

## *Les entreprises locales face aux firmes multinationales dans les pays sous-développés d’Afrique : le rôle déterminant des services<sup>1</sup>*

*Chabi Benoît KPASSI GOBI<sup>1</sup>, Bilyaminou DAN RANI GUERO<sup>2</sup>, Birahim GUEYE<sup>3</sup>*

### Mots clés:

*EL*

*FMN*

*Concurrence*

*SDL*

*Hydrocarbures*

### **RÉSUMÉ**

Les marchés des pays sous-développés sont la cible de grandes firmes multinationales (FMN) qui ont des ressources marketing, financières et techniques dont ne disposent pas les entreprises locales (EL) qui sont généralement micros, petites ou moyennes. Dans cet article, nous cherchons à comprendre si et dans quelle mesure les EL pourraient jouer sur les services (Vargo et Lusch, 2004), notamment leurs dimensions intangible, immatérielle et « culturelle » ou « locale » (Vargo et Lusch, 2008a), pour faire face aux FMN.

Suivant une étude de cas et une démarche exploratoire, nous avons étudié les stratégies opérationnelles de deux EL (Elton et EDK) dans le secteur de la distribution des hydrocarbures au Sénégal. Les résultats révèlent que les EL parviennent à affronter les FMN à travers la proposition d’une expérience-client différenciée et innovante en misant sur des services de qualité inspirés de certaines dimensions spécifiques (Vargo et Lusch, 2008a).

© 2024 RAG – Tout droit réservé.

<sup>1</sup> Cet article est le prolongement d’une communication à l’AIMS en Juin 2017.

#### **Adresse de correspondance des auteurs :**

1. Laboratoire Saint-Louis Études et Recherche en Gestion – SERGe, Université Gaston Berger de Saint-Louis,

e-mail : chabi-benoit-kpassi.gobi@ugb.edu.sn

2. Laboratoire de Recherche sur les Dynamiques Managériales – LARDYM, Université Abdou Moumouni de Niamey,

e-mail : bilyaminou.danrani@uam.edu.ne

3. Laboratoire Saint-Louis Études et Recherche en Gestion – SERGe, Université Gaston Berger de Saint-Louis,

e-mail : birahim.gueye@ugb.edu.sn

## INTRODUCTION

La concurrence entre entreprises locales (EL) et Firmes Multi Nationales (FMN) semble être devenue une thématique intéressante de recherche à partir de la fin des années 1990 et du début des années 2000 (Grosse, 2003 ; Li, 2002 ; Dawar et Frost, 1999).

Cette tendance pourrait se justifier par la nécessité de chercher des relais de croissance à cause de la saturation des marchés domestiques des FMN, et/ou la forte croissance enregistrée dans les pays sous-développés (Pillania, 2009). 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 (Poulis et al., 2012 ; Haller, 2016). Aussi, les FMN 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 FMN, dans certains pays africains, comme étant une des conséquences de la colonisation où le mythe du « blanc » est encore très vivace au sein de certaines catégories des populations (Nachum, 2010).

Par ailleurs, la libéralisation économique qui a marqué les deux dernières décennies du 20<sup>ème</sup> siècle a contribué à accentuer les défis auxquels devaient faire face les acteurs économiques locaux. Poussée par l'idéologie libre-échangiste, la libéralisation économique a entraîné la suppression des barrières commerciales et facilité la pénétration massive des marchés des pays africains aux FMN (Haller, 2016). Elles se retrouvent dès lors en concurrence directe avec les EL qui sont généralement de plus petites tailles et beaucoup plus démunies en termes de ressources, de technologies et de bassin de clientèle (Poulis et al, 2012). Or, l'arrivée des FMN disposant des moyens financiers et techn(olog)iques supérieurs sur un marché d'un pays émergent s'apparente le plus souvent à une sentence de mort contre les EL (Mutlu et al., 2015 ; Dawar et Frost, 1999). Zhang (2008) affirme d'ailleurs que les FMN visent souvent à défenestrer purement et simplement les EL de leurs propres marchés domestiques.

Dans un tel contexte qui semble être globalement défavorable aux EL, comment ces dernières peuvent-elles tirer leur épingle du jeu ? Cette question mérite d'être posée, quand dans la quasi-totalité des secteurs d'activité de certains pays en développement ce sont très souvent les FMN qui dominent le marché grâce à une supériorité technologique et financière et une meilleure capacité productive leur permettant de proposer des produits de meilleure qualité (Nachum, 2010 ; Poulis et al., 2012). Dans cet article, nous cherchons à comprendre si et dans quelle mesure les EL pourraient renverser la tendance en jouant sur les services (Vargo et Lusch, 2004), notamment leurs dimensions intangible, immatérielle et « culturelle » ou « locale » (Vargo et Lusch, 2008a).

Pour mener cette étude de nature exploratoire au niveau des pays en développement, 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 a été dominé pendant longtemps par les FMN que l'on qualifie de majors dans le jargon spécialisé, avant de voir arriver des acteurs nationaux. 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 au soleil. Ainsi, entre 2005 et 2012, les parts de marché cumulées de ces 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 EL sénégalaises de distribution des hydrocarbures peuvent être citées en exemples de réussites locales. Cela justifie l'étude de leur positionnement stratégique et de ses soubassements afin de voir en quoi leurs expériences peuvent enrichir la littérature et le débat autour de la concurrence entre FMN et EL de façon particulière, et de façon générale les relations de concurrence asymétriques. De même, elle peut avoir une portée éminemment pratique en ce sens que des pistes de positionnement stratégique et de construction d'avantages concurrentiels peuvent être clairement dégagées.

Dans le cadre de cette recherche, nous nous attardons d'abord sur le débat autour de la concurrence entre FMN et EL. 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, les analyses et propositions qui en découlent, et enfin la conclusion.

### **1. De la concurrence entre FMN et entreprises locales**

Il a été largement admis, et pendant longtemps, que les EL n'ont aucune chance de faire bonne figure dans un marché auquel s'attaquent des FMN (Mathews, 2006; Dawar et Frost, 1999). Au mieux, de l'avis même de certains dirigeants d'EL, trois options « stratégiques » de survie s'offraient à des EL 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 FMN. Cependant, à partir de la fin du siècle dernier, quelques chercheurs (Al-Kwif et al., 2020 ; Haller, 2016 ; Angeli et Jaiswal, 2015 ; Mutlu et al., 2015 ; Azmeh et Nadvi, 2014 ; Wu et Pangarkar, 2014 ; Chang et Park, 2012 ; Poulis et al., 2012 ; Ramamurti, 2012 ; Nachum, 2010 ; Xie et White, 2010 ; Chang et Xu, 2008 ; Mathews, 2006 ; Grosse, 2003 ; Li, 2002) se sont intéressés à la problématique de la concurrence entre FMN et EL en termes de stratégies pouvant faire triompher les EL. Ces recherches se sont généralement focalisées sur la confrontation entre FMN et EL dans des pays émergents. La question essentielle que posent les chercheurs est celle de savoir s'il existe une ou des stratégie(s) qui pourraient permettre aux EL de ces pays émergents de construire un ou des avantage(s) concurrentiel(s) qui

pourraient les conduire à des performances solides et soutenues.

Dans de nombreux pays dits émergents, on a assisté, à bien des égards, à une opposition farouche entre des FMN et des EL. En effet, alors que les FMN profitaient de l'ouverture progressive des marchés pour exporter ou s'implanter dans ces pays (Haller, 2016 ; Dawar et Frost, 1999), certaines entités locales ont pu se développer de façon spectaculaire à tel point qu'on est arrivé à parler de FMN émergentes pour certaines d'entre elles (Al-Kwifî et al., 2020 ; Xie et White, 2010 ; Mathews, 2006). Pour essayer de contrer la puissance financière, l'expérience, le savoir-faire et la notoriété des FMN, ces EL ont mis en œuvre diverses stratégies fondées sur différents avantages concurrentiels dont elles ont pu se doter.

Tout d'abord, les EL sont supposées avoir une plus grande facilité à construire une meilleure adaptabilité de leurs réseaux de distribution et à en assurer une meilleure couverture (Angeli et Jaiswal, 2015 ; Barki et al, 2012 ; Xi et White, 2010 ; Grosse, 2003 ; Li, 2002 ; Dawar et Frost, 1999). De même, elles sont réputées avoir une meilleure maîtrise des aspects culturels locaux qui peuvent conférer une plus grande valeur, une plus grande visibilité et une plus grande notoriété dans l'esprit des consommateurs à travers une « connaissance intime » de ceux-ci (Angeli et Jaiswal, 2015 ; Bhattacharya et Michael, 2005). L'avantage dont disposent les EL 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) qualifient de « proximité émotionnelle » (Xie et White, 2010 ; Dawar et Frost, 1999). Dans ce cas, on peut considérer que les EL peuvent mobiliser les spécificités socioculturelles comme des facteurs clés de succès en leur faveur. La meilleure maîtrise de ces spécificités constituerait ainsi un avantage concurrentiel, notamment par rapport à la distribution des produits et la communication autour de ceux-ci.

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 (considérations sanitaires et hygiéniques) et/ou psychique (considérations spirituelles et religieuses) que procurent les produits et/ou services des EL (Wu et Pangarkar, 2014 ; Xie et White, 2010 ; Zhang, 2008). Ces perceptions peuvent alors devenir des déterminants sur

lesquels les EL pourraient jouer pour renforcer l'a priori d'une meilleure qualité de leurs produits et services. De même, les EL peuvent disposer d'une meilleure maîtrise des réalités sociales et/ou climatiques locales qui sont souvent inédites pour les FMN ; ce qui peut permettre à ces entreprises d'offrir des produits et services présentant une meilleure adéquation par rapport à de telles réalités (Ramamurti, 2012). Dans cette perspective, les éléments de croyances locales, de goûts locaux et de conditions socio-écologiques locales deviennent donc pour les EL des facteurs clés de succès. Elles pourraient ainsi en tirer un avantage concurrentiel en termes de qualité perçue par les consommateurs.

Les éléments de stratégies identifiées ci-dessus permettent d'avoir la certitude qu'il est possible pour des EL de lutter et d'être performantes face à des FMN qui s'attaquent à leurs marchés domestiques. Cela est d'autant plus sûr que certaines EL des pays émergents ont pu le faire au point de se transformer en FMN (Al-Kwif et al., 2020 ; Nachum, 2010 ; Mathews, 2006). Ainsi, la question pertinente que l'on doit se poser n'est plus de savoir s'il est possible pour des EL des pays en développement de pouvoir faire la même chose. Il serait plutôt plus judicieux de se demander comment ces EL des pays en développement pourraient parvenir à faire pareil que certaines de leurs semblables des pays émergents.

La valorisation de l'offre par la clientèle est une constante qui se dégage parmi les leviers stratégiques pouvant être à la base des succès des EL face aux FMN (Ramamurti, 2012). En effet, il transparaît que les EL s'appuient moins sur la qualité intrinsèque de leurs produits que sur la façon dont les consommateurs locaux les valorisent dans leurs esprits. Cette valorisation tient pour beaucoup aux services que les clients se voient offrir, et notamment à certaines dimensions intangibles (Lusch et al., 2007). 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. Cela fonde l'intérêt de mobiliser le paradigme de la Service-Dominant Logic (SDL) comme cadre d'analyse dans cette recherche.

## 2. Du paradigme de la service-dominant logic

Pendant longtemps et de façon traditionnelle, la littérature en marketing a mis en avant le produit et certains de ses attributs comme les principales sources d'avantages concurrentiels (Moreno et Besson, 2009; Vargo et Lusch, 2004). En fait, les évolutions multiples et souvent radicales et spectaculaires apparues dans l'environnement économique ces dernières années rendraient caduques beaucoup de présupposés sur lesquels se fonde cette vision classique du marketing (Moreno et Besson, 2009; Vargo et al., 2008; Vargo et Lusch, 2004). C'est ainsi que Vargo et Lusch (2004) vont proposer 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).

Cette nouvelle approche se justifie par la quasi-impossibilité pour les entreprises, au regard de l'environnement concurrentiel actuel, d'assurer leur survie sans intégrer des prestations de service dans leur offre (Dam et al., 2020 ; Vargo et Lusch, 2008a ; Vargo et al., 2008 ; Lusch et al., 2007). En ce sens, le service devient une (la) notion centrale (Vargo et Lusch, 2004), et peut se définir comme étant « l'application de compétences spécialisées (ressources opérantes : connaissances et savoir-faire), au travers des actions, processus, et performances pour le bénéfice d'une autre entité ou pour l'entité elle-même » (Traduite par les auteurs).

La SDL « propose de réexaminer la vision dominante centrée autour des échanges de produits pour lui substituer une logique centrée autour des échanges de service » (Moreno et Besson, 2009). Il s'agit 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 « Service » (Lusch et al., 2007). Ainsi, la conception selon laquelle le service est la base des échanges constitue la première proposition parmi les onze auxquelles vont aboutir les travaux sur la SDL, conduisant l'évolution de cinq de ces propositions vers des axiomes (Vargo et Lusch, 2017 ; 2015 ; 2008a ; 2004). L'ensemble de ces propositions et axiomes ainsi que leurs justifications sont récapitulés dans le tableau 1.

**Tableau 1** : Les dix propositions de la SDL

Propositions/Axiomes	Contenus	Justifications
<b>FP1/Axiome 1</b>	<b><i>Le service est la base des échanges.</i></b>	<b><i>Le service est échangé contre un autre service.</i></b>
FP2	Les échanges indirects cachent 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 (ressources opérantes) sont la principale source d'avantage stratégique.	La capacité comparée à provoquer les évolutions souhaitées est déterminante.
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.
<b>FP6 / Axiome 2</b>	<b><i>La valeur est co-crée par plusieurs acteurs, et toujours avec le bénéficiaire.</i></b>	<b><i>La création de valeur se fait dans l'interaction avec plusieurs acteurs.</i></b>
FP7	Les acteurs ne peuvent délivrer de la valeur mais peuvent participer à la création et à l'offre de la proposition de valeur.	Les acteurs peuvent proposer des ressources pour la création (interactive) de valeur mais ne peuvent pas la créer / délivrer de façon autonome.
FP8	Une logique centrée sur le service est naturellement orientée bénéficiaire et relation.	Le service est déterminé et co-créé par le bénéficiaire ; de ce fait il est naturellement orienté bénéficiaire et relationnel
<b>FP9 / Axiome 3</b>	<b><i>Tous les acteurs économiques et sociaux sont des intégrateurs de ressources.</i></b>	<b><i>Le cadre de la création de valeur c'est le réseau des réseaux, l'intégration de ressources complémentaires.</i></b>
<b>FP10 / Axiome 4</b>	<b><i>La valeur est toujours déterminée de façon unique et phénoménologique par le bénéficiaire.</i></b>	<b><i>La valeur est idiosyncratique, contextuelle et chargée de sens.</i></b>
<b>FP11 / Axiome 5</b>	<b><i>La co-crédation de valeur est</i></b>	<b><i>L'effectivité de la coordination</i></b>



	<i>coordonnée via des institutions générées par les acteurs et des arrangements institutionnels</i>	<i>des actions et activités entre acteurs nécessite un cadre largement reconnu et partagé (institutions) par ces acteurs.</i>
--	---	---

**Source** : Adapté et traduit de Vargo et Lusch (2015 ; 2008a ; 2004)

L'une des évolutions conceptuelles les plus remarquables de la SDL est celle qui a consisté à marquer le passage de la focalisation sur le concept de la valeur ajoutée à celui de la co-création de valeur. Cette co-création de valeur est relative à la participation et aux expériences personnalisées des clients dans la prestation de service (Simmons et Durkin, 2023 ; Hietanen et al., 2017 ; Vargo et Lusch, 2017 ; 2008a ; Vargo, 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004 ; 2000). Le client, considéré comme partenaire de l'entreprise, est désormais au centre des préoccupations car il participe de façon interactive à la création de la valeur (Katsifaraki et Theodosiou, 2024 ; Saarijärvi, et al., 2017 ; Karpen et al., 2011 ; Prahalad et Ramaswamy, 2000). En particulier, la SDL voit le produit comme un outil permettant de délivrer un service (Grönroos, 2008) qui est un vécu conduisant à la création de valeur (Karpen et al., 2015 ; Vargo et al., 2008) ; de fait, tout échange est basé sur les services (Vargo et Lusch, 2017 ; 2008a ; 2004 ; Vargo et al., 2006). Pour ce faire, les ressources opérantes que sont les connaissances et les compétences (Chou et al., 2023 ; Dam et al., 2020 ; Hietanen et al., 2017 ; Filieri, 2013 ; Vargo et al., 2008 ; Vargo et Lusch, 2004) sont mobilisées et peuvent conduire à la construction d'avantage concurrentiel (Vargo et Lusch, 2017; Vargo et Lusch, 2008a ; Vargo et al., 2008 ; Lusch et al., 2007 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). A titre illustratif, l'existence d'un distributeur automatique de boissons chaudes visible dans la boutique d'une station-service (connaissance) nécessite que le client et/ou le vendeur sache l'utiliser (compétences) pour une consommation effective de boisson(s) chaude(s) revigorante(s) par le client. Cet exemple illustre également l'importance des capacités opérantes et de l'imbrication entreprise-consommateur dans la co-création de valeur (Simmons et Durkin, 2023 ; Abbes et al., 2020 ; Hietanen et al., 2017 ; Filieri, 2013 ; Karpen et al., 2011 ; Payne et al., 2008 ; Vargo et al., 2008 ; Prahalad et Ramaswamy, 2004). Comme corollaire de cette imbrication, la prise en compte de la nécessaire interaction entre les clients

et le personnel de contact peut contribuer au renforcement de la satisfaction et de la productivité de ce personnel à travers un management adapté (Chan et al., 2010).

Au regard du contexte et des acteurs du secteur des hydrocarbures au Sénégal, nous nous intéressons à la co-création qui résulte de la participation du client à la prestation de service (Dam et al., 2020 ; Dong et Sivakumar, 2017 ; Cossío-Silva et al., 2016 ; Capelli et Dantas, 2012), et à ses enjeux stratégiques (Lusch et al., 2007) pour les EL.

### **3. De la méthodologie**

L'objectif de cette recherche est d'explorer les réponses stratégiques basées sur les services mises en œuvre par les EL sénégalaises du secteur de la distribution des hydrocarbures confrontées à la concurrence des « majors ». Pour ce faire, nous avons opté pour une démarche d'études de cas (Yin, 2003) par l'exploration des entreprises Elton et EDK.

#### **3.1. Présentation des cas**

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 situation est liée aux barrières à l'entrée qui sont très élevées du fait de l'importance des capitaux nécessaires, mais surtout aux difficultés d'accès au pétrole lorsque le pays n'en produit pas malgré l'existence de la Société Africaine de Raffinage (SAR) chargée d'approvisionner les distributeurs. Cette configuration va pourtant changer avec le vote de la loi 98-31 du 14 avril 1998 libéralisant le marché.

C'est ainsi qu'en 2000, dans la foulée de la première alternance politique à la tête de l'état, l'entreprise sénégalaise Elton va s'engager dans ce secteur. Le Groupe Elton s'engage alors dans le double défi d'intégrer un secteur avec des barrières à l'entrée importantes et d'affronter des FMN qui sont de surcroît des majors dans le marché des hydrocarbures. Il est composé d'une poignée de sénégalais poussés par l'élan de bâtir ce qu'ils vont fièrement nommer « la première entreprise hydrocarbure 100% sénégalaise ». 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 se restaurer peuvent se retrouver. Ainsi, l'entreprise se positionne comme une alternative aux géants du secteur, avec une orientation stratégique clairement affichée et revendiquée. À en croire l'ancien Directeur Général de la holding Elton International, cette orientation stratégique 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 » .

Pour la réussite de sa stratégie, l'entreprise déploie une multitude d'activités regroupées autour des grands axes suivants :

- Distributeur de produits et services pétroliers à travers un réseau de stations-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 ;
- Fournisseur 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).

À la suite de l'entreprise Elton, un ancien émigré sénégalais aux États-Unis et au Japon crée en 2009 EDK (Établissements Demba Kâ, du nom du fondateur de l'entreprise). Cette 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. 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). L'adhésion populaire des usagers de la route mais également des populations locales qui trouvent en l'endroit un lieu de vie vont convaincre le promoteur de poursuivre sur cette voie. Des ouvertures emblématiques vont suivre dans des villes symboliques : grands centres religieux (Touba et Tivaouane), 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, administratifs, financiers et commerciaux. 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, par exemple Saint-Louis est à 270 Kms tandis que Kaolack est à 200 Kms.

### **3.2. Collecte et analyse des données**

Nous avons effectué vingt-huit (28) entretiens. Le choix des personnes à interroger a été réalisé sur la base d'opportunisme méthod(olog)ique (Masson, 2022 ; Louart, 2020 ; Formica, 2020 ; Dumez, 2016 ; Chevallier, 2010) qui a consisté à créer des relations personnelles de confiance grâce à la fréquentation de diverses stations EDK (une à Saint-Louis, deux à Dakar) et ELTON (deux à Saint-Louis, trois à Dakar) dans les villes de Dakar et Saint-Louis. Malgré

(À cause de) cela, les personnes interrogées ont, toutes ou presque, objecté le fait de ne pas avoir l'autorisation formelle de leur hiérarchie. Nous n'avons donc pas pu enregistrer les entretiens sauf pour le Gérant de la station EDK de Sanar à Saint-Louis.

Tableau 2 : Caractérisation des entretiens réalisés

<b>Profils interrogés</b>	<b>Nombre (Entreprise)</b>	<b>Ville (Nombre)</b>
Gérant	01 (EDK)	Saint-Louis (01), Dakar (00)
Responsables boutiques	08 : 03 (EDK) + 05 (ELTON)	Saint-Louis (03), Dakar (05)
Pompistes	10 : 04 (EDK) + 06 (ELTON)	Saint-Louis (04), Dakar (06)
Techniciens de surface	09 : 04 (EDK) + 05 (ELTON)	Saint-Louis (03), Dakar (06)
<b>TOTAL</b>	<b>28 : 12 (EDK) + 16 (ELTON)</b>	<b>Saint-Louis (11), Dakar (17)</b>

Nous avons également pu récupérer deux entretiens du Directeur Général 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 sources secondaires (presse nationale et internationale, sites institutionnels des entreprises, rapport sur le secteur des hydrocarbures au Sénégal).

L'ensemble des données exploitées ont été collectées entre janvier et juin 2015. Elles ont fait l'objet d'analyse de contenu après retranscription de l'entretien audio enregistré et de la vidéo récupérée, et reconstitution et validation des prises de notes pour les entretiens non enregistrés (Paillé et Mucchielli, 2012; Miles et Huberman, 2003; Blanchet et Gotman, 2001). Nous avons suivi une logique inductive en deux phases. Une première phase de catégorisation consistant à étiqueter, sans à priori, des extraits porteurs de sens nous a permis d'identifier les grands axes thématiques pouvant nous permettre d'apprécier les réponses stratégiques des deux cas étudiés. Dans la deuxième phase de notre analyse, nous avons cherché comment les différents thèmes revenaient dans les données collectées et comment elles se recoupaient. Une élaboration à partir de ces recoupements a permis de formuler trois propositions.

## 4. Résultats

Notre étude a révélé que les facteurs sur lesquels jouent les deux entreprises étudiées pour être compétitives dans le secteur de la distribution des hydrocarbures au Sénégal sont :

- le professionnalisme ;
- l'innovation et l'accroissement de la valeur pour les clients : une station devient un « lieu de vie » ;
- la connaissance client et la proximité socio culturelle ;
- la personnalisation de la relation client ;
- la mise en exergue d'une responsabilité sociétale.

### 4.1. Importance d'avoir une image professionnelle

Le carburant est un produit sensible. Pour avoir la même reconnaissance, sinon plus, que les FMN, les EL doivent manifester une attitude professionnelle à tout point de vue.

Concernant les produits, les entreprises doivent tous s'approvisionner chez le même fournisseur que les majors. Au Sénégal, le fournisseur reconnu par les autorités étatiques est la Société Africaine de Raffinage (SAR). Mais en marge de cette contrainte, les entreprises étudiées veillent à réduire le risque de comportement opportuniste des transporteurs qui sont des indépendants. Ainsi, comme le rapporte le gérant de la station EDK de Saint-Louis :

« 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 thermodensimètre pour vérifier cette température et cette densité, pour vérifier la qualité du produit. »

Ces entreprises cherchent ainsi à assurer 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 en arriver à ce résultat, les entreprises étudiées se focalisent sur le recrutement des personnes qualifiées, la plupart ayant déjà une expérience dans les FMN comme Total et Shell. Les employés sont également sensibilisés quant à l'importance du client. Un client nous dit :

« 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 fatiguant 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 supplié de ne rien dire car il risquait ainsi son travail. Et que s'il s'était comporté ainsi, c'est parce qu'il était dans un mauvais jour, à cause de son épouse malade... »

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

« Nos stations sont en gérance directe, cela veut dire que 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 vente 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. Toutes choses qu'ils veillent à corriger avec leurs stations multi-services qui deviennent de véritables lieux de vie dans des contextes où les offres existantes ne sont pas toujours satisfaisantes.

#### **4.2. Innovation et 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 dans la concurrence entre les EL et les FMN dans les secteurs matures comme la distribution des 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 Saint-Louis)

« 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 des 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 comptant 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 avec ce qu'il a connu chez un concurrent multinational où il a travaillé 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. Connaissance client et proximité socioculturelle

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 socioculturel des clients est considéré par les entreprises afin de leur apporter une attention la plus adaptée possible. Par exemple, les employés d’EDK Saint-Louis sont sensibilisés sur le 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. Leur argumentaire est ainsi présenté :

« 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, ... ».

Au-delà de l’offre commerciale, c’est aussi une manière pour ces entreprises d’apprendre à mieux connaître les clients pour leur proposer des solutions adaptées. La création de toilettes plus attrayantes 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 avec les clients. 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 différentes natures. 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 1'000 litres. Le temps que l'engagement soit traité par l'agence comptable. Alors que les autres compagnies ne le font pas. »

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

#### **4.4. Personnalisation de la relation client**

Les entreprises Elton et EDK insistent sur la nécessité de fidéliser la clientèle. Pour ces entreprises, la satisfaction du client est essentielle pour le maintenir, mais il faut jouer sur les relations personnelles pour y arriver. 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 qu'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'action 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 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 dakaroise.

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

Les EL se différencient de leurs concurrentes FMN 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). Cela a d'ailleurs permis d'atténuer les frustrations de certaines parties prenantes qui ne souhaitaient pas leur implantation sur le site. Dans la même dynamique, elle 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, Bango et Saint-Louis. 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 fait 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 ... La mosquée de Sanar ».

Ainsi les facteurs clés de succès à maîtriser pour faire face à la concurrence des FMN dans le secteur de la distribution des 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 pour les communautés 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. Dans ce contexte, il est impératif de s'implanter dans des espaces larges et accessibles ; les stations doivent avoir des entrées et des sorties dégagées ; tous les compartiments doivent être propres ; les salariés doivent être reconnus à travers leur tenue de travail et leurs identifiants

personnels (nom, prénoms, etc.) pour faciliter les interactions avec la clientèle.

Ces différents éléments révèlent que c'est la qualité de services valorisés par la clientèle qui permet aux EL, confrontées à la concurrence des FMN, de pouvoir participer à la compétition.

## 5. De l'analyse et des propositions

En marge de l'offre de produits (les hydrocarbures), l'approche commerciale des entreprises étudiées implique une forte interaction permanente entre le personnel de ses entreprises et chaque catégorie de clients servis. Cette interaction s'avère déterminante dans la mise en œuvre d'actions stratégiques induites par la complicité personnel-client (Katsifaraki et Theodosiou, 2024). Ainsi, venu acheter de l'hydrocarbure, chaque client valorise l'offre de ces entreprises et s'y attache en raison de la présence de services correspondant à un (des) besoin(s) dont la satisfaction se révèle cruciale : faire ses besoins en escale, réaliser des opérations pendant l'achat de carburant, se restaurer tandis que la voiture est en train d'être lavée, se reposer le temps d'une escale. Le niveau de qualité de chacune des activités associées à ces différents services et leurs résultats sont décisifs dans la satisfaction des clients (Chou et al., 2023). Dans les deux cas étudiés, la quête permanente de cette satisfaction permet à ces entreprises de faire face aux FMN. Au Sénégal, le secteur des hydrocarbures étant étroitement régulé et réglementé, avec notamment des tarifs moyens 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. Ce qui conduit à proposer, en lien avec l'axiome 1 de la SDL, que :

P1 : Le service, base des échanges, et la qualité du service sont la base essentielle des positionnements stratégiques des entreprises locales de distribution d'hydrocarbures au Sénégal.

En raison des spécificités intrinsèques aux hydrocarbures, un niveau minimum de maîtrise technique est exigé de la part du personnel préposé à la pompe. Mais en marge de cette exigence technique, les dirigeants des cas étudiés veillent à ce que tout le personnel de

servuction dans toutes les différentes offres sur chacune de leurs stations-respectives soit expérimenté afin de garantir un bon niveau de prestations. En particulier, le professionnalisme du personnel axé sur les valeurs socioculturelles sénégalaises a contribué à la mise en évidence des attentes et besoins des différentes catégories de clients, et au développement d'actions stratégiques et de comportements adaptés à la clientèle (Chang et Park, 2012). Cette compréhension des réalités sociales et les actions opérationnelles du personnel de servuction ont contribué à l'acquisition d'un avantage concurrentiel visible à travers la fréquentation des stations-services des entreprises étudiées ce qui a d'ailleurs favorisé leur croissance géographique respective sur le territoire national malgré la présence des FMN (Angeli et Jaiswal, 2015). En effet, le professionnalisme du personnel a abouti à la combinaison des dimensions socioculturelle et sociétale dans les actions opérationnelles des entreprises étudiées. Et la combinaison ainsi créée a facilité les évolutions des comportements de la clientèle dans le sens souhaité, influençant le jeu concurrentiel pour en tirer profit face aux FMN. Par ailleurs, les FMN disposant des ressources nettement plus importantes et d'une image de marque qui est plutôt en leur faveur, les entreprises sénégalaises de distribution d'hydrocarbures peuvent et doivent s'appuyer sur les connaissances et la maîtrise des spécificités socioculturelles locales pour réussir face aux majors du secteur. Aussi, en nous basant sur la quatrième proposition de la SDL, nous suggérons que :

P2 : Les ressources opérantes que sont les compétences spécialisées et connaissances constituent la principale source d'avantage concurrentiel pour les entreprises locales de distribution des hydrocarbures.

En définitive, au-delà de l'offre intrinsèque de service des entreprises étudiées, les services développés et les compétences permettant de garantir leur qualité découlent fondamentalement de l'interaction entre le personnel de contact et les clients (Katsifaraki et Theodosiou, 2024 ; Gallarza et al., 2023). C'est donc la participation en amont et la contribution effective du client à la prestation du service existant qui ont favorisé le développement de services complémentaires ou leur meilleure adaptation par ces entreprises aux attentes de leurs clients cibles (Vargo et al., 2020 ; Chou et al., 2023). Les entreprises

sénégalaises de distribution d'hydrocarbures peuvent optimiser leurs avantages concurrentiels au détriment des FMN en impliquant davantage le client dans le processus de création de valeur et en faisant de lui un acteur à part entière de leurs activités. De fait, en regard de l'axiome 2 de la SDL, nous proposons que :

P3 : Le client, bénéficiaire des prestations, est toujours co-créateur de valeur dans les stations-services.

La pertinence de la SDL est mise en exergue au niveau des stratégies élaborées et mises en œuvre par les EL. Le service est considéré comme étant au cœur de la relation ; cette dernière 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 (Vargo et al., 2017). 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 néanmoins se rendre à l'évidence que les EL n'ont pas l'exclusivité des avantages concurrentiels construits et perceptibles au sens d'une approche SDL. Les FMN 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 FMN d'autres secteurs d'activités. Ces partenariats aboutissent généralement à une offre de service alléchante, à travers des ventes croisées, et unique que les EL 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 FMN. Le partenariat Total-orange permet au client de bénéficier d'avantages auprès de l'opérateur de téléphonie en achetant son carburant dans les stations Total, tandis que le partenariat Total-Eiffage permet au premier d'avoir l'exclusivité pour implanter des stations tout au long de l'autoroute A1 exploitée par l'entreprise de Génie Civil. Ces « ententes » entre FMN sont le plus souvent qualifiées d'injustes ou de déloyales par la concurrence locale. Pour les contrer, Elton et EDK par exemple sont à la tête d'une

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.

## CONCLUSION

Cette étude sur la concurrence entre FMN et EL permet de mettre en exergue que les EL peuvent très bien s'en sortir face à des FMN, même dans des secteurs strictement régulés et difficiles. En effet, 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 ; celles-ci sont passées de 12,47% à 37,58% et de 18,37% à 67,09%.

Il ressort que les entreprises ne sont guère contraintes de se contenter des miettes que leur laissent les majors. Ainsi, 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 EL, à l'instar de Touba Oil, finissent par adopter la posture classique de collaboration avec les FMN, d'autres par contre préfèrent une attaque frontale. Pour ce faire, les EL s'appuient généralement sur des connaissances spécifiques (Vargo et Lusch, 2008b), des spécificités socioculturelles (Dawar et Frost, 1999), et la proximité émotionnelle (Barki et al, 2012 ; Xie et White, 2010) pour pouvoir s'affirmer sur leur marché domestique. Les résultats montrent cependant qu'il faut adopter une bonne attitude professionnelle et avoir une utilité sociétale auprès des communautés d'accueil des entreprises.

Ces résultats constituent des apports utiles par rapport aux travaux antérieurs qui ont souvent considérés que les EL doivent focaliser leur attention sur les stratégies permettant d'adapter leur offre aux réalités locales (Ramamurti, 2012). Ces stratégies doivent viser à profiter de la flexibilité de leur réseau de distribution (Barki et al., 2012 ; Xi et White, 2010 ; Grosse, 2003 ; Li, 2002 ; Dawar et Frost, 1999), à bâtir leur argumentation commerciale en profitant de leur proximité culturelle (Bhattacharya et Michael, 2005), et suivant une communication plus adaptée (Barki et al., 2012 ; Xie et White, 2010 ; Dawar et Frost, 1999), tout en respectant la

culture et les croyances locales (Wu et Pangarkar, 2014; Xie et White, 2010; Zhang, 2008).

Il faut cependant noter que les orientations stratégiques des EL 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 local. Cela montre que la bataille est permanente entre EL et FMN, obligeant les premières à adopter une propension à innover régulièrement afin de maintenir la pression sur les secondes.

En dépit de ses apports théoriques et managériaux, notre étude pourrait être enrichie en allant notamment au-delà du point de vue des EL. En effet, l'intégration des clients ainsi que des FMN dans l'étude empirique permettrait de mieux apprécier les leviers sur lesquels les stratégies des nationaux doivent être bâties dans le contexte spécifique des pays en développement.

### **Bibliographie**

- Abbes, I., Temessek Behi, A., Hallem, Y. et Hikkerova, L. (2020). Le rôle de la technologie dans les expériences de coproduction de service : une lecture sociale de la valeur perçue, *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 24(5), 106–121.
- Al-Kwafi, O.S., Abu Farha, A.K. et Zaraket, W.S. (2020). Competitive Dynamics Between Multinational Companies and Local Rivals in Emerging Markets, *FIIB Business Review*, 9(3), 189-204.
- Angeli, F. et Jaiswal, A.K. (2015). Competitive Dynamics between MNCs and Domestic Companies at the Base of the Pyramid: An Institutional Perspective, *Long Range Planning*, 48(3), 182-199.
- Azmeh, S., et Nadvi, K. (2014). Asian firms and the restructuring of the global value chains. *International Business Review*, 23, 708-717.
- Barki, E. 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.
- Bhattacharya, A. K., et Michael, D. C. (2005). How Local Companies Keep Multinationals at Bay. *Harvard Business Review*, June, 20-34.
- Blanchet, A., et Gotman, A. (2001). *L'enquête et ses méthodes : L'entretien* (éd. 2ème). Paris: Nathan.
- Capelli, S., et Dantas, D. C. (2012). Comment intégrer les clients à la démarche marketing ? *Gestion*, 83, 74-83.
- Chan, K. W., Yim, C. K., et Lam, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of Marketing*, 74(3), 48-64.
- Chang, S.-J. et Park, S.P. (2012). Winning Strategies in China: Competitive Dynamics Between MNCs and Local Firms, *Long Range Planning*, 45, 1-15.
- Chang, S. J., et Xu, D. (2008). Spillovers and Competition among Foreign and Local Firms in China. *Strategic Management Journal*, 29, 495-598.
- Chou, H.-H., Huang, C.-C. et Tu, P.-Y. (2023). Towards becoming a service dominant enterprise: an actor engagement perspective, *Service Business*, 17, 607-632.
- Cossío-Silva, F.-J., Revilla-Camacho, M. Á., Vega-Vázquez, M., et Palacios-Florencio, B. (2016). Value co-creation and customer loyalty. *Journal of Business Research*, 69(5), 1621-1625. doi:10.1016/j.jbusres.2015.10.028
- Dam, N. A., Le Dinh, T., et Menvielle, W. (2020). Customer Co-creation through the Lens of Service-dominant Logic: A literature Review. *AMCIS 2020 Proceedings. Americas Conference on Information Systems*. Récupéré sur [https://aisel.aisnet.org/amcis2020/data\\_science\\_analytics\\_for\\_decision\\_support/data\\_science\\_analytics\\_for\\_decision\\_support/29](https://aisel.aisnet.org/amcis2020/data_science_analytics_for_decision_support/data_science_analytics_for_decision_support/29)
- Dawar, N., et Frost, T. (1999). Competing with Giants: Survival Strategies for Local Companies in Emerging Markets. *Harvard Business Review*, March-Avril, 119-129.
- Dong, B., et Sivakumar, K. (2017). Customer participation in services: Domain, scope, and

- boundaries. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 944-965. doi:10.1007/s11747-017-0524-y
- Filieri, R. (2013). Consumer co-creation and new product development: a case study in the food industry. *Marketing Intelligence et Planning*, 40-53. doi: 10.1108/02634501311292911
- Gallarza, M., Gil-Saura, I. et Arteaga-Moreno, F. (2023). Bridging service dominant logic and the concept of customer value through higher order indexes: Insights from hospitality experiences, *European Journal of Tourism Research*.
- Grönroos, C. (2008). Service logic revisited: who creates value? And who co-creates? *European Business Review*, 20(4), 298-314.
- Grosse, R. (2003). The Challenges of Globalization for Emerging Market Firms. *Latin American Business Review*, 4(4), 1-21.
- Haller, A.-P. (2016). Globalisation, Multinational Companies and Emergent Markets, *Ecoforum Journal*, 5(1(8)).
- Hietanen, J., Andéhn, M., et Bradshaw, A. (2017). Against the Implicit Politics of Service-Dominant Logic. *Marketing Theory*, 18(3), 1-19. doi:10.1177/1470593117692023
- Karpen, I. O., Bove, L. L., et Lukas, B. A. (2011). Linking service-dominant logic and strategic business practice: a conceptual model of a service-dominant orientation. *Journal of Service Research*, 15(1), 21-38. doi:10.1177/1094670511425697
- Karpen, I. O., Bove, L. L., Lukas, B. A., et Zyphur, M. J. (2015). Service-dominant orientation: Measurement and impact on performance outcomes. *Journal of Retailing*, 91(1), 89-108. doi:10.1016/j.jretai.2014.10.002
- Katsifaraki, G.D. et Theodosiou, M. (2024). The Role of Service-Dominant Logic Strategic Orientations in Driving Customer Engagement in Online Retailing, *Journal of Interactive Marketing*, 59(1), 99-115.
- Li, M. (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, R. F., Vargo, S. L., et O'Brien, M. (2007). Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 83(1), 5-18.
- Mathews, J. A. (2006). Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. *Asia Pacific Journal Management*, 23, 5-27.
- Miles, M. B., et Huberman, A. M. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Paris: De Boeck (Méthodes en sciences humaines).
- Moreno, C., et Besson, M. (2009). Créer de la valeur dans les services : l'exemple de l'iPhone sur le marché français. *JRMB*. Session 15-21.
- Mutlu, C. C., Wu, Z., Peng, M.W. et Lin, Z.J. (2015). Competing in (and out of) transition economies, *Asia Pac J Management*, 32, 571-596.
- Nachum, L. (2010). When Is Foreignness an Asset or a Liability? Explaining the Performance Differential Between Foreign and Local Firms, *Journal of Management*, 36(3), 714-739
- Paillé, P., et Mucchielli, A. (2012). *L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales* (éd. 3è). Paris: Armand Collin.
- Payne, A. F., Storbacka, K., et Frow, P. (2008). Managing the co-creation of value. *Journal of the academy of marketing science*, 36(1), 83-96. doi:10.1007/s11747-007-0070-0
- Pillania, R. K. (2009). Multinationals and emerging markets, *Business Strategy Series*, 10(2), 100-103.
- Poulis, K., Yamin, M. et Poulis, E. (2012). Domestic firms competing with multinational enterprises: The relevance of resource-accessing alliance formations, *International Business Review*, 21, 588-601.
- Prahalad, C. K., et Ramaswamy, V. (2000). Co-opting customer competence. *Harvard Business Review*, 78(1), 79-90.
- Prahalad, C. K., et Ramaswamy, V. (2004). Co-creating unique value with customers. *Strategy et Leadership*, 32(3), 4-9. doi:10.1108/10878570410699249
- Ramamurti, R. (2012). Competing with emerging market multinationals. *Business Horizons*, 55, 241-249.

- Saarijärvi, H., Puustinen, P., Yrjölä, M., et Mäenpää, K. (2017). Service-dominant logic and service logic - contradictory and/or complementary? *International Journal of Services Sciences*, 6(1), 1-25.
- Simmons, G. et Durkin, M. (2023). Expanding understanding of brand value co-creation on social media from an S-D logic perspective: Introducing structuration theory, *Marketing Theory*, 23(4), 607-629.
- Vargo, S. L. (2008). Customer integration and value creation: paradigmatic traps and perspectives. *Journal of Service Research*, 11(2), 211-215.
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of marketing*, 68(1), 1-17. doi:10.1509/jmkg.68.1.1.24036
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2008a). Service-dominant logic: continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2008b). Why “Service”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 25-38.
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2015). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(1), 5-23. doi:10.1007/s11747-015-0456-3
- Vargo, S. L., et Lusch, R. F. (2017). Service-dominant logic 2025. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 46-67. doi:10.1016/j.ijresmar.2016.11.001
- Vargo, S.L., Koskela-Huotari, K., and Vink, J. (2020) ServiceDominant Logic: Foundations and Applications. In Bridges, E. and Fowler, K. (Eds.) *The Routledge Handbook of Service Research Insights and Ideas*, (p. 3-23). New York: Routledge.
- Vargo, S. L., Lusch, R. F., et Morgan, F. W. (2006). Historical perspectives on service-dominant logic. Dans S. L. Vargo, R. F. Lusch, et F. W. Morgan, *The Service-Dominant Logic of Marketing: Dialog, Debate, and Directions* (pp. 29-42). New York: ME Sharpe, Armonk.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., et Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A

- service systems and service logic perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152. doi:10.1016/j.emj.2008.04.003
- Wu, J., et Pangarkar, N. (2014). Rising to the Global Challenge: Strategies for Firms in Emerging Markets. *Long Range Planning*, 39, 295-313.
- Xie, W., et White, S. (2010). Competing with Multinationals: Entry and Evolution of Latecomer Firms in China's Handset Industry. Dans S. Singh, *Handbook of Business Practices And Growth In Emerging Markets* (pp. 45-61). World Scientific Publishing.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research, Design and Methods*. Newbury Park: Sage Publications.
- Zhang, L. (2008). Lean production and labor controls in the Chinese automobile industry in an age of globalization. *Int. Labor Work. Cl. Hist*(73), 24-44.