise : 0,566%	-	Service : 0,691%
✓	Prix : 0,479%	-	Qualité: 0,546%
✓	Produit : 0,460%	-	Communication : 0,479%
✓	Relation 0,422%	-	Prix : 0,379%
✓	Qualité : 0,393%	-	Marché: 0,334%
✓	Activité : 0,297%	-	Marketing : 0,323%
✓	Fidélité : 0,297%	-	Relation : 0,301%

✓ Roumanie : 0,297%	- Magasin : 0,267%
---------------------	--------------------

Dans les propos des responsables occidentaux² les concepts de « produit », « qualité » et « communication » apparaissent légèrement plus présents.

Les graphes de relation nous apportent une aide précieuse, ils permettent de comprendre les associations, d'identifier et de visualiser les proximités physiques des classes d'équivalents. Les relations indiquent quelles classes d'équivalents sont fréquemment reliées c'est-à-dire rencontrées à l'intérieur d'une même proposition. Ces relations renvoient aux associations faites par l'énonciateur.

- Le marketing :

Les responsables d'entreprises occidentales présentes en Roumanie associent le marketing à l'« activité » (4 associations), au « client » (4), au « produit » (3) à la « différence » (2) pour les associations les plus marquées. Le marketing est perçu comme un élément de différenciation (« *le marketing c'est la différenciation...* », « *il fait toute la différence* » « *l'art de rester en haut de la vague quand la mer est agitée* »). Il concerne l'identification et l'analyse des besoins des consommateurs afin de mieux les satisfaire, « *il est au service du commercial* ».

Les responsables d'entreprises roumaines l'associent eux à la « science » (4 associations), à la « manière » (2) en cela il est plus perçu comme une forme de savoir. Il est aussi associé à « l'activité » ou « l'action » (3), à la « production » (2) et au « client » (3). Selon eux il permet de « *connaître et prévoir l'évolution de l'environnement* », « *d'orienter la production* », « *de prendre conscience des besoins du consommateur* », « *d'adapter, d'harmoniser le rapport offre/demande* » « *de faire du profit* ». Il « *s'occupe du comblement de l'espace entre vouloir et avoir* », de « *la vente* », mais consiste aussi en « *l'éducation du marché à de nouveaux besoins qui puissent être satisfaits* ».

- Le client :

Pour les entreprises roumaines, le client est associé à la relation (14), à la fidélité (11), à l'« entreprise » (12), au « produit » (10) et au « prix » (10), à la « communication », au

² Pour plus de facilité nous désignerons par responsables occidentaux : les directeurs marketing ou commercial interrogés d'entreprises occidentales installées en Roumanie.

« service » (8), à la « qualité » (7). Il est naturellement associé aux variables du Mix (produit, prix, communication). La perception du marketing est une perception plutôt « opérationnelle » renvoyant aux outils actionnables. Il est « *la raison d'être de l'entreprise* », « *une source de revenu* », « *l'affaire* », « *l'élément le plus important* », « *une cible* », « *un partenaire* ». Il est très lié à des dimensions économiques.

En revanche pour les entreprises occidentales le client est associé (pour les associations les plus fortes) à « besoin » (10), « produit » (8), « attente » (7) et « relation » (7), des termes plus proches de la philosophie marketing (*identifier les besoins et attentes des clients en vue de les satisfaire*). Il est aussi pour eux, comme pour leurs collègues roumains, une source de revenu, la raison d'être de l'entreprise, Il est « *le centre de l'activité* », « *une source d'informations* » deux éléments caractéristiques du concept d'orientation client (Narver Slater, 1990, 1994 ; Kohli, Jaworski, 1990). Il est « *un indicateur de performance* ». Les propos des responsables d'entreprises occidentales interrogés révèlent une plus grande dispersion des termes associés à la référence « client ».

L'évolution des attentes des consommateurs se traduit pour les deux catégories de responsables par une grande sensibilité à la variable prix, par la recherche de prix bas, même si les acheteurs souhaitent par ailleurs « *de meilleurs produits* », « *un meilleur rapport qualité/prix* ». Ils sont demandeurs de nouveautés, très sensibles aux innovations. Les managers roumains soulignent l'importance du choix (« *plus d'offre* » « *diversification de l'offre* ») pour le consommateur roumain.

- La relation d'échange

Elle est pour les occidentaux naturellement associée aux clients (8), à la communication (3), pour les roumains elle est de façon dominante liée au client (14).

Les responsables d'entreprises occidentales mettent en avant le partenariat comme modèle d'échange, le développement d'une relation « gagnant/gagnant » à long terme. Ils insistent particulièrement sur l'image « *associée à la qualité constante* », à « *la confiance* », « *aux promesses respectées* ». Les directeurs roumains soulignent l'importance du « *sérieux* » et du « *respect* », les échanges sont fondés d'abord sur « *l'échange de produits de bonne qualité, ensuite sur le développement de meilleurs relations* », des relations gagnant/gagnant, « *conviviales* », de « *confiance* ».

Nous pouvons approcher la relation durable à partir de la fidélisation. Les responsables occidentaux la perçoivent comme un « tracas » (4), elle est liée aux « programmes » et « cartes » (3 et 5). Leurs homologues roumains la lient au « client » (11), à la « procédure » (2) mais aussi à la carte (3). A priori pour les entreprises occidentales la fidélité se révèle être un problème, afin de la développer leurs services marketing actionnent les outils classiques de fidélisation (programmes, cartes), par ailleurs les fondements conceptuels de la relation durable (satisfaction, confiance, engagement) ne sont pas détectés à partir des résultats chiffrés de TROPES de même que la variable temporelle. Nous pouvons donc en déduire que la fidélité recherchée est plus de nature comportementale qu'attitudinale, comme le révèlent l'objet des programmes de fidélisation développés tels que ceux de Carrefour, Orange, BRD-Société Générale.

En revanche l'analyse des propos des roumains ne renvoient pas à une difficulté, ni à des actions particulières et des outils dédiés.

Nous avons demandé aux responsables interrogés pourquoi, selon eux, les consommateurs étaient clients de leurs entreprises. Pour les directeurs roumains leurs clients trouvent auprès de leurs entreprises d'abord des prix, et des « *prix accessibles aux différentes catégories sociales* », mais aussi de la qualité, du choix (« *grande diversité des marchandises commercialisées* »), du « *professionnalisme* ». Ils viennent parce qu'ils ont « *confiance* » et pour certains parce qu'ils trouvent des offres de crédits, un service très recherché par le client. Dans les propos des responsables occidentaux, nous retrouvons le prix et la qualité comme des variables clés de l'attractivité de l'entreprise (« *nos produits sont de très bonne qualité et vendus à des prix accessibles* », « *nos avantages sont liés aux prix et aux différentes promotions* »). Ils soulignent l'importance des actions promotionnelles, de l'image (« *renom de la société* », « *image de marque* » « *prestige* »), des services offerts gratuitement comme la livraison à domicile.

Pour toucher le client les entreprises roumaines ont recours à la communication média (télévision, radio, affichage, presse) et développent une présence marquée par plus de proximité (salons, foires, flyers, catalogues), la communication personnalisée est rarement et que très exceptionnellement utilisées (Marketing direct). Les entreprises occidentales implantées en Roumanie utilisent elles aussi les grands médias. Elles cherchent à développer une plus grande proximité avec le client grâce à « *une implication forte dans la communauté* », l'organisation d'évènements, la présence sur des foires et salons. Elles

utilisent le marketing direct, le parrainage, les concours. Elles ont recours aux relations publiques et sont particulièrement sensibles aux réclamations des clients et à leur traitement dont elles font un outil de communication.

Pour les entreprises roumaines le prix et la qualité apparaissent comme les premiers facteurs de rétention de la clientèle («*on essaie de fidéliser avec des campagnes promotionnelles*»). Le sérieux, le respect de la promesse faite, la qualité des services, la capacité de l'entreprise à répondre rapidement aux demandes du client, l'attitude («*compréhensive*» et «*respectueuse*») du personnel sont perçus comme des éléments de fidélisation.

Dans les propos des responsables occidentaux interrogés nous retrouvons le prix (les promotions) et la qualité comme déterminants de la conservation de la clientèle. Par ailleurs nous pouvons identifier dans leur discours des éléments traditionnellement associés à des actions ou programmes de fidélisation : «*lettres*», «*cartes de fidélité*», «*traitement préférentiel*», «*diplôme de fidélité*», «*petits cadeaux*».

3. Discussion des résultats et voies de recherche.

3.1. Discussion

Le contenu des propos des responsables interrogés permettent de constater que le marketing est bien perçu comme un élément permettant d'améliorer la performance de l'entreprise sur son marché. Cependant les deux catégories de responsables ne lui assignent pas les mêmes objectifs.

Les responsables occidentaux le perçoivent comme un élément de différenciation leur permettant de développer un avantage sur les entreprises roumaines.

Pour les roumains, il renvoie à l'ajustement de l'offre à la demande. Il permet aux entreprises d'orienter leurs actions, d'orienter ou de réorienter leurs activités en fonction des besoins du consommateurs. Il vise à permettre le passage (ou à achever le passage) d'une logique offre → demande à une logique demande → offre, d'une production imposée au marché à une création de valeur souhaitée par le marché. Ce pivotement après une décennie se révèle non achevé, les comportements et la culture hérités de l'histoire constituent autant d'éléments de frottement. Le client apparaît bien comme l'élément central de la survie de l'entreprise. Il est nettement

appréhendé dans sa dimension économique pour les responsables roumains (source de revenus), dans ses dimension économique et non économique pour les responsables occidentaux. Cette deuxième approche est caractéristique d'une assimilation plus avancée de l'orientation client.

Cependant, assez paradoxalement l'analyse des besoins du client n'est pas évoquée. Les études de marché sont quasiment absentes de la pratique marketing, seules les entreprises occidentales utilisent les enquêtes pour évaluer les attentes et la satisfaction du client. Le questionnement du consommateur reste délicat, empreint pour celui-ci d'une suspicion héritée du passé, il n'apparaît pas encore comme une démarche nécessaire à la pratique d'un marketing efficient. La pratique marketing relève plus de l'action que de la réflexion, que d'une intellectualisation.

L'échange pratiqué pour les deux catégories d'interviewés est transactionnel. Le prix, la qualité des produits, la constance dans la qualité l'étoffement de l'offre constituent les quatre axes prioritaires de l'action de l'entreprise roumaine envers son client. Les entreprises occidentales elles aussi travaillent à offrir des prix conformes aux particularités des marchés en transition tout en mettant en avant la qualité de leur offre et le prestige associé à leur nom. Nous retrouvons à travers les propos analysés l'« orientation marketing transactionnelle » de Willenborg (1999) : le consommateur comme une source de revenu, une relation gagnant/gagnant, la recherche de la satisfaction des besoins du client, cependant apparaissent aussi des indices révélateurs d'une orientation un peu plus relationnelle (caractéristiques mises en évidence par Pathmarajah) : la présence de Services Après Vente, ou de services de réclamation plus particulièrement pour les entreprises occidentales, la recherche de stimulants pour maintenir et développer la relation et le revenu, l'adoption de comportements plus empathiques, l'apparition très récente de la communication personnalisée. En revanche la marque (pour les responsables roumains) est peu évoquée en tant que vecteur de confiance et catalyseur d'émotions, des caractéristiques généralement associées à la phase d'industrialisation du cycle de vie économique socio-relationnel de Palmer, ce qui tendrait à montrer que la Roumanie se situe dans les premiers stades de la phase d'industrialisation.

L'instauration de relations durables avec les clients est une vraie préoccupation (elle pourrait marquer une évolution vers un échange plus relationnel), les consommateurs roumains adoptent un comportement opportuniste guidé par la recherche du meilleur rapport qualité/prix. Infidèles, ils achètent au gré des offres promotionnelles, des offres d'essai, des

avantages offerts auxquels ils sont très sensibles. Les programmes de fidélisation développés sont centrés sur les avantages économiques et destinés à conduire le client à ré-acheter (reconduction de la transaction discrète) et s'apparentent plus en cela à des programmes promotionnels.

Au vu de ces résultats, la Roumanie se situe bien dans les premiers stades du cycle de vie économique socio relationnel de Palmer, même si certains indices pouvaient, à priori, nous conduire à envisager un positionnement sur un stade plus avancé. La structuration amorcée de la concurrence, de la distribution (implantation en cours des grands distributeurs ouest européens) renvoient, entre autres choses, à une économie de marché non encore totalement installée, comme en atteste aussi le déficit de réglementation relatif aux échanges commerciaux. Sur le plan social, le consommateur découvre son statut de client et s'éduque à un échange dont il aura de plus en plus l'initiative du fait de l'élargissement de l'offre, ce qui se traduit par une mise en compétition des offres sur la variable prix, essentiellement, et ce au détriment de variables plus qualitatives. Par ailleurs, l'économie de marché conduit à repenser le rôle de chacun des acteurs comme le révèlent les signaux encore faibles du développement d'une culture orientée marché détectés dans le discours des responsables interrogés. La majorité des pratiques marketing décrites permettent de situer les entreprises présentes en Roumanie en phase d'industrialisation, l'orientation adoptée est plus transactionnelle que relationnelle pour les deux catégories de responsables interrogés, même si pour les occidentaux la variable relationnelle apparaît comme un peu plus présente.

3.2. Les voies de recherche

Les résultats de ce travail présentent des limites théoriques et méthodologiques qu'il est nécessaire de souligner. Au plan théorique l'intégration de la variable culturelle doit être envisagée. La culture est une macro-variable non neutre de la nature des échanges développés. Au plan méthodologique la principale limite se situe dans le nombre d'entretiens conduits. 23 entretiens permettent une première appréhension de la place du marketing dans les entreprises présentes en Roumanie. Un échantillon plus large permettrait d'une part de collecter des matériaux plus volumineux renforçant par là même la qualité des analyses de TROPES et d'autre part le recours à des entretiens moins directifs permettrait d'accéder à des représentations plus fines et plus riches. Par ailleurs, une confrontation des représentations issues des analyses textuelles à l'observation des pratiques marketing renforcerait la qualité de l'analyse. De plus, nous pouvons envisager d'étudier l'impact des pratiques marketing des

entreprises occidentales sur la diffusion et l'assimilation de l'esprit marketing dans les entreprises roumaines. La présence d'entreprises occidentales plus rompues aux techniques marketing peut constituer un élément de transfert du savoir faire marketing vers ce marché en transition.

En conclusion, les apports de cette étude exploratoire se situent dans la confirmation du lien entre le cycle de vie et le mode dominant de l'échange. Les caractéristiques de l'économie de la Roumanie la situent en « phase d'industrialisation » : la recherche de la qualité (définition de standards de qualité, respect de la promesse faite au client), la proposition de prix en adéquation avec les caractéristiques du marché, mais aussi la structuration de la distribution attestent de préoccupations centrées sur l'échange transactionnel. Plus que l'« orientation vente » c'est bien l'« orientation marketing » qui peut être identifiée, sans ambiguïté, dans le discours des directeurs marketing (le client partenaire, la relation gagnant/gagnant). Le marketing pratiqué est très opérationnel (activation du Mix). Cependant, les discours analysés ont permis d'identifier des préoccupations quant à la satisfaction du consommateur (une offre qui satisfasse ses besoins, la réponse à ses réclamations) qui, nous ne pouvons en douter, se traduira dans les années qui viennent par une structuration du marché des études de marché et l'apparition de services de recherche marketing dans les organigrammes. De plus, en l'état actuel, la fidélisation s'apparente plus en Roumanie à une démarche de rétention empruntant des techniques promotionnelles, les entreprises restent sur des logiques de conquête. Depuis 10 ans les entreprises roumaines adoptent progressivement une démarche marketing (de recherche de la satisfaction du client). Une démarche dont l'adoption a probablement été rendue nécessaire et accélérée par l'arrivée d'entreprises occidentales sur le territoire roumain.

Références bibliographiques

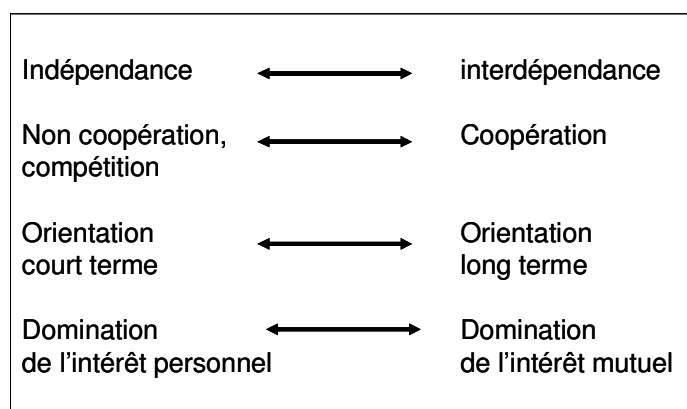
- ALLAIRE Y., FIRSIROTU M.**, 1991, *Stratégies de marché et marketing stratégique*, Encyclopédie du management tome 2, Vuibert, pp. 828-861
- ANDREANI J. C., CONCHON F.**, 2001, *Les études qualitatives en marketing*, Cahier de recherche n°01-150, ESCP-EAP, 170 pages
- BAGOZZI R. P.**, 1975, «Marketing as exchange.», *Journal of Marketing*, vol. 39, 4, pp. 32-39.
- BARDIN L.**, 2001, *L'analyse de contenu*, 10^{ème} édition, Collection le psychologue, Presses Universitaires de France
- BENAMOUR Y., PRIM I.**, 2000, «Orientation relationnelle versus orientation transactionnelle du client : développement d'une échelle dans le secteur bancaire français. Une étude exploratoire. », *Cahier de recherche n° 279*, Centre de Recherche Dauphine Marketing Stratégie Prospective, 22 pages
- BOISDEVESY J.C.**, 2001, *Le marketing relationnel*, Les Editions d'Organisation, 208 pages
- BOYER A.**, 1999, «Vers un marketing sans paradigme ?», *Revue Française de Gestion*, n° 125, Septembre-Octobre, pp. 64-80.
- CANNON J. P., PERREAULT W. D.**, 1996, «Buyer-seller relationships in business markets.», *Working paper*, CRM-WP694-104, Center for Relationship Marketing, Goizueta School, Emory University
- CEFAI D.**, 2003, *L'enquête terrain*, La Découverte, 615 pages
- COCHOY F.**, 1998, *Une histoire du marketing*, Editions La Découverte, 391 pages
- EVARD Y., PRAS B., ROUX E.**, 2000, *Market, études et recherches en marketing*, 2^{ème} édition, DUNOD, 672 pages
- FLAMBARD-RUAUD S.**, 1997, «Les évolutions du concept de marketing.», *Décisions Marketing*, n°11, pp. 7-20.
- GIANNELLONI J. L., VERNETTE E.**, 2003, *Etudes de marché*, 2^{ème} édition, Vuibert Gestion, 587 pages
- GAUTHY-SINECHAL M., VANDERCAMMEN M.**, 1998, *Etudes de marchés : Méthodes et outils*, De Boeck Université, 448 pages

- HELPER J. P., KALIKA M., ORSONI J.**, 2002, *Management stratégie et organisation*, (4ème édition), Vuibert Gestion, 462 pages
- HETZEL P.**, 2004, *Le marketing relationnel*, Que sais-je ?, Presses Universitaires de France, 127 pages
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J.**, 1990, «Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications.», *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 1-18.
- KOTLER P.**, 1994, *Marketing, Management*, Englewoods Cliffs, Prentice Hall
- LAMBIN J.-J.**, 1999, *Le marketing stratégique : du marketing à l'orientation marché*, Ediscience international, 732 pages
- LAMBIN J.-J., RUBEN C., De MOERLOOSE C.**, 2004, *Marketing stratégique et opérationnel : du marketing à l'orientation marché*, 6^{ème} édition, Dunod
- LEWITT T.**, 1983, «After the sale is over.», *Harvard Business Review*, september-october, pp. 87-93
- MAC NEIL I.R.**, 1980, «The new social contract.», *Yale University Press*, New Haven, C.T.
- MAGNIN E.**, 1999, *Les transformations économiques en Europe de l'Est*, Les Topos Dunod, 120 pages
- MARION G.**, 2001, «Le marketing relationnel existe t-il ?», *Décisions Marketing*, n°22, pp. 7-16.
- MORRIS M.H., BRUNYEE J., et PAGE M.**, 1998, «Relationship marketing in practice : myths and realities.», *Industrial Marketing Management*, vol. 27, pp. 359-371.
- NARVER C. J., SLATER S. F.**, 1990, «The effect of a market orientation on business profitability.», *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35.
- O'BRIEN B., JONES C.**, 1995, «Do rewards really create loyalty ? », *Harvard Business Review*, pp. 75-82.
- PALMER A.**, 1995, «Relationship marketing : local implementation of a universal concept.», *International Business Review*, vol. 4-4, pp. 471-481.
- PARASURAMAN A., ZEILTHMAN V. A., BERRY L. L.**, 1985, «A conceptual model of service quality and its implications for future research.», *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-49.
- SHETH J. N., PARVATIYAR A.**, 1995, «The evolution of relationship marketing.», *International Business Review*, vol. 4, n°4, pp. 397-418
- WEBSTER Jr. F. E.**, 1992, «The changing role of marketing in the corporation.», *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 1-17.

WILLENBORG G. B.W., 1999, «Relationship marketing and consumers : a social dilemmas approach.», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 3, pp. 223-255.

Annexe1 : Les dimensions de la typologie de l'orientation commerciale

(adapté de Willenborg)



Annexe 2: Les questions posées

- Pouvez-vous me donner votre définition du **marketing** ?
- Pour vous un **client** c'est quoi ?
- Avez-vous noté des évolutions quant aux attentes des clients ?
- Sur quoi sont fondées vos relations avec vos clients ? L'échange de produits ou de services, ou le développement de relations plus conviviales ?
- Selon vous, pourquoi les clients achètent ils chez vous ? Qu'est ce qui les séduit dans votre entreprise, à quoi pensez vous qu'ils sont sensibles ?
- Quels éléments votre entreprise met en avant pour attirer les clients ?
- Communiquez-vous avec vos clients ? Comment ? Quels messages faites vous passer ?
- Comment essayez vous de conserver vos clients ?

Annexe 3: La structure termes/classes/thèmes

Termes → **classes** → **thèmes (appelés aussi univers)**
Degré de précision élevé.....Degré de précision faible

