

# **Concurrencer les entreprises multinationales au Sénégal : la force des services spécifiques au contexte local**

Birahim Gueye & Dan Rani Guero Bilyaminou

Laboratoire Saint-Louis Etudes et Recherche en Gestion

Université Gaston Berger de Saint-Louis du Sénégal

## **Résumé**

Depuis environ deux décennies, les marchés des pays sous-développés sont la cible des grandes firmes multinationales. Ces dernières ont des moyens financiers et techniques dont ne disposent pas les entreprises locales, qui sont pour la plupart des micros, petites ou moyennes entreprises. Aussi, les entreprises étrangères ont le bénéfice d'une image de marque et une réputation de qualité plus importantes, cela notamment en raison de la forte diffusion des TIC et l'accès aux chaînes de télévisions étrangères qui font la publicité de ces grandes marques. Il est également possible d'expliquer l'attrait des marques des entreprises multinationales comme étant une des conséquences de la colonisation des pays africains où le mythe du "blanc" est encore très vivace au sein des populations.

Dans un contexte aussi défavorable pour les entreprises locales, comment ces dernières peuvent-elles tirer leur épingle du jeu? Cette question mérite d'être posée car il est difficile aujourd'hui de citer des champions locaux dans la quasi-totalité des secteurs d'activité où, très souvent, les entreprises étrangères dominent le marché. Dans cet article, nous faisons l'hypothèse que les entreprises locales pourraient jouer sur les services (Vargo & Lusch, 2004), notamment leurs dimensions intangible, immatérielle et "culturelle" ou "locale" (Vargo & Lusch, 2008b), pour renverser la tendance en leur faveur.

Pour tester cette hypothèse, nous avons choisi d'étudier le positionnement stratégique des entreprises locales dans le marché fortement concurrentiel (d'Aveni, 1997) de la distribution des hydrocarbures au Sénégal. Ce marché est dominé par les "majors", des entreprises multinationales telles que Total et Shell. La présente étude sera de nature exploratoire par la méthode des cas (Yin, 2009). Ainsi, notre choix s'est porté sur deux acteurs locaux importants dans le marché des hydrocarbures au Sénégal. Il s'agit de Elton et EDK qui se caractérisent par leur positionnement essentiellement basé sur la création de valeur pour les clients en leur offrant une diversité de services. Nous démontrons dans cette recherche que les entreprises locales peuvent affronter les multinationales à travers la proposition d'une expérience-client différenciée et innovante. Elles peuvent réaliser une croissance durable en misant sur des services de qualité à travers certaines dimensions (Vargo & Lusch, 2008a) spécifiques pour se différencier des concurrents.

*Mots-clés : Compétitivité, Services, Entreprises locales, Concurrence, Positionnement stratégique, Entreprises Multinationales*

# **Concurrencer les entreprises multinationales au Sénégal : la force des services spécifiques au contexte local**

## **Introduction**

La concurrence entre entreprises locales et les firmes multinationales (FMN) semble être devenue une thématique intéressante de recherche à partir de la fin des années 1990 et du début des années 2000 (Dawar et Frost, 1999 ; Gorynia et Wolniak, 2000 ; Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Li, 2002 ; Grosse, 2003 ; Zeng et Williamson, 2003).

En Afrique, la libéralisation économique qui a marqué les deux dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle a contribué à accentuer les défis auxquels doivent faire face les acteurs économiques locaux. Cette libéralisation s'est caractérisée par une arrivée massive des entreprises multinationales. L'arrivée de ces dernières sur un marché d'un pays émergent s'apparente le plus souvent à une sentence de mort contre les entreprises locales (Dawar et Frost, 1999). Zhang (2008) affirme d'ailleurs que les multinationales visent souvent à défenestrer purement et simplement les entreprises locales de leurs propres marchés domestiques.

Cette tendance pourrait se justifier par la saturation des marchés domestiques des FMN et/ou de la forte croissance enregistrée dans les pays sous-développés. Elle pourrait également s'expliquer par l'émergence et le développement d'une classe moyenne dans les pays sous-développés, la participation des femmes à la vie active, et dans certains cas la possibilité d'accéder à des ressources stratégiques par l'implantation locale (Alon & McKee, 1999). Ces firmes multinationales ont des moyens financiers et techniques dont ne disposent pas les entreprises locales. Aussi, les entreprises étrangères ont le bénéfice d'une image de marque et une réputation de qualité plus importantes, cela notamment en raison de la forte diffusion des TIC et l'accès aux chaînes de télévisions étrangères qui font la publicité de ces grandes marques. Il est également possible d'expliquer l'attrait des marques des entreprises multinationales comme étant une des conséquences de la colonisation des pays africains où le mythe du "blanc" est encore très vivace.

Dans un contexte aussi défavorable pour les entreprises locales, quels sont les facteurs sur lesquels elles pourraient s'appuyer pour concurrencer les entreprises multinationales ? Cette

question mérite d'être posée car il est difficile aujourd'hui de citer des champions locaux dans la quasi-totalité des secteurs d'activité où ce sont très souvent les entreprises étrangères qui dominent le marché. Dans cet article, nous faisons l'hypothèse que les entreprises locales pourraient jouer sur les services (Vargo & Lusch, 2004), notamment leurs dimensions intangible, immatérielle et "culturelle" ou "locale" (Vargo & Lusch, 2008b), pour renverser la tendance en leur faveur.

Pour mener cette étude de nature exploratoire, nous avons choisi une démarche qualitative. Nous nous sommes intéressés à un secteur en pleine mutation et fortement concurrentiel au Sénégal : celui de la distribution des hydrocarbures qui est un secteur soumis à une régulation stricte de la part des autorités publiques. Ce secteur dominé, pendant longtemps, par les FMN que l'on qualifie de majors dans le jargon spécialisé, voit l'arrivée d'acteurs nationaux que depuis récemment. C'est seulement en la faveur de la loi 98-31 du 14 avril 1998 libéralisant les secteurs du transport et de la distribution des hydrocarbures que l'on a vu émerger des acteurs locaux plus ou moins importants dans ce secteur. Malgré l'adversité et les difficultés, ces acteurs ont cependant su se faire une place respectable. Ainsi, entre 2005 et 2012<sup>1</sup>, les parts de marché cumulées des acteurs locaux (indépendants et réseaux de distribution intégré) sont passées de 12,47% à 37, 58% pour le réseau terre et de 18,37% à 67,09% pour le réseau pêche. Avec une telle percée spectaculaire, les entreprises locales sénégalaises de distribution des hydrocarbures peuvent être citées en exemples de réussites locales. Ceci justifie l'étude de leur positionnement stratégique et de ses soubassements afin de voir en quoi ces expériences peuvent enrichir la littérature et le débat autour de la concurrence entre FMN et entreprises locales de façon particulière et de façon générale les relations de concurrence asymétriques. De même elle peut avoir une portée pratique en ce sens que des pistes de positionnement stratégique et de construction d'avantages concurrentiels peuvent être clairement dégagées.

Dans le présent document, nous nous attardons d'abord sur le débat autour de la concurrence entre FMN et entreprises locales. Nous présentons par la suite l'approche de la Service Dominant Logic (SDL) qui nous sert de cadre d'analyse. Nous exposons ensuite la démarche méthodologique adoptée avant de présenter les principaux résultats de la recherche et enfin la conclusion.

---

<sup>1</sup> Numéro spécial Magazine Réussir Mai-Juin 2014

## **1. La problématique de la concurrence entre FMN et entreprises locales**

La compétition entre les entreprises locales dans les pays émergents/pays sous développés et les grandes entreprises multinationales est assimilée à un combat entre David et Goliath (Bhattacharya & Michael, 2008). Le combat semble perdu d'avance pour les entreprises locales (Dawar et Frost, 1999 ; Mathews, 2006). Au mieux, de l'avis même de certains dirigeants d'entreprises locales, trois options « stratégiques » de survie s'offriraient à des entreprises locales dont les marchés domestiques sont attaqués par des FMN (Dawar et Frost, 1999). Il s'agit :

- D'un retrait pur et simple de l'entreprise locale du marché ;
- D'un interventionnisme étatique pour freiner les FMN ;
- D'une capitulation déguisée pour être absorbée par les FMN et devenir ainsi un « vassal » pour elles.

Selon cette thèse, il serait inutile, voire suicidaire, pour une entreprise locale de vouloir user de stratégies offensives à même de lui permettre de prospérer face à la concurrence des multinationales étrangères.

Cependant, à partir de la fin du siècle dernier, quelques chercheurs (Dawar et Frost, 1999 ; Gorynia et Wolniak, 2000, 2005 ; Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Li, 2002 ; Grosse, 2003 ; Zeng et Williamson, 2003 ; Jaffe et al., 2005 ; Xie et White, 2005, 2010 ; Khanna et Palepu, 2006 ; Mathews, 2006 ; Wu et Pangarkar, 2006 ; Arindam et al., 2008 ; Chang et Xu, 2008 ; Poulis et al., 2011 ; Ramamurti 2012 ; Barki et al., 2012 ; Azmeh et Nadvi, 2014) se sont mis à s'intéresser à la problématique de la concurrence entre FMN et entreprises locales en termes de stratégies pouvant conduire au triomphe des entreprises locales. L'une des particularités de ces recherches est qu'elles se focalisent généralement sur la confrontation entre FMN et entreprises locales dans des pays dits émergents (Hoskisson et al., 2000). La question essentielle que posent les chercheurs est alors de savoir s'il existe une ou des stratégie(s) qui pourraient permettre aux entreprises locales de ces pays émergents de construire un ou des avantage(s) concurrentiel(s) qui pourraient leur permettre de réaliser de bonnes performances.

Dans de nombreux pays dits émergents, on a assisté, à bien des égards, à une opposition farouche entre des firmes multinationales et des entreprises locales (Bhattacharya & Michael, 2008). En effet, alors que les multinationales profitaient de l'ouverture progressive des

marchés pour exporter ou s’implanter dans ces pays (Dawar et Frost, 1999 ; Lavie et Fiengenbaum, 2000), certaines entités locales ont pu se développer de façon spectaculaire à tel point qu’on en arrive à parler de multinationales émergentes<sup>2</sup> pour certaines d’entre elles (Mathews 2006 ; Xie et White, 2005, 2010). Pour essayer de contrer la puissance financière, l’expérience, le savoir faire et la notoriété des multinationales ; les entreprises locales ont le choix entre diverses options stratégiques selon les chercheurs.

Tout d’abord, les entreprises locales sont supposées avoir une plus grande facilité à construire des réseaux de distribution adaptés à l’environnement (physique, culturel et légal) et à en assurer une meilleure couverture territoriale (Dawar et Frost, 1999 ; Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Li, 2002 ; Grosse, 2003 ; Jaffe et al., 2005 ; Xi et White 2005 ; Barki et al., 2012). De même, elles sont réputées avoir une meilleure maîtrise des spécificités culturelles qui peuvent conférer une plus grande valeur, une plus grande visibilité et une notoriété plus importante dans l’esprit des consommateurs à travers une « *connaissance intime* » (Arindam et al., 2008). L’avantage dont disposent les entreprises locales peut aussi se traduire par des campagnes de communication mettant en avant des vedettes de la scène culturelle locale à travers ce que Barki et al., (2012) qualifie de « *proximité émotionnelle* » (Dawar et Frost, 1999 ; Xie et White, 2005 ; Xie et White, 2010 ; Barki et al., 2012). Dans ce cas, on peut donc considérer que les entreprises locales peuvent tirer profit de leur potentiel différentiel de maîtrise des spécificités socioculturelles. La meilleure maîtrise de ces spécificités constituerait des facteurs clés de succès et pourrait leur conférer un avantage compétitif.

En outre, des croyances locales particulières sont susceptibles d’influencer la perception des consommateurs. De telles croyances peuvent notamment être relatives au bien-être physique (santé et hygiène) et/ou psychique (spiritualité et religiosité) que procurent les produits et/ou services des entreprises locales (Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Xie et White, 2005, 2010 ; Wu et Pangarkar, 2006 ; Zhang, 2008). Ces perceptions peuvent alors devenir des déterminants sur lesquels les entreprises pourraient jouer pour renforcer la croyance d’une meilleure qualité de leurs produits et services. De même, les entreprises locales peuvent disposer d’une meilleure maîtrise des réalités sociales et/ou climatiques locales qui sont souvent inédites pour les multinationales. Ceci peut notamment permettre à ces entreprises d’offrir des

---

<sup>2</sup> Les exemples de Samsung et LG illustrent un tel phénomène. Dans le secteur des télécoms, le géant Sud-Africain MTN est un autre exemple de l’émergence de FMN originaires de pays émergents.

produits et services présentant une meilleure adéquation par rapport à de telles réalités (Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Ramamurti, 2012). Dans cette perspective, les éléments des croyances locales, des goûts locaux et des conditions socio-écologiques locales deviennent donc pour les entreprises locales des axes à maîtriser pour être compétitives.

Il est ainsi possible d'affirmer que les entreprises locales dans les pays sous développés ont des pistes à explorer pour s'assurer une position concurrentielle favorable face aux entreprises multinationales qui s'attaquent à leur marchés domestiques, comme ont pu le faire certaines entreprises des pays émergents (Mathews, 2006).

S'il y a une constante que l'on peut dégager concernant les leviers stratégiques identifiés comme pouvant être à la base des succès des entreprises locales face aux FMN : c'est de proposer une offre valorisée par la clientèle. Cette valorisation tient pour beaucoup aux services offerts à la clientèle et notamment à certaines dimensions intangibles de ces services. Il est, dès lors, permis de penser que la concurrence se fait sur la base d'une logique dominante du service rendu au consommateur ou perçu comme tel par lui. Cela fonde l'intérêt de mobiliser le paradigme de la Service-Dominant Logic comme cadre d'analyse dans cette recherche.

## **2. Le paradigme de la Service-Dominant Logic**

Pendant longtemps et de façon récurrente, la littérature en marketing a mis en avant le produit et certains de ses attributs comme les principales sources d'avantages concurrentiels (Vargo et Lusch, 2004a ; Lusch et al., 2007 ; Vargo et Lusch, 2007 ; Besson et Moreno, 2009 ; Vargo et Lusch 2008a ; Vargo et Lusch, 2008c ; Vargo et Akaka, 2009). À titre d'illustration, l'une des visions les plus célèbres développée en marketing, celle des « 4P », tourne fondamentalement autour du produit à bien des égards et de l'échange dont il peut faire l'objet. En effet, même si les différentes composantes sont assez distinctes, de façon plus ou moins évidente, on peut renvoyer chacune des trois autres à celle du produit :

- Le produit doit être au bon prix ;
- Le produit doit être à la bonne place ;
- Le produit doit avoir bonne presse.

Ce n'est d'ailleurs pas étonnant si l'une des premières définitions que l'on a donné au marketing, celle de l'American Marketing Association (AMA) dans les années 1930, est qu'il est « *un ensemble de mesures prises afin de permettre au producteur d'écouler ses produits et services auprès du consommateur*<sup>3</sup> » (Kotler et al., 2004). Cette vision et cette définition s'inscrivent dans ce que l'on a qualifié de paradigme de la « Goods-Dominant » Logic (GDL) (Vargo et Lusch, 2004a ; Lusch et al., 2007 ; Ballantyne et Varey, 2008 ; Vargo et al., 2008 ; Vargo et Lusch, 2008a ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et Lusch, 2008c ; Vargo, 2008 ; Vargo et Akaka, 2009). Cette logique consiste à considérer que l'entreprise crée de la valeur qu'elle met à la disposition du consommateur au travers de son produit. En échange, le consommateur paie l'équivalent de ce produit en argent (Vargo et Lusch, 2004a ; Vargo et al., 2008 ; Vargo et Akaka, 2009). Le client serait donc intéressé, non pas par la valeur du produit qu'il achète, mais par le produit en lui-même. Cette conception relève notamment de la théorie économique néoclassique qui sous-tend la vision traditionnelle du marketing (Vargo et Lusch, 2004a ; Vargo et Morgan, 2005 ; Moreno et Besson, 2009 ; Vargo et Akaka, 2009).

À partir des années 1990, plusieurs voix se sont mises à remettre en cause la pertinence des théories marketing s'inscrivant dans la vision classique dont l'origine remonte aux années 1950 (Moreno et Besson, 2009). L'une des remises en cause parmi les plus tranchantes est celle défendue par Gummesson (1993) qui « *mettait déjà en évidence que les clients n'achètent pas des biens ou des services, mais qu'ils achètent des offres qui créent de la valeur* » (Moreno et Besson, 2009). En fait, les évolutions multiples et souvent radicales et spectaculaires apparues dans l'environnement économique<sup>4</sup> ces dernières années rendraient caduques beaucoup de présupposés sur lesquels se fonde cette vision classique du marketing (Vargo et Lusch, 2004b ; Moreno et Besson, 2009 ; Lusch et al., 2007 ; Vargo et al., 2008 ; Béji-Becheur, 2010). C'est ainsi que Vargo et Lusch (2004a) ont proposé une (r)évolution « *paradigmatique* » majeure afin de prendre en considération l'ensemble des paramètres induits par ce nouveau contexte. Il s'agira de passer de la « Goods-Dominant » Logic (GDL) à la « Service-Dominant » Logic (SDL). Il faut néanmoins garder à l'esprit que si la « Goods-Dominant » Logic peut être considérée comme un paradigme à part entière (Vargo et Lusch, 2008a ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et Lusch, 2008c ; Vargo et Akaka, 2009 ; Béji-

---

<sup>3</sup> Traduction libre

<sup>4</sup> Un même produit peut être vendu à des prix nettement différents selon le lieu de vente et/ou de consommation.

Becheur, 2010), la « Service-Dominant » Logic ne le serait pas encore totalement (Vargo et Lusch, 2008c ; Vargo, 2008).

Dans cette nouvelle approche la notion de service, au sens de rendre service (Béji-Bécheur, 2010), devient une (la) notion centrale (Vargo et Lusch, 2004a ; Vargo et Lusch, 2004b ; Béji-Bécheur, 2010). Ici, le service, au singulier, pourrait être considéré comme « *un processus de faire quelque chose pour quelqu'un* » (Vargo et Lusch, 2008a). Mieux encore, on peut le définir d'une façon englobante (Béji-Bécheur, 2010) comme étant « *l'application de compétences spécialisées (connaissances et savoir-faire), au travers des actions, processus, et performances pour le bénéfice d'une autre entité ou pour l'entité elle-même* » (Vargo et Lusch, 2008c). Cette définition du service centrée sur des connaissances et du savoir-faire permet de considérer que le service est l'élément clé qui permettrait, sinon la construction, assurément l'exploitation d'avantages concurrentiels par une entreprise (Vargo et Lusch, 2004a ; Lusch et al., 2007 ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et al., 2008).

La SDL « *propose de ré-examiner la vision dominante centrée autour des échanges de produits pour lui substituer une logique centrée autour des échanges de service* » (Moreno et Besson, 2009). Elle propose d'aller au-delà des simplifications qui justifient l'orientation produit et même celles qui justifient l'orientation marché (consommateur) pour considérer une orientation dite de « Service » (Lusch et al., 2007). Il faudra donc parler, dès lors, des réseaux ou coalitions d'acteurs qui interagissent pour délivrer des services les uns aux autres dans des relations complexes (Lusch et al., 2007 ; Vargo et Lusch, 2008a ; Vargo et Lusch, 2008c ; Ballantyne et Varey, 2008 ; Vargo et Akaka, 2009). Ainsi apparaît, en marketing, la notion de parties prenantes qui s'échangent des services dans le but de se satisfaire mutuellement. Le produit ne devient, dès lors, qu'une manière, un intermédiaire parmi tant d'autres qui permet de délivrer de la valeur : le service mutuellement rendu aux uns et aux autres (Vargo et Lusch, 2004a ; Vargo et al., 2007 ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et al., 2008 ; Moreno et Besson, 2009). Les autres intermédiaires les plus évoqués sont le prix, les organisations et les réseaux (Vargo et Akaka, 2009 ; Moreno et Besson, 2009).

Ainsi, la conception selon laquelle le service est la base des échanges constitue la première proposition parmi les dix auxquels vont aboutir les travaux sur la SDL (Vargo et Lusch,

2004a ; Lusch et al., 2007 ; Vargo et Lusch, 2008b ; Vargo et Akaka, 2009). L'ensemble de ces propositions ainsi que leurs justifications sont reprises dans le tableau ci-dessus.

	Proposition	Justification
FP1	Le service est la base des échanges	Le service est échangé contre un autre service
FP2	Les échanges indirects masquent la base réelle d'échange.	Les produits, la monnaie et les institutions masquent l'échange de base qu'est le service pour un service.
FP3	Les biens sont des vecteurs de distribution du service.	La valeur des biens (durables ou consommables) est définie par leur usage, par le service qu'ils fournissent.
FP4	Les compétences spécialisées et connaissances constituent la principale source d'avantage compétitif.	La capacité comparée à provoquer les évolutions souhaitées guide le jeu concurrentiel.
FP5	Toutes les économies sont des économies de service.	Le service devient plus apparent aujourd'hui du fait de la spécialisation accrue et de l'externalisation.
FP6	Le client est toujours co-créateur de valeur.	La création de valeur se fait dans l'interaction.
FP7	L'entreprise ne peut pas délivrer de valeur ; elle ne peut que faire des propositions de valeur.	L'entreprise peut proposer ses ressources pour la création (interactive) de valeur mais ne peut pas la créer / délivrer seule.
FP8	Une logique centrée sur le service est naturellement orientée client et relation.	Le service est déterminé et co-créé par le client ; de ce fait il est naturellement orienté client et relationnel
FP9	Tous les acteurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources.	Le cadre de la création de valeur c'est le réseau des réseaux, l'intégration de ressources complémentaires.
FP10	La valeur est toujours déterminée de façon unique et phénoménologique par le bénéficiaire.	La valeur est idiosyncratique, contextuelle et chargée de sens.

Source : Moreno et Besson (2009), adapté et traduit de Vargo et Lusch (2008b).

L'une des évolutions conceptuelles les plus remarquables apportée par la SDL est celle qui atteste le passage du concept de création de valeur à celui de la co-création de la valeur. Désormais la concurrence, qui se fera au travers du service (Lusch et al., 2007), nécessite l'implication effective et affective des consommateurs dans la co-création de ce service (Lusch et al., 2007 ; Vargo et al., 2008 ; Vargo et Lusch, 2008b).

Ainsi nous avons choisi de nous appuyer de trois propositions parmi celles proposées dans l'approche SDL pour étudier les facteurs sur lesquels les entreprises de distribution de produits d'hydrocarbures devront s'appuyer pour être compétitives.

Au Sénégal, le secteur des hydrocarbures étant étroitement régulé et réglementé, avec notamment des tarifs uniques fixés par l'autorité publique, on peut supposer que le

positionnement stratégique des entreprises du secteur se fait essentiellement sur la base du service rendu aux clients.

P1 : Le service, base des échanges, et la qualité du service sont des bases essentielles de positionnement stratégique pour les entreprises de distribution d'hydrocarbure au Sénégal (FP1).

Par ailleurs, les multinationales disposant des moyens nettement plus importants et d'une image de marque qui est plutôt en leur faveur, les entreprises sénégalaises de distribution d'hydrocarbure peuvent et doivent s'appuyer sur les connaissances et la maîtrise des spécificités socioculturelles locales pour réussir face aux majors du secteur.

P2 : Les compétences spécialisées et connaissances constituent la principale source de compétitivité des entreprises locales de distribution de produits d'hydrocarbure au Sénégal (FP4).

Les entreprises sénégalaises de distribution d'hydrocarbure peuvent optimiser leurs avantages concurrentiels au détriment des multinationales en impliquant davantage le client dans le processus de création de valeur et en faisant de lui un co-acteur à part entière de leurs activités.

P3 : Le client est toujours co-créateur de valeur (FP6).

### **3. Méthodologie**

L'objectif poursuivi dans cette étude est d'explorer les réponses stratégiques des entreprises locales sénégalaises du secteur de la distribution des hydrocarbures confrontées à la concurrence des « majors ». Nous avons opté pour une démarche d'études de cas (Yin, 2003) et avons choisi d'étudier de manière exploratoire les réponses stratégiques mises en œuvre par Elton et EDK.

Comme cela a été déjà précisé, le marché des hydrocarbures au Sénégal a pendant longtemps été dominé par les « majors » Total et Shell. À ces deux grands acteurs est venu s'ajouter le libyen Oilybia qui a racheté le réseau de Mobil. Cette configuration va changer avec le vote de la loi 98-31 du 14 avril 1998 libéralisant le marché. C'est en l'an 2000, dans la foulée de la première alternance politique à la tête de l'état, qu'une entreprise sénégalaise, ELTON, va s'engager dans ce secteur dont les barrières à l'entrée sont très élevées du fait de l'importance des capitaux nécessaires mais surtout les difficultés d'accès au pétrole lorsque le pays n'en

produit pas malgré l'existence de la Société africaine de Raffinage chargée d'approvisionner les distributeurs.

C'est à ce double défi qu'une poignée de sénégalais s'est attaquée pour bâtir ce qu'ils vont fièrement nommer "la première entreprise hydrocarbure 100% sénégalaise", le Groupe ELTON. Pour se faire une place, l'entreprise se devait d'offrir une gamme de produits et de services pouvant apporter une valeur supplémentaire aux clients. C'est ainsi que le concept Oasis fut présenté comme une offre différente, un cadre où automobilistes et autres personnes voulant trouver un endroit où se désaltérer et/ou se restaurer peuvent se retrouver. Ainsi, l'entreprise se positionne comme une alternative aux géants du secteur.

L'orientation stratégique revendiquée par l'entreprise est fondée sur *"l'expertise et la capacité d'adaptation de nos hommes, la qualité du service au client, la mise en œuvre d'une politique rigoureuse de sécurité et de protection de l'environnement, valorisant (l') image d'entreprise citoyenne, responsable et professionnelle"* dicit Manar Sall, DG de la holding ELTON International. Pour la réussite de sa stratégie, l'entreprise déploie une multitude d'activités regroupées autour des grands axes suivant:

- Distributeur de produits et services pétroliers à travers un réseau de station-service et pompe pêche ;
- Offre de services diversifiés dans le réseau de Boutique Eden's et d'Espace Auto et d'Espace d'E-Services ;
- Fournisseurs de produits et services liés aux carburants et lubrifiants aux industriels des PME et PMI mais aussi aux grandes entreprises du secteur minier ;
- Représentant exclusif de la marque de Lubrifiants Castrol au Sénégal et dans la sous région ;
- Exporte des produits pétroliers dans la sous région (Mali , Guinée, Guinée Bissau).

Fondé en 2009 par un ancien émigré sénégalais aux Etats Unis et au Japon, EDK (Etablissements Demba Kâ, du nom fondateur de l'entreprise), se veut être « *un ensemble de stations multiservices d'essence, gasoil, mais aussi d'entretien tous véhicules, de supérettes, de restaurants, de fast-food, de boulangeries, de pâtisseries et de banques crédit-agricoles* ». L'entreprise exploite aujourd'hui un réseau de onze (11) stations multiservices dans plusieurs parties du pays. La majorité d'entre elles sont situées à l'entrée (la sortie) des grandes

agglomérations sur la route nationale. Ce positionnement est assimilable à celui des aires de repos au niveau des grandes autoroutes dans les pays occidentaux. L'investissement moyen pour bâtir une station est estimé autour de 500 millions de francs CFA.

Le fondateur est présenté comme un autodidacte qui a profité de ses voyages pour imaginer le concept EDK. Sa démarche n'a pas été planifiée. Dans la foulée de la loi libéralisant la distribution des produits d'hydrocarbures, M. Kâ a créé sa petite station dans une zone résidentielle en devenir (quartier des Maristes à Dakar). Il a rencontré au départ des vagues de protestation du voisinage qui n'a pas toujours apprécié cette implantation malgré la participation de l'entreprise à des projets d'utilité publique notamment l'assainissement de la zone. Sa stratégie s'affirme véritablement avec l'ouverture de la première station multi-services à Bargny à la sortie de Dakar (à environ 30 Kms du centre ville). L'adhésion populaire des usagers de la route et des populations locales qui trouvent en l'endroit un lieu de vie va convaincre le promoteur de poursuivre sur cette voie. Des ouvertures emblématiques vont suivre dans des villes symboliques : grands centres religieux (Touba et Tivaoune), carrefours internationaux (Saint-Louis, Kaolack), etc.

L'entreprise, pour assurer son développement, est aujourd'hui portée vers le recrutement de professionnels dans les domaines techniques, administratives, financières et commerciales. Les stations sont en gérance directe depuis le siège à Dakar. Les gérants sur place sont des managers-salariés. Ce choix engendre d'importants coûts de gestion et de coordination à cause notamment des longues distances pouvant séparer le siège et quelques unes des stations. Saint-Louis est 270 Kms tandis que Kaolack est à 200 Kms.

Nous avons effectué 30 entretiens formels. Les personnes interrogées ont la plupart du temps objecté le fait de ne pas avoir l'autorisation formelle de leur hiérarchie. Nous n'avons donc pas pu enregistrer les entretiens. Nos interviewés étaient composés de gérant de station, de pompistes, de boutiquiers, de chefs de salle de restaurant, de serveurs/es, d'agents d'entretien véhicule, mais également de clients dont des voyageurs internationaux, de chauffeurs de transport en commun (bus et taxi) et de particuliers.

Nous avons également pu récupérer deux entretiens du Directeur Générale d'ELTON paru dans la presse écrite (Magazine Réussir, mai-juin 2014) et une vidéo (diffusée par la chaîne panafricaine Africa 24). Ces données ont été complétées par d'autres de sources secondaires

(presse nationale et internationale), sites institutionnels des entreprises, rapport sur le secteur au Sénégal. L'ensemble des données exploitées avoisine 300 pages.

Toutes nos données ont fait l'objet d'analyse de contenu après retranscription des entretiens audio (Miles & Huberman, 1994 ; Blanchet & Gotman, 2001 ; Mucchielli, 1998). Nous avons poursuivi une logique inductive en deux phases : une première phase de catégorisation afin d'identifier les grands axes thématiques pouvant nous permettre d'apprécier les réponses stratégiques exploitées par les des deux cas étudiés. Dans la deuxième phase de notre analyse, nous avons cherché comment les différents thèmes revenaient dans les données collectées.

#### **4. Résultats**

Notre étude a révélé plusieurs facteurs qui permettent aux deux entreprises étudiées (Elton et EDK) d'être compétitifs dans le secteur de la distribution des produits hydrocarbures au Sénégal. Ils sont notamment :

1. Avoir une image professionnalisme
2. L'innovation et l'accroissement de la valeur pour les clients : une station devient un « lieu de vie »
3. La connaissance client et la proximité socio culturelle
4. La personnalisation de la relation client
5. Avoir une responsabilité sociétale

##### **4.1 L'importance d'avoir une image professionnelle**

Le carburant est un produit sensible. Pour avoir la même reconnaissance, sinon plus, que les entreprises multinationales, les entreprises locales doivent manifester une attitude professionnelle à tout point de vue. D'abord au niveau des produits. Ils doivent ainsi s'approvisionner chez le même fournisseur que les majors. Au Sénégal, le fournisseur reconnu par les autorités étatiques est la Société Africaine de Raffinage (la SAR). Au-delà du choix du fournisseur, les entreprises étudiées veillent à réduire le risque de comportement opportuniste des transporteurs qui sont des indépendants à l'égard aussi bien des distributeurs que de la SAR.

*« Quand le camion arrive au niveau de la station, y a une température et une densité qu'on écrit sur leur feuille de route. C'est au niveau de sa sortie au niveau du dépôt. Cette température là et cette densité là doivent être les mêmes à l'arrivée à la station, à quelques degrés variables, en fait avec une marge d'erreur. Arrivée au niveau de la station on a un thermo-densimètre pour vérifier cette température et cette densité, pour vérifier la qualité du produit. » (pompiste EDK)*

Elles veillent ainsi à offrir aux clients qui viennent s'approvisionner dans leurs stations la meilleure qualité de carburant possible sur le marché. Des tests journaliers sont également effectués pour éviter que l'eau soit en quantité anormale dans les cuves.

Pour atteindre ce résultat, les entreprises étudiées disent recruter des personnes qualifiées, la plupart ayant déjà une expérience dans les entreprises multinationales comme Total et Shell. Les employés sont également sensibilisés à propos de l'importance du client. Un client nous conta :

*« un jour, un agent d'ELTON m'a accueilli d'une manière inhabituelle. J'étais venu nettoyer la carrosserie de ma voiture et il m'a suggéré de rajouter d'autres services que je n'avais pas prévu sous prétexte que le lavage carrosserie (seulement) est fatigant et mal payé par le client... A mon retour, pour récupérer le véhicule, je me suis rendu compte que le service était mal fait. Lorsque j'ai voulu en parler au gérant, l'employé m'a supplier de ne rien dire car il risquait de perdre son travail. Et que s'il s'était comportait ainsi, c'est par ce qu'il était dans un mauvais jour, à cause de son épouse malade... » (client, particulier).*

Ces propos confirment ceux du directeur général d'Elton disant :

*« Nos stations sont en gérance directe. Les employés qui sont dans nos stations sont nos employés..... Si un client n'est pas satisfait de la façon dont il a été traité..., s'il se plaint, on peut faire partir de suite l'employé qui n'a pas fait correctement son travail ».*

Les mêmes règles sont respectées pour les autres activités notamment la restauration et dans les boutiques pour la distribution de produits divers. Les responsables de ces entreprises considèrent ainsi qu'ils accompagnent la professionnalisation de ces secteurs où pendant longtemps ont régné l'amateurisme, l'informel, le non respect des règles d'hygiène et de

salubrité. Dans des contextes où les offres existantes ne sont pas toujours satisfaisantes, ils veillent à corriger ces carences dans leurs stations qui deviennent de véritables lieux de vie.

#### **4.2 L'innovation et l'accroissement de la valeur pour les clients : une station devient un « lieu de vie »**

La propension à innover, à apporter de nouvelles solutions, adaptées aux besoins réels des populations est un élément essentiel pour les entreprises locales subissant la concurrence des firmes multinationales dans les secteurs matures comme la distribution de produits hydrocarbures. Les entreprises sénégalaises étudiées dans ce secteur en font une condition pour être compétitive. C'est dans cet esprit qu'il faut inscrire la création de stations multiservices. Selon les responsables de ces entreprises, l'importance des investissements à consentir ne doit pas constituer un frein à l'innovation.

*« C'est une innovation. Il faut que les gens sachent oser et innover... si vous voyez, les stations dans les régions, on les construit à l'extérieur des habitations... et les gens viennent. » (Gérant EDK SL)*

*« Il y a aussi que nous avons une grande réactivité au moindre mouvement dans notre marché de même qu'une forte capacité d'anticipation. Un brin de créativité qui nous permet d'explorer de nouveaux concepts. » (DG Elton)*

Les stations de distribution de produits hydrocarbures ne sont plus seulement des lieux où se rendent des automobilistes qui veulent se réapprovisionner en carburant. C'est devenu « *des destinations où les clients peuvent bénéficier de plusieurs services.* » Les clients vont dans ces endroits pour se restaurer, faire leurs courses, effectuer une opération bancaire, ou encore se reposer lorsqu'on fait un long trajet avec la possibilité de se doucher, faire ses prières (dans un pays à plus de 95% de musulmans). Le gérant de la station EDK de Saint Louis a insisté sur la propreté des toilettes.

*« Tous les jours, de 7h00 du matin jusqu'à 00h, des techniciens de surface s'occupent uniquement de nettoyer les toilettes de la station. ... ici cinq personnes s'occupent du nettoyage des toilettes... »*

Il compare cette pratique à ce qu'il a connu chez un concurrent multinational où il a travaillé pendant plus d'une dizaine d'années et où ce sont les pompistes qui à leurs heures perdues s'occupent du nettoyage des toilettes.

En offrant au client dans leurs stations, une plateforme de services, les entreprises Elton et EDK cherchent ainsi à se différencier et se donner une image plus proche des préoccupations de la clientèle.

### **4.3 La connaissance client et la proximité socio culturelle**

En déclarant « *L'Afrique est notre continent, ..., le client africain, nous le connaissons mieux que quiconque...* », le DG d'Elton souligne ainsi l'importance de la connaissance client pour être compétitif aujourd'hui sur ce marché. Ainsi le profil socio-culturel des clients est considéré par les entreprises afin de leur apporter l'attention la plus adaptée possible. Par exemple, les employés d'EDK Saint-Louis sont sensibilisés au fait que la ville est une porte d'entrée dans le pays pour les émigrés et pour les étrangers notamment les mauritaniens qui viennent par la route. Ceux qui passent pour la première fois sont guidés par les agents de sécurité qui leur présentent l'ensemble des services dont ils peuvent bénéficier dans cet espace.

*« Il y a des toilettes derrière, vous pouvez vous laver. Il y a aussi un restaurant, une mosquée. Vous pouvez bien vous reposer avant de repartir. Si vous avez besoin de services bancaires également, ... ».* (client voyageur international).

Au-delà de l'offre commerciale, c'est aussi une manière pour ces entreprises d'apprendre à mieux connaître les clients. La création de toilettes chez EDK serait ainsi la conséquence des sentiments exprimés par les clients dénonçant l'insalubrité et le caractère exigüé des toilettes dans les stations services.

Selon le lieu d'implantation et le profil des clients à servir sur place, le profil du personnel peut varier. Du fait de la proximité avec l'Université Gaston Berger de Saint-Louis, EDK veillent à y affecter des salariés manifestant des habilités à bien communiquer aussi bien en français qu'en langues nationales. Des marges de manœuvre sont également laissées au gérant sur place pour élaborer des facilités de paiement aux composantes de l'université du fait des procédures complexes et le plus souvent l'absence de liquidités.

*« Pour certains gros clients, on leur fait des réductions de différente nature. Ce sont des avantages qu'on fait pour certains gros clients. Pour les autres, les clients crédibles, on leur fait des avances, on leur fait des prêts, des crédits. Par exemple, pour l'université c'est un gros marché pour Saint-Louis. L'université ne paie pas à temps. Pour chaque UFR ou bien le rectorat ou bien le CROUS, on leur fait des avances. Par exemple quelqu'un qui fait un engagement de 2000 litres, on lui fait une avance de 500 à 1000 litres. Le temps que l'engagement soit traité par l'agence comptable. Alors que les autres compagnies ne le font pas. » (Gérant EDK Saint-Louis).*

Il y a ainsi une certaine forme de personnalisation de la relation client pour créer une plus grande proximité avec la clientèle.

#### **4.4 La personnalisation de la relation client**

Elton et EDK insistent sur la nécessité de fidéliser la clientèle. Pour ces entreprises, la satisfaction du client est essentielle pour le maintenir mais au-delà, il faut jouer sur les relations personnelles. Ainsi les employés sont encouragés à renforcer leur proximité avec la clientèle. Le gérant de la station EDK de Saint-Louis atteste ainsi à propos des clients :

*« Ils viennent, ils garent leurs véhicules, des fois ils laissent leurs véhicules avec les graisseurs et ils rentrent chez eux, ils vont travailler, ... Et puis avec la conscience tranquille que leurs véhicules ne seront pas endommagés, rien ne sera volé ... Ils sont tranquilles. Des fois moi, quand je ne suis même pas là, y a des clients qui viennent ... Et puis bon moi, personnellement, j'ai cultivé ça : ma relation personnelle avec le client. En fait, pour moi c'est très important : avoir une relation particulière avec le client. Partout où je les vois, je vais les saluer, passer une à deux minutes, discuter, voir si tout va bien. Bon se soucier de leurs véhicules, se soucier de leur santé, ... Bon, c'est des petits gestes qui pèsent. Parce que un client il veut toujours être bien traité. Savoir prendre en charge le client, ça c'est extraordinaire ! »*

Cette volonté de gestion personnalisée des clients peut même déterminer les choix en matière d'investissement ou d'orientation stratégique. Ayant opté pour une implantation à la sortie /entrée des grands centres urbains afin de se doter de grands espaces pour implanter ses stations, EDK a aussi, entre autres raisons, considéré le fait que certains clients peuvent

disposer de bons de carburant. En déplacement, ils peuvent avoir besoin de se réapprovisionner. C'est ainsi que la stratégie du groupe a été légèrement modifiée pour une plus grande satisfaction de la clientèle, en ouvrant une station en zone urbaine dans la région dakaraise.

#### **4.5 Avoir une responsabilité sociétale**

Les entreprises locales se différencient de leurs concurrentes multinationales en manifestant un engagement plus ferme dans la gestion des préoccupations des populations locales. Elles participent ainsi à la gestion de problèmes dus à des causes naturelles comme les inondations très fréquentes. EDK a ainsi participé à la canalisation de la zone où est implantée la première station du groupe (dans le quartier des Maristes à Dakar). Cela a permis d'atténuer les frustrations de certaines parties prenantes qui ne souhaitaient pas leur implantation sur le site.

Dans le même ordre d'idées, EDK se fait l'obligation de recruter un personnel local pour combattre le chômage de masse et lutter contre la pauvreté endémique dans les zones où elle s'implante.

*« À Saint-Louis, 80% du personnel habite Sanar et Bango. D'ailleurs on a 40 personnes qui travaillent ici à Saint-Louis. Quand on s'implante à Saint-Louis, il faut que les gens de Saint-Louis bénéficient de cette station là. Même par rapport aux partenariats, à l'UGB : toute manifestation qui se passe à l'université, si les gens nous sollicitent on donne notre participation. Il faut participer au développement local. Par exemple dans cette mosquée là, c'est nous qui avons acheté les radios et tout. Donc c'est comme ça qu'il a été construit la mosquée de Sanar. » (Gérant EDK Saint-Louis).*

Ainsi les facteurs clés de succès à maîtriser pour faire face à la concurrence des entreprises multinationales dans le secteur de la distribution des produits hydrocarbures sont : avoir une image professionnelle, une offre de services diversifiés, une bonne connaissance client et une proximité culturelle, une relation personnalisée avec le client et enfin être socialement utile dans la communauté où sont implantées les stations. Tout cela passe par une propension à innover au-delà des activités classiques du secteur pour offrir aux clients des solutions dans leur vie de tous les jours.

Ces différents éléments corroborent notre hypothèse de départ stipulant que c'est la qualité de services valorisés par la clientèle qui in fine permet aux entreprises locales confrontées à la concurrence des firmes multinationales de pouvoir supporter la comparaison. Nous considérons ainsi que les propositions énoncées sont corroborées par les données de notre étude exploratoire dans les entreprises Elton et EDK au Sénégal.

## **Conclusion et discussion**

Cette étude sur la concurrence entre FMN et entreprises locales nous permet de pouvoir tirer un certain nombre de conclusions. Tout d'abord, il ressort clairement que les entreprises locales peuvent très bien s'en sortir face à des multinationales même dans des secteurs strictement régulés et difficiles. Dans le secteur des hydrocarbures, les entreprises sénégalaises ont réussi la prouesse de tripler et quadrupler leurs parts de marchés cumulées entre 2005 et 2012, respectivement pour les réseaux terre et pêche. En effet, celles-ci sont passées de 12,47% à 37,58% et de 18,37% à 67,09%.

Il ressort notamment de cette étude que les entreprises ne sont guère contraintes de se contenter des miettes que leurs laissent les majors. Dans le secteur de la distribution des hydrocarbures, les entreprises sénégalaises parviennent à élaborer et à dérouler des stratégies ambitieuses qui conduisent à des innovations et à des résultats considérables. S'il est vrai que certaines entreprises locales, à l'instar de Touba oil<sup>5</sup>, finissent par adopter une posture classique, celle de la collaboration avec les multinationales, d'autres par contre préfèrent s'opposer à elles frontalement.

Les entreprises multinationales disposent généralement de moyens nettement supérieurs à ceux des entreprises locales. Ces dernières s'appuient donc généralement sur des connaissances spécifiques (Vargo et Lusch, 2008c), des spécificités socioculturelles (Dawar et Frost, 1999 ; Lavie et Fiegenbaum, 2000) et de la proximité émotionnelle (Dawar et Frost, 1999 ; Xie et White, 2005 ; Xie et White, 2010 ; Barki et al., 2012) pour pouvoir s'affirmer sur leur marché domestique. Nos résultats montrent cependant qu'il faut manifester une bonne attitude professionnelle et avoir une utilité sociétale auprès des communautés où sont implantées les entreprises. Ces résultats constituent des apports utiles par rapport aux travaux

---

<sup>5</sup> Un autre opérateur local racheté par Total qui a fini de renommer les stations

antérieurs qui ont souvent considérés que les entreprises locales doivent focaliser leur attention sur les stratégies suivantes : profiter de la flexibilité de leur réseau de distribution (Dawar et Frost, 1999 ; Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Li, 2002 ; Grosse, 2003 ; Jaffe et al., 2005 ; Xi et White, 2005, Barki et al., 2012) ; bâtir leur argumentation commerciale à travers leur proximité culturelle (Arindam et al. 2008) suivant une communication plus adaptée (Dawar et Frost, 1999 ; Xie et White, 2005 ; Xie et White, 2010 ; Barki et al., 2012), tout en respectant la culture et les croyances locales (Lavie et Fiegenbaum, 2000 ; Xie et White, 2005, 2010 ; Wu et Pangarkar, 2006 ; Zhang, 2008) ; en définitive, adapter l'offre aux réalités locales (Ramamurti, 2012).

La pertinence de la SDL est clairement mise en exergue au niveau des stratégies élaborées et déroulées par les entreprises locales. Le service est considéré comme étant au cœur de la relation. Celle-ci n'est pas qu'une simple relation d'échange d'un produit contre rémunération, elle devient un partenariat qui consiste en un échange de service. Les différents acteurs en jeu sont alors considérés comme des parties prenantes ce qui rend caduque la dichotomie offreur/consommateur. Celui que l'on qualifie jusque là de consommateur, devient donc un co-créateur du service au travers duquel est proposée une solution à son problème à travers des expériences uniques et riches.

Il faut cependant se rendre à l'évidence que les entreprises locales n'ont pas l'exclusivité des avantages concurrentiels construits et perceptibles au sens d'une approche SDL. Les multinationales ont très souvent une longueur d'avance par rapport à certains aspects. Dans le secteur de la distribution des hydrocarbures au Sénégal, on peut relever les partenariats que les majors ont noués avec des multinationales d'autres secteurs d'activités. Ces partenariats aboutissent généralement à une offre de service alléchante, à travers des ventes croisées, et unique dont les entreprises locales auront du mal à surmonter. C'est notamment le cas des partenariats entre Total et certaines entreprises de droit français ou des filiales d'autres multinationales : le partenariat Total-orange, permettant au client de bénéficier d'avantages auprès de l'opérateur de téléphonie en achetant son carburant dans les stations Total, ou encore celui entre Total et Eiffage permettant au premier d'avoir l'exclusivité pour implanter des stations tout au long de l'autoroute A1 exploitée par l'entreprise de Génie civile. Ces « ententes » entre FMN sont le plus souvent qualifiées d'injustes ou de déloyales par la concurrence locale, à son égard. Elton et EDK sont à la tête de coalition comportant des

membres de la société civile locale et demandant à l'État de prendre des mesures visant à protéger les opérateurs nationaux en réglementant les conditions de partenariat entre firmes de secteurs différents.

Les orientations stratégiques des entreprises locales sont de plus en plus copiées par les FMN qui ont tropicalisé leur management, ouvert les capitaux de leurs filiales à des opérateurs économiques nationaux et revendiquent de plus en plus une utilité sociale au niveau locale. Cela montre que la bataille est permanente entre entreprises locales et FMN obligeant les premières à adopter une propension à innover régulièrement afin de maintenir la pression sur les FMN.

En dépit de ses apports théoriques et managériaux, notre étude pourrait être enrichie en allant notamment au-delà du point de vue des entreprises locales en interrogeant les entreprises multinationales afin de mieux apprécier les leviers sur lesquels les stratégies des nationaux doivent être bâties dans le contexte spécifique des pays en développement.

## Bibliographie

- Alon Ilan & McKee David L.** (1999), “The internationalization of professional business service franchises” *Journal of Consumer Marketing*, vol. 16 n° 1.
- Arindam K. Bhattacharya & David C. Michael**, (2008). How Local Companies Keep Multinationals at Bay, *Harvard Business Review*, March.
- Azmeh Shamel & Nadvi Khalid**, (2014). Asian firms and the restructuring of the global value chains, *International Business Review*, (23), 708 – 717.
- Ballantyne David & Richard Varey J.**, (2008). The Service-dominant logic and the future of marketing, *Journal of the Academy of Marketing Science (JAMS)*, 36:1, pp. 11 – 14.
- Barki Edgar et al.**, (2012). Competition between Large and Local Retail Companies in the Base of the Pyramid Context, V Encontro de Marketing da ANPAD, Curitiba/PR – 20 a 22 de maio.
- Béji-Becheur Amina**, (2010). Service Dominant Logic : une nouvelle conception de la relation de service ?, <http://www.marketing-trends-congress.com/archives/2010/Materiali/Paper/Fr/BejiBecheur.pdf>
- Blanchet A. & A. Gotman** (2001), L’enquête et ses méthodes : L’entretien, Nathan 2<sup>ème</sup> édition.
- Dawar Niraj & Frost Tony**, (1999). Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets, *Harvard Business Review*, (March – April), PP. 119 – 129.
- Grosse Robert**, (2003). The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms, *Latin American Business Review*, Vol. 4(4).
- Jaffe Eugene D.**, (2005). Strategic Options of Home Country Firms Faced with MNC Entry, *Long Range Planning*, (38), pp. 183 – 135.
- Li Mingfang**, (2002). Global strategies for domestic firms in emerging economies in a world of multinationals: toward a model, *sétimo congreso internacional de la Western Academy of Management*. Lima, 6-10 de julio
- Lusch Robert F. et al.**, (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic, *Journal of Retailing*, 83 (1) 5–18
- Mathews John A.**, (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization, *Asia Pacific Journal Management*, (23), pp. 5 – 27.

- Miles M. D. & A. M. Huberman** (1994), « Analyse de données qualitatives », De Boeck 2<sup>ème</sup> édition, Bruxelles.
- Moreno Christina & Besson Madeleine**, (2009). Créer de la valeur dans les services : l'exemple de l'iPhone sur le marché français, *JRMB*, Session 15 – 21.
- Mucchielli R.** (1998), « L'analyse de Contenu », ESF éditeur, 8<sup>ème</sup> édition.
- Poulis & al.**, (2011). Domestic firms competing with multinational enterprises: The relevance of resource-accessing alliance formations, *International Business Review*.
- Ravi Ramamurti**, (2012). Competing with emerging market multinationals, *Business Horizons*, (55), pp. 241 – 249.
- Sea Jin Chang & Dean Xu**, ( 2008). Spillovers and Competition among Foreign and Local Firms in China, *Strategic Management Journal*, 29, pp. 495 – 598.
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F.**, (2004a). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing, *Journal of Marketing*, Vol 68 (January), pp. 1 – 17.
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F.**, (2004b). The Four Service Marketing Myths: Remnants of a Goods-Based, Manufacturing Model, *Journal of Service Research*, Vol. 6, N°. 4, May 2004 324-335
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F.**, (2008a). From goods to service(s): Divergences and convergences of logics, *Industrial Marketing Management*.
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F.**, (2008b). Service-dominant Logic: continuing the evolution, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 pp. 1 – 10.
- Vargo Stephen L. & Lusch Robert F.**, (2008c). Why “Service”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36 pp. 25 – 38.
- Vargo Stephen L. & al.**, (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective, *European Management Journal*, 26, pp. 145 – 152.
- Vargo Stephen L.**, (2008). Customer Integration and Value Creation: Paradigmatic Traps and Perspectives, *Journal of Service Research*, Vol. 11, N° 2, pp. 211 – 215.
- Vargo Stephen L., Akaka Melissa Archpru**, (2009). Service-Dominant Logic as a Foundation for Service Science: Clarifications, *Service Science*, 1(1):32 – 41.
- Wue Jie & Pangarkar Nitin**, (2014). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets, *Long Range Planning*, (39), pp. 295 – 313.
- Xie Wei & White Steven**, (2010). Competing with Multinationals: Entry and Evolution of Latecomer Firms in China's Handset Industry, pp. 45 – 61; In Singh Satyendra (eds),

(2010). Handbook of Business Practices And Growth In Emerging Markets, World Scientific Publishing, 546 pp.

**Yin R. K.** (2003), “Case Study Research: Design and Methods”, Sage Publications, volume 5.