

## Gestion des relations clients dans les Très Petites Entreprises : Existe-t-il des spécificités féminines ? <sup>1</sup>

Altanta Désirée BIBOUM, Ph.d Sciences de Gestion,  
ESSEC, Université de Douala  
[altantebiboum@gmail.com](mailto:altantebiboum@gmail.com)

### Résumé :

*Longtemps ignorées dans les recherches en gestion, les Très Petites Entreprises (TPE) constituent depuis quelques années, un champ de recherche fertilisant. Cependant, les travaux en contexte africain sont peu nombreux, notamment ceux portant sur les pratiques de marketing dans les TPE.*

*A la suite de la littérature portant sur des pratiques d'échange en marketing, nous essayons de comprendre comment les promotrices et les promoteurs des TPE gèrent les relations avec leurs clients, dans un contexte caractérisé par la persistance des valeurs traditionnelles et la séparation marquée des rôles entre les hommes et les femmes.*

*Une étude empirique de 30 TPE camerounaises (dont 15 dirigées par les femmes) révèle: (1) une gestion hybride fondée sur les approches transactionnelle et relationnelle ; (2) des promotrices plus portées que les promoteurs vers les réseaux sociaux et (3) une gestion des relations facilitée par les liens sociaux.*

**Mots clés :** Relation client - Gestion hybride - TPE - Approche transactionnelle - Approche relationnelle.

### INTRODUCTION

Depuis le début des années 1980, l'intérêt grandissant porté aux entreprises de petite taille semble être attaché à la place prépondérante que celles-ci occupent dans les économies (Julien et Marchesnay, 1988). Quels que soient les régimes politiques ou le niveau de développement économique et industriel, les TPE sont considérées comme des entreprises à multiples vertus : proximité, adaptabilité, flexibilité, créativité, ambiance de travail (Torres, 1997). Nonobstant les difficultés auxquelles elles sont confrontées et qui tiennent par exemple aux contraintes de l'environnement ou au manque de ressources (OCDE 2001), les TPE connaissent un certain succès sur les marchés (Marchesnay, 1998 ; Pacitto et Julien, 2006). Leur performance s'explique notamment par la relation proxémique qu'elles entretiennent avec leur environnement interne (personnel) et externe (clients, fournisseurs, etc) (Torrès, 2000). La relation proxémique décrite par ces auteurs s'inscrit dans le cadre de la relation d'agence (Jensen et Meckling, 1976).

---

<sup>1</sup> Je remercie très sincèrement tous les évaluateurs qui m'ont suggéré des commentaires avisés permettant d'améliorer la qualité de ce texte.

Dans cette perspective, le concept de relation reste en débat dans les recherches en gestion, et en particulier en marketing où l'on questionne régulièrement les apports des approches transactionnelle et/ou relationnelle dans le développement de la relation client (Morgan et Hunt 1994 ; Guibert, 2000; Sheth et Shaineth, 2005). Pourtant, les relations commerciales durables avec les clients représentent un enjeu essentiel pour toutes entreprises (Webster, 1992). De ce fait, la recherche en marketing a consacré de nombreux travaux à l'étude de la création et du développement des relations de long terme (Guibert, 2000 ; Sheth et Shaineth, 2005). Ces travaux ont surtout analysé les aspects positifs de la relation, occultant parfois les aspects négatifs. Or, les relations commerciales connaissent aussi leur part de difficultés et il arrive qu'elles se rompent (Perrien et *al.*, 1995; Biboum et Sigué, 2014). En outre, ces travaux ont surtout porté sur les grandes entreprises et dans une moindre mesure sur les PME, occultant les TPE qui sont les plus nombreuses au sein du tissu économique africain, constituent une composante structurelle majeure, et représentent un vivier d'entrepreneurs qui contribuent à la réduction de la pauvreté et à la création de richesses (Kamdem et al., 2011).

Si en général l'entrepreneuriat est dominé par les hommes, à la différence des pays développés, les promotrices des TPE sont particulièrement actives dans diverses activités du secteur informel et même du secteur formel en Afrique (c'est le cas des vendeuses de vivres appelées *bayam salam* au Cameroun ; des femmes entrepreneurs de la rue, etc.). Cependant, l'essor des entreprises créées et dirigées par les femmes est freiné, en particulier, par leur accès limité aux ressources essentielles (y compris la terre et le crédit), et par l'environnement socioculturel. Elles souffrent de discrimination au travail et dans le monde des affaires (Saint-Onge et Desjardins, 2009). Par ailleurs, très peu de travaux en marketing se sont penchés sur la nature et la gestion des relations dans les TPE en général, et plus spécifiquement dans les TPE africaines.

Dans cette perspective, on pourrait questionner la nature des relations avec les clients dans les TPE au Cameroun, une société marquée par un fort accent sur la séparation des rôles. Dans ces conditions, les hommes et les femmes gèrent-ils les relations clients de la même manière ? Autrement dit, existe des similitudes et/ou des différences dans la gestion des relations clients entre les promotrices et les promoteurs des TPE au Cameroun ?

Les objectifs de cette recherche sont : (1) comprendre la nature des relations avec les clients dans les TPE ; (2) examiner la gestion de ces relations par les promoteurs et les promotrices et (3) voir si les promotrices mobilisent des pratiques de gestion de la clientèle spécifiques. Pour satisfaire ces objectifs de recherche, nous allons structurer notre travail en quatre sections: la revue de littérature sur les spécificités de la gestion de la relation dans les

TPE, l'approche méthodologique centrée sur l'étude de cas, la présentation et l'analyse des résultats, et enfin la discussion des résultats.

## **1. Les spécificités de la gestion de la relation client-fournisseur dans les TPE**

L'émergence de la gestion de la relation client intervient dans un contexte de forte concurrence, marqué par l'ouverture des frontières et l'explosion des technologies de l'information et de la communication (Sheth et Shaineth 2005 ; Peppers et Rogers 1995).

### **1.1. Le concept de relation au cœur du marketing**

De manière générale, la notion de relation est envisagée dans la littérature marketing comme un « état d'association » entre des objets ou des personnes. Elle correspond à la chaîne d'évènements interconnectés entre des objets ou des personnes (Webster, 1992). Les relations dépendent des objets, de l'intensité des liens entre eux, et de la dimension temporelle dans laquelle elles s'inscrivent (Morgan et Hunt, 1994). Nous partageons l'avis de Guibert (1999) qui définit les relations client-fournisseur comme des processus d'interaction et d'échanges entre une organisation client (acheteur ou consommateur) et une organisation fournisseur (vendeur ou producteur).

Selon Demperat (2006), la gestion des relations client-fournisseur renvoie à deux niveaux d'analyse des échanges: celui de la transaction et celui de la relation. L'analyse au niveau transactionnel porte sur le contrat stricto sensu, conçu comme mécanisme de coordination destiné à assurer la réalisation d'une transaction. L'approche transactionnelle s'inspire largement des théories de coûts de transaction (Williamson, 1991) et de la dépendance des ressources (Pfeffer et Salancik, 1978).

L'analyse au niveau relationnel, elle, considère les échanges comme ayant une orientation à long terme. L'approche relationnelle relève de la théorie des contrats sociaux élaborée par Macneil (1980) où la notion de contrat est prise au sens large comprenant un ensemble de règles informelles et formelles, de normes et de pratiques. Dans le même sens, Granovetter (1992) estime que les relations économiques sont imbriquées dans des relations sociales. L'approche relationnelle permet aussi le transfert de la propriété de l'information et l'engagement de continuer la collaboration. Pourtant, l'échange purement relationnel dans le cadre des échanges commerciaux nous semble réducteur pour expliquer la compétitivité des entreprises. En effet, toute transaction doit intégrer une dimension relationnelle et, toute relation se justifie par une transaction aussi ponctuelle soit-elle (N'Goala, 1998).

### **1.2. Les leviers de la construction des relations durables dans les TPE**

Dans la perspective de la gestion des relations durables avec les clients, des auteurs (Kotler et al., 2009; Des Garets et al., 2009 ; Ring et Van de Ven 1992) ont souligné

l'importance de la qualité des relations avec les clients, qui elle-même, peut être facilitée par des variables suivantes : la qualité des produits et la proximité des services ; les moyens de communications mobilisés et les échanges d'informations, les relations interpersonnelles avec les clients, la confiance et l'engagement entre dirigeants et clients.

### **1.2.1. La qualité et la proximité des produits/services**

Le produit est une des principales composantes du mix-marketing, car il correspond à une promesse, à l'espoir d'assouvir un besoin exprimé ou non (Kotler et Dubois, 2009). Dans le contexte des TPE, la disponibilité et la proximité des produits ou des services sont déterminantes dans le choix du fournisseur (Marchesnay, 1998). De plus en plus, les clients souhaitent optimiser leur temps et, nombreux sont ceux qui choisissent un fournisseur du fait de la proximité géographique, mais aussi de la certitude qu'ils trouveront chez ce dernier le produit ou le service qu'ils souhaitent (Torres, 2000).

### **1.2.2. Le rôle de la communication et l'échange d'information**

Pour Cornu (2004), la qualité de la communication est l'une des clés du succès dans la mise en place d'un projet coopératif. La communication se définit comme étant le partage formel et informel d'informations pertinentes et actualisées entre les partenaires (Brulhart, 2002). Lorsqu'elle est complète, elle permet de rectifier le comportement opportuniste des membres de la coopération en réduisant l'asymétrie et/ou l'absence d'information (Williamson, 1991). Elle permet en effet de prévenir les éventuels malentendus et de réduire les risques de conflits et de dysfonctionnement entre les différents acteurs économiques impliqués dans l'échange (Anderson et Weitz, 1992), et dans le cas de la TPE, d'entretenir une relation de proximité avec le client (Torres, 2000).

### **1.2.3. Les relations personnelles entre le dirigeant et le client : le rôle de la confiance et de l'engagement**

Les relations personnelles revêtent une place importante dans le déroulement des transactions entre le fournisseur et son client, car la prise de décision n'est pas uniquement le fruit d'un calcul rationnel, mais elle est « enchâssée » dans un contexte social (Granovetter, 1995). Les relations interpersonnelles ne sont donc pas seulement pilotées par des mécanismes formels, elles ont également besoin d'un maillage serré de connections informelles. Bien orchestrées dans les PME et les TPE, elles facilitent l'appréciation et l'évaluation du service rendu, et par conséquent, le développement des relations durables avec les clients (Des Garets et al., 2009 ; Pacitto et Tordjman (1999).

A cet effet, la confiance est une sorte de « lubrifiant » de la relation proxémique en contexte de TPE (Torrès, 2000) et donc de la gestion des relations clients. D'une manière

générale, la confiance représente les attentes d'une communauté régie par un comportement régulier, honnête et coopératif, fondé sur des normes habituellement partagées par chaque partie (Fukuyama, 1995). Un haut niveau de confiance, caractéristique de l'échange relationnel permet aux uns et aux autres de se concentrer sur les bénéfices à long terme de la relation (Ganesan, 1994). Dans les TPE, l'établissement de la confiance est considéré comme un facteur déterminant dans le déroulement de la relation de coopération. Cette confiance réciproque nourrit l'engagement dans le déroulement des relations. Des recherches sur les relations en marketing insistent sur le rôle fondamental de l'engagement réciproque et crédible dans la construction et le maintien des relations de coopération (Brulhart F., 2002 ; Anderson et Weitz, 1992 ; Meyer et Allen, 1991). Dans la TPE, cet engagement est déterminant pour l'établissement d'un partenariat solide avec les clients étant donné qu'il facilite la relation (Morgan et Hunt, 1994) et réduit les comportements opportunistes (Williamson, 1991). La confiance et l'engagement sont au centre des relations durables qu'entretiennent les TPE avec les clients.

### **1.3. Pour une hybridation des échanges transactionnels et relationnels**

L'hybridation de la gestion de la relation client peut être envisagée comme une combinaison de la gestion formelle (approche transactionnelle fondée sur l'utilisation des outils standardisés et formels) et de la gestion informelle (approche relationnelle ancrée dans la culture, les us ou les coutumes des acteurs). Dans ce sens, Brodie (2002) affirme que la majorité des entreprises pratiquent à différents degrés les deux approches (transactionnelle et relationnelle).

Bien que pertinente, nous pensons à la suite de Lejeune et al. (2001) que l'approche relationnelle, à elle toute seule, n'est pas indiquée pour toutes les entreprises, ni adaptée à toutes les situations. Par exemple, dans un contexte où les ressources sont rares, les entreprises ont tendance à utiliser l'approche relationnelle avec leurs meilleurs clients. D'autres sont plus intéressées par des caractéristiques de la transaction (tels le prix ou la disponibilité) que par la qualité de leur relation. Par conséquent, marketing relationnel et marketing transactionnel ne devraient donc pas être vus comme mutuellement exclusifs ou uniques, mais comme faisant partie du même paradigme (Brodie, 2002) ou encore de deux extrêmes d'un continuum (Grönroos, 1994).

Aussi, à la suite de certains auteurs à l'instar de Fruchter et Sigué (2005) et Gummesson (2005), souscrivons-nous pour la complémentarité des deux approches dans la perspective de construction de relations commerciales durables.

## 2. Méthodologie de l'étude

Au Cameroun, le secteur de la TPE est constitué d'une myriade d'entreprises de TPE et de PE qui font aussi bien dans les activités formelles qu'informelles. Après avoir justifié notre méthodologie de recherche, nous présenterons la collecte et l'analyse des données.

### 2.1 Présentation de la méthodologie adoptée

Etant donné que notre recherche a pour objectifs d'établir les différences et/ou les similitudes dans la gestion des relations clients par les promotrices et les promoteurs des TPE au Cameroun, nous avons opté pour une étude exploratoire basée sur des cas (Miles et Huberman, 2003). La justification de la démarche se trouve dans le besoin d'identification et de compréhension des pratiques de gestion des relations dans les TPE camerounaises. Le cadre contextualiste de Pettigrew (1990) apparaît ici approprié pour comprendre les pratiques de gestion de la relation client dans les TPE au Cameroun où, comme le précisent Biboum et al. (2008), les populations ont hérité des cultures métissées (traditions et modernité) ; ces pratiques sont déployées dans des unités qui mobilisent des processus de génération différents et les entreprises sont créées et gérées par des promoteurs et promotrices qui n'ont pas forcément les mêmes capacités cognitives ou de réseautage.

Nous nous sommes inspirés du principe de la saturation théorique de Glaser et Strauss (1967) pour délimiter la taille de l'échantillon. Pour mieux apprécier les pratiques de gestion des relations clients spécifiques aux femmes, nous avons recruté deux groupes : un groupe de TPE dirigées par les hommes et un groupe de TPE dirigées par les femmes. Chaque groupe répond aux contraintes classiques de diversité (âge, secteurs d'activités, nombre d'employés et groupe ethnique). Conformément à la typologie proposée par le MINMEESA<sup>2</sup>, seules les TPE ayant moins de 20 employés ont été retenues dans le cadre de cette recherche.

Nous avons mobilisé deux approches complémentaires : des entretiens avec les promotrices et les promoteurs et la technique d'observation non participante (Glaser et Strauss, 1967). Cette méthodologie mixte nous a permis de confronter les différentes sources d'informations et d'apporter une plus grande validité à l'étude (Webb et Weick, 1979). Au final, nous avons retenu 30 cas dont 15 promotrices et 15 promoteurs (voir tableau 1).

---

<sup>2</sup> Pour le Ministère des Petites et Moyennes Entreprises, de l'Economie Sociale et de l'Artisanat (MINPMEESA), la TPE est comprise dans la catégorie PME qui regroupe la très petite entreprise (moins de 6 employés), la petite entreprise (de 6 à moins de 20 employés) et la moyenne entreprise (de 20 à moins de 100 employés).

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon

	Identité du promoteur/ promotrice de la TPE	Caractéristiques de la TPE
TPE dirigées par les femmes	Mme Leila (Promotrice)	Vente des produits cosmétiques. Créée en 2011. Nombre d'employés : 10 employés. Activités formelles.
	Mme Carole (Promotrice)	Librairie professionnelle et cabinet de formation « DOMINO ». Créée en 2014. Nombre d'employés : 05 employés. Activités formelles.
	Mme Valérie (Promotrice)	Production et commercialisation des jus de fruits. créée en novembre 2011. Emploi 02 personnes. Activités informelles.
	Mme Delphine (Promotrice)	Production et vente de vêtements style africain. 07 ans d'expérience. Nombre d'employés : 01 employé. Activités informelles.
	Mme Annette (Promotrice)	Institut de beauté créé en juillet 2007. Vente des services et produits de beauté. Nombre d'employés : 07 employés. Activités formelles.
	Mme Valérie (Promotrice)	Salon coiffure « DIVAS ». Créée en novembre 2011. Nombre d'employés : 04 employés. Activités formelles.
	Mme Marthe (Promotrice) est pharmacienne.	Pharmacie « La Côte » (Vente produits pharmaceutiques et parapharmaceutiques). Créée en 1991. Nombre d'employés : 07 employés. Activités formelles.
	Sara (Propriétaire)	Salon de coiffure « chez SARA ! ». Institut de beauté (coiffure, ventes de produits de cheveux, esthétique). Créée en 2010. Nombre d'employés : 05 employés. Activité formelles.
	Mme Solange (Promotrice)	« Belle Maman » - Vente des plats traditionnels depuis 2013. Nombre d'employés : 01 employé. Activités informelles.
	Mme Antoinette (Promotrice),	Institut de beauté et bien-être (Liz Fashion). Vente des services et produits de beauté de marque. Créée en 2013. Nombres d'employés : 11 employés. Activés formelles
	Mme Sophie (Promotrice)	Restaurant « Ange ». Service traiteur, Repas africains. créée en 2011. Nombre d'employés : 04 employés. Activités formelles.
	Mme Elise (Promotrice)	Bureautique et câblage maison. créée en 2002. 7 employés.
	Mlle Manuela	Cyber café - Vente du service internet. 03 employés.
	Mme FADIMA (Promotrice)	PRET A PORTER - Vente de vêtements traditionnels et modernes pour hommes, femmes et enfants. Nombre d'employés : 06 personnes. Activités formelles
Mme Annette (Promotrice)	Exploitation agro industrielle (Elevage – agriculture et transformation). Créée en juillet 2007. Nombres d'employés : 07 employés. Activités formelles.	
TPE dirigées par les hommes	Mr. Romuald - Promoteur	«Call-box» Vente de crédits de communication, des cartes SIM et recharge internet. Créée en 2015. Nombre d'employés : le prometteur et 01 assistante en cas d'indisponibilité de ce dernier. Activités informelles.
	Mr Sylvestre (Promoteur)	Imprimerie « Galaxie ». Entreprise de conception graphique, imprimerie, sérigraphie, signalétique. Créée en 2002. Emploi 18 personnes. Activités formelles.
	Mr. Felix, (Promoteur)	Pool Club «Snack-Bar» Vente des boissons alcoolisées. Créée en 2006. Emploi 08 commerciaux. Activités formelles.
	Mr Paul, (Dirigeant)	Menuiserie Mobi-Bois. Production et vente des meubles, lits en bois et autres services menuiseries - 3 ans d'existence Nombre d'employés : 06 employés. Activités formelles.
	M. Felix (Promoteur)	Commercialisation des boissons alcoolisées et non, importées et non importées. Créée en 2006. Emploi 08 commerciaux. Activités formelles.
	Mr. Bernard (Promoteur)	« le TURC » Prestations diverses – Négoce - Apporteur d'affaires depuis 2010. Pas de personnel. Activités informelles.
	Mr Jean (Promoteur)	Etablissement Multi-services - (Garage - Menuiserie – Soudure - Brocante). Créée en 2008. Nombre d'employés : 17 employés. Activités formelles.
	Mr Talla (Dirigeant)	Centre de Formation Professionnelle Appliqué « CFPA » - (Formation en

		Informatique, cours de langues). Créée en 2006. Nombres d'employés : 10 employés. Activités formelles.
Mr Jean, (Directeur Général), est un des actionnaires de l'entreprise		« Challenge Works Sarl ». Bâtiment et travaux publiques – Créée en 2007. Nombre d'employés 07 permanents et 10 employés temporaires. Activités informelles.
Mr Jules (Promoteur)		« Restaurant Le campus » - Plats prêt à consommer et à emporter- Service traiteur. Créée en 2011. Nombres d'employés : 06 employés. Activités formelles.
Mr Jean (co-fondateur)		Pronetcam Sarl - Production et vente des produits d'entretien industriel et ménager. Créée en 1995 Nombre d'employés : 17 employés. Activités formelles.
Mr Silas, (Promoteur)		« CERADE ». Communication et de prestations diverses. Créée en 2010. Nombre d'employés : 02. Activités formelles.
Mr FOTSO (Propriétaire dirigeant)		Restaurant-Cabaret le METRO. Restauration- Bar- Cabaret. Créée en 2005 et racheté en 2012 par l'actuel propriétaire. Emploie 11 personnes. Activités formelles.
Mr Paul (Promoteur)		« Brand ». Cabinet conseil. Formation- Etudes- Négoce. Créée en 2010. 06 employés dont 04 commerciaux. Activités Formelles.
Mr Tagne (Promoteur)		Transport routier. Créée en 2007 Emploie 01 personne. Activités informelles.

## 2.2. Collecte et analyse des données

Les données ont été collectées à l'aide d'un guide d'entretien. Ce dernier a été conçu à partir d'une première série d'observation des échanges entre les promotrices et les promoteurs avec leurs clients ou prospects. Ce guide comporte les thématiques suivantes : Présentation de la structure et du promoteur ou de la promotrice ; Comment les relations avec les clients se nouent ? Quelle est la nature des relations entretenues avec les clients ou prospects avant la vente et pendant l'entretien de la vente ? Comment ces relations sont entretenues et gérées à moyen et long terme ? Les entretiens avec chaque répondant ont duré en moyenne 45 minutes.

Les données collectées, par divers outils (prise de notes, enregistrement audio quand l'interviewer y consentait), ont été retranscrites et codées de manière à ressortir les mots ou groupes de mots ayant la même signification. Après codification, nous avons analysé les données par thèmes (Miles et Huberman, 2003). Pour analyser le contenu, nous avons relevé dans les discours de chaque répondant les mots qui revenaient et qui permettaient de renseigner chaque thématique. L'analyse horizontale facilite la caractérisation des pratiques de gestion de la relation mobilisées dans chaque TPE, puis chaque groupe de TPE (hommes et femmes). L'analyse des données par thème facilite quant à elle la comparaison entre les TPE et groupes de TPE. Enfin, la combinaison de l'analyse verticale et horizontale nous a permis de représenter sous forme d'encadré, les pratiques courantes mobilisées par les promotrices et promoteurs des TPE.



### 3. Présentation et analyse des résultats de l'étude

Les observations et l'analyse des discours des promotrices et promoteurs interviewés ont permis d'identifier plusieurs pratiques de gestion de la clientèle.

#### 3.1. Des techniques de recrutements hybrides chez les promotrices et promoteurs

D'une manière générale, les dirigeants des TPE utilisent des techniques de conquête hybrides: méthodes classiques (prospection, prise de RDV) et méthodes informelles (bouche à oreille, relations personnelles).

Les promotrices reconnaissent ne pas avoir de méthodes appropriées pour recruter les clients. Une promotrice d'une librairie nous confie que : « *Tout dépend, soit on attend le client sur place dans la librairie; soit on se déplace dans les foires, les séminaires...* ». Une promotrice du salon de coiffure adopte les pratiques plus informelles: « *le bouche à oreille, la cliente satisfaite vend mon travail auprès des autres* ». En général, les promotrices mettent l'accent sur : l'écoute, l'accueil, la qualité du service et surtout le bouche à oreille pour attirer les clients. Les réseaux sociaux constitués des amis, parents, familles, membres des associations constituent leur principal vivier.

Chez les promoteurs, les techniques de recrutement sont beaucoup plus formelles : réponse aux appels d'offre, prospection auprès de clients potentiels. Un promoteur affirme que : « *on met un accent sur la disponibilité du personnel en contact avec la clientèle qui est régulièrement briefé sur: la politesse, la connaissance des produits, l'orientation des besoins du client, l'accueil et la qualité de services* ». Cependant, tout comme les promotrices, ils recrutent à partir du bouche à oreille et majoritairement dans leur réseau de relations.

#### 3.2. Une forte interaction avec les clients pendant la vente

L'interaction avec les clients est un moment capital dans le déroulement de la vente. Elle implique une négociation entre les parties en présence. Cette négociation intègre plusieurs éléments : la qualité et la disponibilité des produits et des services proposés ; la négociation par les prix ; la communication ; la confiance et les relations personnelles entretenues avec les clients.

##### a. Qualité et disponibilité des produits et des services proposés

En général, les promotrices des TPE tiennent, comme nous le confie la patronne d'un institut de beauté : « *à la bonne qualité des produits et services et à la disponibilité des produits et services* ». Mais il faut noter que cette « *bonne qualité* » est relative et varie en fonction des clients. La disponibilité, elle, tient de la « *bonne gestion des stocks* » et de la « *disponibilité des services* » (Voir encadré 1).

## Encadré 1

« Les produits sont de bonne qualité, disponibles » ; « Toujours disponible quand il faut » ; « Satisfaire sa clientèle est une priorité » ; « Produits de bonne qualité et toujours disponibles » ; « Produits de bonne qualité et disponibles 24h/24 » ; « Nos produits sont de bonne qualité et toujours disponibles » ; « Les vêtements sont de bonne qualité et toujours disponibles » ; « Je suis ouverte de 8h à 20h parfois jusqu'à 22h ».

En plus de ces deux critères, les promoteurs ont une préférence pour les produits locaux, facilement accessibles et généralement bon marché (Voir encadré 2).

## Encadré 2

« Très bonne qualité des produits et services et disponibilité constante » ; « Nous privilégions les produits locaux » ; « Le service se fait devant le client pour une meilleure mise en confiance de celui-ci » ; « Fabrication sur commande » ; « La matière première est toujours stockée » ; « nous veillons à la qualité parce que c'est un domaine dans lequel on ne peut tricher! » ; « Bonne qualité de service et disponible 24h/24, pour les clients fidèles » ; « Utilisation d'un bois de qualité et disponibilité de la matière première avec les dépôts ».

### b. Négociation par les prix plus marquées chez les promotrices

La détermination du prix à payer est cruciale lors de l'interaction avec le client. Des observations faites, les prix sont généralement négociables dans les TPE.

Les promotrices fixent les prix en fonction de la concurrence et optent majoritairement pour une stratégie d'alignement. Les prix sont négociables, voire « à la tête du client » ; « Si c'est une nouvelle cliente, je lui fais un prix », nous dit une promotrice. Elles sont plus flexibles pour les nouveaux clients, les parents et amis, et pour les clients réguliers (Voir encadré 3).

## Encadré 3 :

« Les prix sont fixés en fonction de la coiffure et des produits accessoires » ; « Les prix dépendent des produits utilisés, du type de cheveux et des relations avec la cliente » ; « Prix fixés par comparaison avec d'autres concurrents du même secteur d'activité et négociables avec le client » ; « Il y a un prix pour les clientes régulières » ; « Je regarde comment les autres fixent leur prix et le niveau des soins qu'ils donnent ».

Les promoteurs fixent leurs prix en fonction des coûts/charges de l'entreprise et veillent au respect des barèmes prévus par l'administration et/ou les conventions collectives. Dans ce cas aussi, les prix se font au « cas par cas » et sont « négociables ». Un promoteur nous confiera même qu'il a plusieurs prix : « Il y a un prix pour les membres de famille, un prix pour les anciens clients, un prix pour les nouveaux clients.... » (Voir encadré 4).

## Encadré 4 :

« Les prix sont arrêtés d'avance mais négociables » ; « les prix sont fixés de telle sorte qu'ils couvrent les charges

*de l'entreprise » ; « Les prix sont fixés selon la convention » ; « En fonction des statuts et des différentes formations et on fixe les prix en fonction des charges » ; « Les prix sont discutables » ; « Les prix sont fixés par le ministère du commerce ».*

### **c. Le bouche à oreille comme vecteur de communication chez les promotrices**

La communication dans les deux cas se fait majoritairement par le « *bouche à oreille* ». L'affichage et les banderoles viennent en second lieu.

Les promoteurs sont plus portés vers l'utilisation des supports de communication de masse (banderoles, affichage, publicité radio et télé) ; mais emploient également des moyens de communications personnalisés (SMS, Courriel, bouche à oreille) (Voir encadré 5).

Encadré 5.

*« Impression des pancartes à accrocher pour plus de visibilité » ; « Campagnes de prospection, panneaux et spots publicitaires, annonces dans les journaux, banderoles et bien d'autres » ; « Communication radio et bandes passantes à la télévision » ; « Juste l'exposition en bordure de route et bouche à oreille » ; « Prospectus de temps en temps » ; « Internet (Réseaux sociaux), Téléphonie mobile » ; « Communication par médias froids (supports d'imprimerie) ».*

Les promotrices recrutent leurs clients dans les réseaux sociaux informels (associations, églises, voisinage immédiat, amis...), elles misent sur le bouche à oreille et surtout, comptent sur les clients actuels et connaissances pour « *passer le message et les recommander auprès d'autres clients potentiels* » (Voir encadré 6).

Encadré 6

*« La communication sur mes produits est faite par des distributeurs agréés, par de pancartes ou banderoles affichées et même de bouche à oreille » ; « Les affiches, la publicité directe à travers le port de mes vêtements » ; « Les affiches, la publicité sur des t-shirts » ; « Enseigne publicitaire, Pamphlets » ; « Je communique à travers les clients actuels » ; « Les clientes satisfaites me recommandent auprès de leurs connaissances ».*

### **d. Les relations de confiance très marquées chez les promotrices**

Les relations de confiance sont très marquées dans les TPE dirigées par les femmes. La confiance est construite et se définit par les promesses tenues aux clients : « *Pour que les clients me fassent confiance, je leur promets une garantie au cas où le produit serait défectueux* ». Elle est plus tacite et relationnelle car la majorité des promotrices puisent dans leurs réseaux sociaux : « *Je traite mes clientes avec beaucoup de délicatesse* » ; « *C'est un contact relationnel avec tous mes clients afin de gagner chaque jour leur confiance* ». Elle n'est pas formalisée, car dans la plupart de cas, la parole donnée suffit : « *J'ai des relations de confiance avec certaines clientes qui bénéficient de mes services à crédit* ».

Chez les hommes, la confiance est beaucoup plus formelle, voire contractuelle. C'est le cas de ce promoteur qui nous confie que : « *Les relations sont faites sur la base d'un contrat et chaque partie doit respecter les termes du contrat* ». Elle dépend de la qualité des services et se met en place lorsque les clients sont satisfaits : « *Les relations de confiance sont basées sur la qualité des produits qu'on offre* » ; « *Nos clients nous font confiance parce qu'ils sont satisfaits* ». Cependant, certains sont plutôt modérés : « *J'accorde des remises et j'entretiens des relations restreintes avec les clients pour éviter la confusion* » ; « *Seuls les clients fidèles bénéficient de ma confiance* ».

#### **e. Les promotrices entretiennent plus des relations personnelles avec leurs clients**

Les promotrices recrutent majoritairement leurs clients dans leurs réseaux sociaux constitués de parents, amis, membres des associations chrétiennes et/ou familiales, tontines et dans ce cas « *la relation n'est plus uniquement limitée à la transaction ; elle s'intensifie davantage* », nous confiera la tenancière d'un restaurant. Les relations qu'elles entretiennent avec ces derniers sont très fortes, car elles finissent par en faire des « amies » ou « copines » (« *J'ai des amies qui viennent souvent et, certaines clientes sont devenues mes amies*»). En général, les promotrices sont plus portées vers des échanges plus relationnels que transactionnels : « *J'assiste mes clients en cas de difficultés ; nos relations sont profondes: invitations lors des cérémonies, mariage, naissance et autres...* ».

Les promoteurs recrutent aussi chez les amis, parents, membres associations, mais on note bien que dans ce cas, les relations sont plus formelles et tiennent surtout de la qualité de la prestation, plutôt de la nature de la relation avec la personne concernée. Le propriétaire d'une menuiserie affirme que : « *J'entretiens une relation personnelle avec mes clients à certaines occasions de leur vie: décès des proches, naissance d'un enfant, mariage. Nos relations sont basées sur la confiance, car on privilégie la relation lors de la transaction* ». Par contre, un autre promoteur dit que : « *Les relations personnelles avec les connaissances sont les plus délicates ; car il s'agit de mettre les intérêts de côté et ce n'est pas aussi évident* ».

### **3.3. Des techniques de rétention des clients plus informelles chez les promotrices**

Les promotrices gardent généralement le contact avec leur clientèle et n'hésitent pas à mettre en place des pratiques de rétention qui se traduisent par : des SMS ou appels de relance, des visites de courtoisies aux clients, des promotions et cadeaux ou services gratuits offerts (Voir encadré 7).

## Encadré 7

« Par SMS, nous leur suggérons des prix « découverte » sur services » ; « La qualité des produits utilisés, l'honnêteté, la qualité du service toujours bien fait » ; « Des cadeaux leurs sont donnés à la fin d'année » ; « Je fais des appels de temps en temps, lorsqu'elles viennent je cause avec elle » ; « Le service après-vente, l'assistance lors du choix d'un vêtement, la publicité, j'offre quelque fois des rabais » ; « Promotions de services (2 soins payés le troisième gratuit) » ; « Par mailing, nous leur suggérons des prix « découverte » sur services » ; « Des cadeaux leurs sont donnés à la fin d'année » ; « Je fais des appels de temps en temps ».

Les promoteurs procèdent également par des appels téléphoniques, des visites de courtoisie pour relancer les clients et des cadeaux pour les fidéliser. Ils multiplient des techniques et astuces pour garder leur clientèle (voir encadré 8).

## Encadré 8 :

« Nous avons des tables de billard et offrons parfois des parties gratuites de billard pour certains, et d'autres peuvent consommer à crédit » ; « Des cadeaux (tabourets, guéridons, bancs de cuisine) pour les clients réguliers » ; « Développement d'une relation de confiance basée sur l'atmosphère conviviale » ; « Familiarité avec les clients de rigueur » ; « Nous restons en contact avec les clients par des appels téléphoniques, visites fréquentes » ; « Réduction allant jusqu'à 25% des prestations et des produits ».

#### 4. Discussion et implications managériales

Les résultats ci-dessus indiquent des pratiques de gestion spécifiques en contexte camerounais et suscitent de ce fait quelques réflexions. Les pratiques de gestion des relations clients dans chacune des étapes de la vente, indiquent une diversité des techniques, mobilisées par les promotrices et les promoteurs des TPE camerounaises (Voir tableau 2).

Tableau 2 : Synthèse des résultats sur la gestion des relations clients dans les 30 TPE

		Promotrices des TPE	Promoteurs des TPE
<b>Attraction des clients</b>		Pas de techniques de prospection formalisées Les clients sont issus des réseaux sociaux informels des promotrices	Techniques de prospection formelle Les clients appartiennent aux réseaux sociaux formels et parfois informels des promoteurs
<b>Interaction avec les clients dans les TPE</b>	<i>Qualité et disponibilité des produits et services proposés</i>	Produits et services de bonne qualité Produits toujours disponibles Heures de fermeture flexibles et en fonction des besoins du client.	Produits et services de bonne qualité Produits disponibles Produits et matières premières locaux
	<i>Méthodes de fixation des prix</i>	Négociable au « cas par cas » Prix « discutables » Alignement sur la concurrence	Prix fixés conformément à la réglementation et convention. Prix fixé en fonction des charges Négociable au « cas par cas »
	<i>Moyens et supports de communication</i>	Bouche à oreille SMS Affichage sur les lieux de vente	Moyens de communication formelle (Banderoles, affichage, prospectus, annonce dans les medias)
	<i>Relations de confiance entretenues avec les clients</i>	Confiance tacite et relationnelle. La parole donnée suffit Elle est entretenue par des visites régulières	Confiance construite et contractuelle. Elle est créée par la satisfaction et les relations de dépendance créées au cours de la transaction

	<i>Relations personnelles avec les clients</i>	Entretien des relations avec des amis, parents, copines. Relations formalisées dans le cadre d'une tontine ou association Assistance en cas d'évènement malheureux, Participation évènements heureux	Entretiens des relations avec des amis et frères. Assistance en cas d'évènement malheureux, participation évènements heureux
<b>Rétention des clients</b>		Pratiques de rétention plus informelles que formelles: SMS, Services gratuits, visites fortuites des clients, cadeaux fin d'années	Pratiques de rétention formelles et classiques : SMS, appels téléphoniques, cadeaux fin d'années

#### 4.1. La prééminence des approches transactionnelle et relationnelle dans les TPE

Les promoteurs et promotrices des TPE étudiées mobilisent à la fois la démarche transactionnelle et relationnelle pour mener à bien leurs affaires. Certains insistent sur la qualité et disponibilité des produits et services ; d'autres vendent des produits locaux ou utilisent majoritairement les matières premières locales, accessibles et bon marché. La plus part sont animés par le souci de réduction des coûts notamment de transaction et d'améliorer la qualité des services proposés. Cette stratégie commerciale, qui rejoint celle identifiée dans le secteur bancaire camerounais (Biboum et al., 2008), nous rappelle les travaux en marketing transactionnel (Kotler et al., 2009 ; Macneil, 1980) qui montrent que les transactions se déroulent et obéissent à des obligations contractuelles guidées par la rationalité. L'effectivité des transactions repose sur la qualité de l'interaction entre les dirigeants des TPE et leurs clients : qualité et disponibilité des produits et services ; prix intéressant pour le client ; communication de masse par affichage et règlement au comptant. Cette effectivité de la transaction qui se traduit par le rapport qualité/prix corrobore les conclusions de Williamson (1991).

Tout en reconnaissant l'efficacité du marketing transactionnel auquel ont recours les promoteurs et promotrices des TPE, fort est de constater que ces derniers complètent leurs stratégies par la gestion relationnelle des échanges avec les clients. En effet, les échanges entre les promoteurs et promotrices des TPE et leurs clients, reposent aussi sur l'établissement et le maintien des relations durables. Ainsi, les relations personnelles avec le client, la négociation sur les prix, la communication personnelle et la confiance entretenue avec le client sont au centre des échanges TPE - clients. Ceci rejoint les conclusions des études empiriques sur l'importance du marketing relationnel dans les entreprises du secteur formel (Biboum et al., 2008 ; Fruchter et Sigué, 2005). Cependant, l'approche relationnelle est beaucoup plus marquée chez les promotrices, qui, dans leurs pratiques, convoquent plus la démarche relationnelle que les hommes, notamment dans les phases de recrutement et

d'entretien de la vente. Il s'en suit que les éléments du marketing transactionnel et du marketing relationnel sont les constituants de la stratégie commerciale des TPE camerounaises.

Outre, l'utilisation des pratiques d'échanges hybrides, les résultats de cette étude révèlent des pratiques commerciales spécifiques, socialement ancrées dans le contexte socioculturel ambiant.

#### **4.2. La prévalence d'une démarche marketing socialement ancrée**

Les pratiques du marketing dans les TPE se fondent sur des relations structurées autour d'un tissu de liens entre acteurs.

##### **4.2.1. Les échanges client-TPE créent des réseaux relationnels**

Les échanges entre les TPE et leurs clients sont des moments de rencontre où se forment et se perpétuent une proximité et une cohésion sociale (Pacitto et Tordjman, 1999 ; Mefouté et al., 2013). Les réseaux sociaux constitués d'amis, parents et autres voisins et/ou membres d'associations, générés par l'interaction entre ces derniers et les promoteurs et promotrices sont des relations tissées au quotidien, qui forment un champ de rencontres, de partage et de collaboration. La rencontre crée ainsi un réseau relationnel qui lie les principaux intervenants (TPE-client) au point de créer des dépendances fortes (Pfeffer et Salancik, 1978). Ces réseaux relationnels constituent des structures sociales établies et rigides (Nkakleu, 2009). On peut en déduire à la suite des travaux de Mefouté et al., (2013), que la légitimité dans la TPE, tient au crédit et à la parole donnée, à la réputation des uns et des autres, à la reconnaissance des statuts et des rôles de chacun, mais également à la qualité du réseau relationnel.

En effet, la relation entre le dirigeant ou la dirigeante de la TPE et son client est une relation de face à face où la parole vaut contrat et où le recrutement des clients se fait majoritairement dans un « réseau social » constitué des amis, des parents et des autres membres des associations. Cette pratique est particulièrement marquée chez les promotrices qui opèrent majoritairement dans les TPE de services (Miriam Otoo et al., 2012) et qui, généralement, militent dans de nombreuses associations (Saint-Onge et Desjardins, (2009) et y puisent leurs ressources. Ce qui explique l'établissement d'une relation de « proximité » assez forte entre elles et leurs clients.

Les pratiques du marketing dans les TPE, qu'elles soient formelles ou informelles valident la thèse de l'encastrement de l'économie dans le social (Granovetter, 1992). Dans cette perspective, les relations personnelles qu'entretiennent les dirigeants des TPE avec les clients sont susceptibles de créer et de perpétuer des liens sociaux (Nkakleu, 2009).

#### 4.2.2. La gestion des relations facilitées par les liens sociaux

Le « face à face » client-fournisseur ne se réduit pas à une interaction entre deux individus permettant à chacun de tirer un profit maximum. La compréhension de ce qui se joue durant ce processus dépasse l'acte individuel, il participe des représentations sociales faites de règles, de rôles sociaux ou de rapports de pouvoirs qui justifient la dynamique de la vie sociale et marchande en Afrique (Tidjani et Kamdem, 2010). Les échanges sont alors des « jeux » relationnels plutôt que des accords contractuels qui créent des partenariats qui permettront de mener à bien la transaction; de réduire les distances, frontières et autres obstacles qui seraient de nature à perturber la qualité de la relation.

En effet, pendant l'échange, le promoteur (la promotrice) va au-delà de l'objet de la transaction, il (elle) fait recours aux liens communs avec le client pour créer un rapprochement et établir une proximité sociale. C'est ainsi que le déroulement du service sera ponctué d'échanges (on prend des nouvelles) sur les amis et la famille, l'église, le lieu de résidence, les éléments malheureux ou heureux à célébrer, etc. Les informations reçues servent à établir une proximité, une base commune de discussions, et à « *encastrier* » la transaction dans un cadre de convivialité et de familiarité. Ces symboles qui ponctuent les échanges dans les TPE caractérisent le marketing relationnel (Guibert, 1999 ; Dampérat, 2006 ; Des Garets, Paquerot et Sueur, 2009).

Chaque transaction est une mise en scène de soi et de l'autre: la promotrice s'adressera à sa cliente en l'appelant affectivement « ma copine »/ « ma sœur » ou « ma chérie » pour le cas du promoteur, lorsqu'il s'adresse à une cliente sans que cela ne blesse ou n'étonne personne (Mefouté et al. (2013). L'une et l'autre savent comment susciter l'intérêt des clients et orienter la discussion sur un sujet à la mode, une série télévisée d'actualité (avec une cliente), un problème sur la politique ou sur le football (avec un client). Les déclinaisons identitaires laissent à penser que l'échange ne se réduit pas à une transaction exclusivement financière, marchande, mais qu'il y a une véritable implication personnelle. Par ailleurs, le lien entre le dirigeant et son client ne s'arrête pas là. Parce qu'il est impliqué dans un processus irréversible, le client, satisfait, va se charger de recommander son fournisseur à ses amis, parents et autres membres de son réseau relationnel. S'établit alors un « processus social vertueux » entre les dirigeants des TPE et leurs clients, qui justifie la performance de la TPE (Kamdem et al., 2011).

## CONCLUSION



La préoccupation essentielle de cette étude était, d'une part, de comprendre les pratiques de la gestion des relations avec les clients dans les TPE et d'autre part, d'apprécier les spécificités de celles-ci par les promotrices. Les résultats de l'étude montrent que les dirigeants des TPE camerounaises adoptent des pratiques de gestion des relations clients hybrides qui puisent à la fois dans les pratiques transactionnelles et relationnelles et s'appuient sur des techniques formelles et informelles. La spécificité de la gestion des relations clients dans les TPE tient davantage de la flexibilité des méthodes de gestion (plus informelles que formelles) et de la proximité avec les clients, qui sont principalement des membres de la famille et/ou amis ou qui le deviennent.

Cette spécificité des pratiques de marketing, plus marquée chez les promotrices, met en relief «une proximité dans la relation» avec la clientèle et un marketing relationnel basé sur des liens sociaux. Pour autant que ces pratiques semblent pertinentes dans le contexte de fonctionnement des TPE, la performance de ces entreprises reste posée ; d'où la nécessité de faire recours aux structures d'accompagnement en vue de l'amélioration des compétences des dirigeants (Kamdem et al., 2011).

Cependant, les résultats de cette recherche restent limités aux cas étudiés. Aussi envisageons-nous dans la perspective de futures recherches, d'élargir notre champ d'investigation aux entreprises de plus grandes tailles, afin d'élaborer un corpus d'hypothèses permettant de modéliser la gestion des relations client en contexte camerounais.

## BIBLIOGRAPHIE

Anderson, E., et Weitz, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of marketing research*, 18-34.

Biboum, A. D., Bekolo, C., et Nkakleu, R. (2008). « Relations clients fournisseurs dans le secteur bancaire camerounais: vers le développement des compétences ». *Revue Gestion des Ressources Humaines*, (70), 5-16.

Biboum, A. D., et Sigué, S. P. (2014). « Conflict in Supplier–Retailer Relationships in the Brewery Industry in Cameroon ». *Journal of African Business*, 15(2), 75-84.

Brodie, R. J. (2002). "The challenge to include relational concepts", *Marketing Theory*, London, Thousand Oaks, CA et New Delhi, vol.2(4), pp. 339-343.

Brousseau, E. (2001). « Confiance ou contrat, confiance et contrat ». *Colloques-INRA*, 65-80.

- Brulhart, F. (2002). « Le rôle de la confiance dans le succès des partenariats verticaux logistiques: le cas des coopérations entre industriels agro-alimentaires et prestataires logistiques ». *Finance Contrôle Stratégie*, 5(4), 51-77.
- Cornu, J. M. (2004). « La coopération, nouvelles approches ». <http://www.cornu.eu.org/texts/cooperation>.
- Dampérat M. (2006). « Vers un renforcement de la proximité des relations client », *Revue française de gestion*, 32, 115-126.
- Des Garets, V., Paquerot, M., et Sueur, I. (2009). « L'approche relationnelle dans les banques ». *Revue française de gestion*, (1), 123-138.
- Fruchter, G. E., et Sigué, S. P. (2005). « Transactions vs. Relationships: what should the company emphasize? », *Journal of Service Research*, 8(1), 18-36.
- Fukuyama, F. (1995). « *Trust: The social virtues and the creation of prosperity* ». New York: Free Press.
- Ganesan, S. (1994). « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships ». *The Journal of Marketing*, 1-19.
- Glaser B.G. et Strauss A.L. (1967). *The discovery of Grounded theory: strategy of qualitative research*, New York, Aldine et Gruyter.
- Granovetter, M. (1992). « Problems of explanation in economic sociology ». *Networks and organizations: Structure, form, and action*, 25, 56.
- Granovetter, M. (1995). *Getting a job: A study of contacts and careers*. University of Chicago Press.
- Grönroos, C. (1994), « From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing », *Asia-Australia Marketing Journal*, 2 (1), 9–29.
- Guibert, N. (1999). « La confiance en marketing: fondements et applications ». *Recherche et applications en marketing*, 14(1), 1-19.
- Gummesson, E. (2005). « From One-to-One to Many-to-Many Marketing in the Network Society ». In *Academy Of Marketing and AMA Conference-Dublin Institute of Technology*.
- Jensen, M. C., et Meckling, W. H. (1976). « Theory of the firm: managerial behavior, agency costs, and ownership structure ». *Journal of Financial Economics*, 3(4), 78-79.
- Julien, P. A. et Marchesnay, M. (1988). *La Petite entreprise : principes d'économie et de gestion*. Paris : Vuibert Gestion.
- Kamdem, E., Nkakleu, R, Fouda Ongodo, M., Biboum, A.D., Ikelle, R., (2011). *Pratiques d'accompagnement et performance : Très petites et petites entreprises camerounaises en phase de démarrage*, Série des Livres du Codesria.

- Kotler P., Keller K., Manceau D., Dubois B., (2009). *Marketing Management*, Editions Pearson Education, Nouveaux Horizons, Paris.
- Lejeune A., Préfontaine L. et Ricard L. (2001). "Les chemins vers la performance : l'approche relationnelle et transformation des entreprises", *Gestion*, vol. 26, pp. 45-52.
- Macneil, I. R. (1980). Power, contract, and the economic model. *Journal of Economic Issues*, 909-923.
- Marchesnay, M. (1988). La mercatique de la petite entreprise. *Revue internationale PME: Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 1(3-4), 259-276.
- Mefoute Badiang, A., Mouandjo B. Lewis, Nkakleu, R. et Biboum A. D (2013). Les pratiques marketing des très petites entreprises informelles : cas des commerçants de rue au Cameroun. *AMS – African Management Studies*, 1(1), 123-143
- Meyer, J. P., et Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Miles, M.B. et Huberman, (2003). *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la deuxième édition américaine par M. Hlady Rispal, Burxelles, De Boeck Université.
- Miriam Otoo, Germaine Ibro, Joan Fulton et James Lowenberg-Deboer (2012). "Micro-Entrepreneurship in Niger: Factors Affecting the Success of Women Street Food Vendors", *Journal of African Business*, 13:1, 16-28
- Morgan, R. M., et Hunt, S. D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing". *The journal of marketing*, 20-38.
- N'goala, G. (1998). "Epistémologie et théorie du marketing relationnel". 14ème Congrès AFM.
- Nizet, J et Pichault (2007). *La performance des organisations africaines, Pratiques de gestion en contexte incertain*, L'Harmattan.
- Nkakleu, R. (2009), «Quand la tontine d'entreprise crée le capital social intra-organisationnel en Afrique : Une étude de cas », *Revue Management & Avenir*, n° 27.
- OCDE (2001), *Encourager les jeunes à entreprendre*. Paris, OCDE.
- Pacitto J. C. et Tordjman F. (1999). « Peut-on parler de marketing dans la TPE ? ». *Cahier de Recherche de l'IRG*, Université Paris XII-Val de Marne n°99.01.
- Peppers D, Rogers M (1995). «A new marketing paradigm, share of customer, not market share». *Planning Review*, Mars-Avril, p. 14.
- Perrien J., Paradis S. et Peter M. (1995). " La rupture d'une relation : la perception de la force de vente en milieu bancaire", *Actes de l'Association Française du Marketing (AFM)*, vol .11, tome 2, Reims.

- Pettigrew, A. (1990). "Longitudinal field research on change. Theory and practice", *Organization Science*, vol. 25, n° 1, p. 217-226.
- Pfeffer, J. et Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row, New York.
- Ring, P. S., et Van de Ven, A. H. (1992). « Structuring cooperative relationships between organizations ». *Strategic management journal*, 13(7), 483-498.
- Sheth J.N. et Shaineth G. (2005). "GRC: les impératifs stratégiques". *Revue Française du marketing*. N 202. 2/5
- Saint-Onge, A. et Desjardins, S. (2009). *Les facteurs qui affectent les entreprises féminines : perspective de croissance. Le cas du Cameroun*, Genève, OIT
- Tidjani B., Kamdem E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique*, Paris, EMS
- Torres, O. (2000). « Du rôle et de l'importance de la proximité dans la spécificité de gestion des PME ». *5ème Congrès International sur la PME*, 25-27.
- Webb E. et Weick, K. E., (1979). "Unobstrusive mesasures in organizational theory: areminder", *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 650-659.
- Webster F.E. (1992). "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, 56, Octobre, pp.1-17.
- Williamson, O. E. (1991). "Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives". *Administrative science quarterly*, 269-296.