

Exploration de la relation stratégie orientée client- performance globale de l'entreprise

Houda Nouicer

Doctorante en Marketing

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Tunis, Tunis el Manar

Entreprise et Recherche en Marketing, ERMA

Email: tirahouda@yahoo.fr

Dr Laroussi Ben Abdallah

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul

Email : ba.laroussi@yahoo.fr

Pr Imed Zaiem

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion de Nabeul

Entreprise et Recherche en Marketing, ERMA

Email : imedzaiem20@gmail.com

Résumé :

La présente communication a pour objectif d'explorer la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise suivant une démarche hypothético-déductive. En ce sens la revue de la littérature nous a permis de retenir le modèle de « Custor-Scale » et de la « Balanced ScoreCard » pour appréhender respectivement la stratégie orientée client et la performance globale de l'entreprise. Par ailleurs, l'étude qualitative exploratoire réalisée auprès de 25 dirigeants tunisiens nous a permis d'élaborer 25 verbatims que nous avons étudiés par la méthode d'analyse de contenu. Nos analyses nous ont permis de retenir les différentes variables dégagées à partir de la littérature et qui forment nos deux construits. Ainsi, la performance globale portera sur quatre axes : le client, la finance, le processus et l'apprentissage organisationnel. De même, la stratégie orientée client portera sur quatre dimensions : l'intimité client, la rétention client, la transparence de l'activité et l'amélioration continue de l'activité. En outre, nos analyses nous ont permis de retenir l'engagement de la direction comme variable modératrice de la relation traitée. Ces résultats ont fait l'objet d'une étude quantitative confirmatoire et qui est sur le point d'être finalisée.

Mots-clés : Stratégie orientée client, performance globale

Exploration de la relation stratégie orientée client- performance globale de l'entreprise

INTRODUCTION

La performance a fait l'objet de plusieurs controverses (Lorino, 1997 ; Simon 1995 ; Kaplan et Norton, 1992 ; Daft, 1991 ; Marchesnay, 1991 ; Venkatraman, et Ramanujam, 1986 ; Kotler, 1984 ; Hasan et al., 2010). C'est un concept complexe et multidimensionnel qui peut concerner plusieurs niveaux de l'entreprise : technique, social, commercial, organisationnel, stratégique, managérial, financier, économique, etc. Nous parlons alors de la performance globale de l'entreprise. En ce sens, plusieurs chercheurs (Cross et Lynch, 1988 ; Keegan et al., 1989 ; Dixon et al., 1991 ; Guilding et Manus, 2002 ; Piercy et al., 2002 ; Fernandez, 2013) ont montrés que l'orientation client est considérée comme un facteur déterminant de la performance globale de l'entreprise. C'est pourquoi cette dernière est tenue d'adopter toute une stratégie orientée client (Cross et Lunch, 1988 ; Keegan et al., 1989 ; Dixon et al., 1991 ; Kaplan et Norton, 1992,1996 ,2000 ; Fernandez, 2013). Cependant, il semble que la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise n'a pas été bien développé dans la littérature (Guilding et Manus, 2002 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Lambin et Cacers, 2006 ; Narver et Slater, 1999 ; Desphande et al., 1993 ; Lawtan et Parasuraman, 1980 ; Han et al., 1998). Les recherches se sont limitées, en fait, à l'étude de l'influence de la stratégie orientée client sur une seule dimension de la performance (Guilding et Manus, 2002 ; Hajjat, 2002 ; Shedler et Felix, 2000) qu'elle soit financière (Samson et Terziovski, 1998 ; Proctors, 2000 ; Kennedy et Graves , 2001), commerciale (Kennedy et al., 2003 ; Reichheld, 1996 ; Anderson et al., 1994), organisationnelle (Hyvönen, 2007 ; Brady et Cronin, 2001 ; Goderis, 1998 ; Lambin et Cacers 2006) ou technique (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Lukas et Ferrel, 2000 ; Singh et Ranchhod 2004). Il semble donc qu'il n'y a pas de travaux qui ont étudiés simultanément l'effet de la stratégie orientée client sur les différents axes de la performance globale de l'entreprise. La présente recherche se propose donc d'explorer cette relation et d'apporter une réponse à la problématique suivante : Comment appréhender la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise ?

Afin d'analyser notre problématique, nous allons adopter une démarche hypothético-déductive. Nous proposons donc de structurer la présente communication, en plus de l'introduction et de la conclusion, en trois sections. La première est d'ordre théorique. Elle porte sur une revue de la littérature et nous permettra de développer notre modèle de recherche et les hypothèses correspondantes. La seconde portera sur la méthodologie adoptée et les résultats obtenus. Quant à la dernière section, elle sera consacrée à la discussion des résultats.

1. FONDEMENTS THEORIQUES

Le développement de cette section nous permettra de mettre en évidence l'importance de recourir à une approche globale d'appréhension la performance. Il nous permettra également de montrer la nécessité d'intégrer l'aspect stratégique de l'orientation client et d'élaborer notre modèle de recherche.

1.1. La pertinence d'une approche globale d'appréhension de la performance

Daft (1991) définit la performance par rapport à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'optimisation des ressources utilisés. Concrètement, la réalisation de ces objectifs dépend de la prise en compte de trois dimensions : l'efficacité, l'efficience et l'effectivité (Marchesnay, 1991). La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui peut concerner plusieurs aspects de l'entreprise : économique (Fisher, 1988 ; Joffre et Simon, 1997), sociale (Carroll, 1979 ; Clarkson, 1995 ; Andreasen et Kotler, 2002), commerciale (Gainer et Padanyi, 2005 ; Mottner et Ford, 2000 ; Agarwal et al., 2003), organisationnel (Hyvönen, 2007) ; stratégique (Hamel et Prahalad, 1995), et environnemental (Janicot, 2007 ; Gendron, 2004 ; Henri et Giasson, 2006). Bien que l'aspect multidimensionnel de la performance globale rende difficile l'évaluation de cette variable, il existe deux principales approches pour l'appréhender : approche financière et approche non financière.

L'approche financière est basée sur des indicateurs quantitatifs tels que le volume du chiffre d'affaires, le volume des ventes et la rentabilité. C'est une appréciation objective, tournée vers le passé et limitée à court terme (Kaplan et Norton, 2000 ; Ittner et Larcker, 1998 ; Covin et Slevin, 1989 ; Agrawal et al., 2003 ; Haber et Reichel, 2005). Par contre, l'approche non financière porte sur les aspects qualitatifs de la performance. Elle est basée sur des mesures qui sont liées à la qualité du produit, au positionnement sur le marché et à l'efficacité des systèmes de production. Malgré leurs avantages, la fiabilité et la validité des mesures de nature non financière, restent limitées (Fisher, 1992 ; Barua et al., 1995 ; Banker et al., 2000 ; Kaplan et Norton, 1992, 1996, 2000). En outre, la prise en compte d'une seule catégorie de

mesure se trouvent, insuffisante pour appréhender la performance dans toutes ses dimensions. D'où, la pertinence de combiner ces deux approches (Hofer, 1987 ; Kaplan et Norton, 1992, 1996,2000 ; Scott et Tiessen, 1987 ; Hoque et James, 2000 ; Ittner et al., 2003). Le tableau (1) reprend l'évolution des mesures de la performance.

Tableau (1) : Evolution des mesures de la performance

Mesures	Caractéristiques	Limites
Financières	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures objectives (Agarwal et al., 2003) ; Haber et Reichel, 2005) - Facile et simple à utiliser (Haber et Reichel (2005) Favorisent la gestion à court terme (Ittner et Larcker, 1998 ; Fisher, 1992 ; Kaplan et Norton 1983, 1992,2000)	<ul style="list-style-type: none"> - Ne s'appliquent pas à toutes les entreprises (Gonzalez et al., 2011) - Fondées sur des résultats antérieurs (Fisher, 1992 ; Kaplan et Norton, 1983, 1992,2000 ; Ittner et Larcker, 1998)
Non financières	<ul style="list-style-type: none"> - Mesures subjectives étendues à divers aspects de l'entreprise (Covin et Slevin, 1989) - Mesures opérationnelles, pratiques et flexibles (Fisher, 1992) - Favorisent les trajectoires d'évolution de l'entreprise (Fisher, 1992 ; Barua et al., 1995 ; Banker et al., 2000) 	<ul style="list-style-type: none"> - Insuffisantes (Fisher, 1992 ; Barua et al., 1995 ; Banker al., 2000).
Globales	Intégration des indicateurs de mesures financiers et non financiers pour (Hofer et William ,1987 ; Kaplan et Norton 1992,1996, 2000)	

Plusieurs auteurs (Simon, 2000 ; Lipe et Salterio, 2000 ; Kerssens et Cook, 1997) ont mis en évidence la pertinence de recourir au modèle du balanced scorecard pour appréhender la performance globale de l'entreprise. C'est un modèle de cause à effet dans l'organisation, un référentiel et un guide d'évaluation pour les managers. Son rôle dépasse alors la simple analyse financière (Atkinson et al., 1997). A l'instar de ces chercheurs, nous proposerons de retenir ce modèle dans le cadre de la présente recherche pour appréhender la performance globale de l'entreprise. Kaplan et Norton proposent d'évaluer la performance par rapport à quatre dimensions : les clients, la situation financière, l'apprentissage organisationnel et les processus interne. Selon ces auteurs, il existe un lien de subordination entre les différentes perspectives du Balanced ScoreCard.

En effet, l'amélioration de la situation financière de l'entreprise suppose de bonnes relations avec les clients à travers leur satisfaction et leur fidélisation. Ceci dépend de l'amélioration de la qualité des facteurs et des processus de production, de prestation des produits et des services offerts et de la réduction continue des cycles de production et de livraison. Ce qui constitue l'objectif du troisième axe du modèle : le processus interne. Néanmoins

l'amélioration des processus et des procédés de production ne se réalise que par le biais du développement et de la compétence du personnel, de la fiabilité et la pertinence des informations à la disposition. Nous pouvons donc conclure que la performance globale de l'entreprise regroupe quatre axes : la finance, le client, le processus interne et l'apprentissage organisationnel.

1.2. De l'orientation client vers la stratégie orientée client

L'orientation client est l'ensemble des mécanismes et procédures qui relient l'organisation à ses clients (Johnson et Selnes, 2004 ; Lambin et Caceres, 2006). En d'autre terme, l'entreprise doit être capable d'identifier, d'analyser et d'interpréter les besoins des clients dans le but d'offrir un produit fiable satisfaisant leurs désirs et attentes (Narver et Slater, 1999 ; Schneider et Bowen, 1993 ; Plomaritou et al., 2011 ; Jeong et Hong, 2007). L'orientation client est considérée parmi les fondements de la culture de l'entreprise (Narver et Slater, 1990 ; Desphandé et al., 1993 ; Schneider et Bowen, 1993).

Cependant, nous estimons qu'il est nécessaire d'accorder plus d'importance à l'aspect stratégique de l'orientation client : la stratégie orientée client. Cette approche s'avère plus intéressante puisqu'elle n'est plus limitée à la simple collecte des informations autour des clients (approche informationnelle) ou encore à l'implantation des valeurs et des croyances mobilisant l'importance du client dans le processus de création de valeur pour l'entreprise (l'approche culturelle). Mais au-delà, elle s'étend sur le long terme et porte sur toutes les dispositions et les activités réalisées par l'entreprise pour satisfaire et fidéliser les clients. D'ailleurs, plusieurs chercheurs (Garette et al., 2009 ; Johnson, et al., 2011 ; Hajjat, 2002 ; Volle et Délécolle, 2012) ont pris en considération les besoins des clients dans les choix stratégiques de l'entreprise. Porter (1980) considère que le pouvoir de négociation avec les clients constitue l'une des forces déterminantes de la stratégie de l'entreprise. Hax et Wilde (2001) ont, de leurs parts, recommandé la prise en compte du client au cœur de la stratégie de l'entreprise. Nous considérons donc que la stratégie orientée client est l'ensemble des activités et des dispositions internes et externes développées par l'entreprise dans le but de satisfaire et fidéliser ses clients et réaliser ainsi la performance espérée.

Malgré l'importance relative de la stratégie orientée client dans le maintien de la performance globale de l'entreprise, peu sont les recherches qui se sont intéressés à sa mesure et son évaluation (Bennet et al., 1999 ; Ahire et al., 1996 ; Samson et Terziowski, 1999 ; Reed et al. 1996 ; Perera et al., 1997). La majorité des échelles, ont été relatifs à la mesure du degré

d'orientation client de l'entreprise et non plus à l'évaluation de la stratégie orientée client (Desphandé et al., 1993 ; Kohli et Jaworski ,1993 ; Baker et al., 1999 ; Korunka et al., 2007). Ces chercheurs ont recommandé le recours à une échelle de mesure spécifique pour l'évaluation de l'apport de la stratégie orientée client et non de l'orientation client seulement à la performance globale de l'entreprise. C'est dans ce cadre que Hajjat (2002) à mis en œuvre le « Custor-Scale ». C'est un modèle de mesure et d'évaluation de l'ensemble des actions et des dispositions mises en œuvre par les organisations afin d'acquérir et fidéliser leurs clients. Selon Hajjat (2002), la stratégie orientée client se reflète à travers quatre dimensions de nature interne et externe et qui forment les quatre axes du modèle d'évaluation qu'il a proposé. Les dimensions internes concernent les activités liées à la :

- Transparence de l'activité de l'entreprise : la pertinence dans la détermination des objectifs et de la mission de l'entreprise ainsi que la prise en compte de toutes les réclamations et les recommandations des clients dans le développement du produit ;
- Continuité de l'activité de l'entreprise : l'amélioration continue des procédés et des processus de fabrication et de développement du produit, la recherche continue des nouvelles idées, les efforts continus dans l'innovation.

Par contre, les dimensions externes concernent l'ensemble des activités développées par l'entreprise dans le but de satisfaire et retenir ses clients. Il s'agit des activités relatives à :

- L'intimité client : la prise en compte des désirs des clients dans la conception et la production ;
- La rétention des clients : collecte des informations autour des clients, élimination de toutes les procédures et les pratiques qui ne favorisent pas la création de la valeur pour les clients et prise en comptes des réclamations des clients dans le développement des produits.

1.3. Modèle conceptuel : combinaison de la balanced ScoreCard et du CUSTOR SCALE

Le modèle conceptuel de la présente recherche est principalement la résultante de deux théories. La première est la théorie du management stratégique dont la Balanced Scorecard est l'un de ses principaux outils. La deuxième est la théorie du marketing relationnel à travers l'utilisation du modèle « CUSTOR-SCALE » qui, rappelons le, appréhende la stratégie orientée client selon quatre dimensions : l'intimité client, la rétention client, la transparence de l'activité et l'amélioration continue de l'activité (Hajjat, 2002).

La stratégie orientée client est un facteur d'augmentation du volume des ventes, des bénéfices réalisés et de la part de marché (Samson et Terziovski, 1999 ; Proctor, 2000 ; Kennedy et Anderson 2002). Concrètement, et selon ces mêmes auteurs la stratégie orientée client est un facteur d'amélioration de la performance financière menant à son tour à la bonne performance commerciale. Elle permet l'amélioration du chiffre d'affaire de l'entreprise (Reed et al., 1996 ; Day et Wensley, 1988 ; de Guilding et Manus, 2002 ; Piercy et al., 2002 ; Proctor, 2000 ; Kennedy et Anderson 2002). Elle est le garant d'une bonne performance organisationnelle (Hyvönen, 2007 ; Brady et Cronin, 2001 ; Anderson et al., 1994). Elle permet l'amélioration de la capacité d'innovation de l'entreprise (Reichheld, 1996 ; Goderis, 1998 ; Olivier, 1999 et Lambin et Caceres, 2006).

En effet, la stratégie orientée client implique la satisfaction, la fidélisation et la rétention des clients (Anderson et Sullivan, 1993 ; Reichheld, 1996 ; Goderis 1998 ; Olivier 1999), ce qui fait que ces derniers soient plus motivés et sensibilisés aux actions d'innovation engagées par l'entreprise et moins sensibles aux prix (Lambin et Cacers, 2006).

La relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise pourrait être modérée par la culture de l'entreprise, principalement dans le cas des grandes entreprises (Barwise et Mechan, 2005 ; Paarlberg, 2007 ; Narver et Slater, 1990). Elle pourrait être également modérée par les technologies d'information et de communication qui garantissent la rapidité et la fiabilité des informations transmises (Benjamin et al., 1984 ; Bakos et Treacy, 1986 ; de Tan, 1996) et l'intégration organisationnelle, ce qui facilite la réalisation des objectifs de l'organisation (Hyvönen, 2007 ; Burns et Vaivio , 2001).

Par ailleurs, la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise pourrait être modérée par la structure organisationnelle de l'entreprise. En effet, certains chercheurs (Homboug et Pflesser, 2000 ; George et al., 1994) ont montré que l'effet de la stratégie orientée client sur la performance commerciale de l'entreprise est plus important lorsque cette dernière est organisée par client. De même, Hombourg et Pflesser (2000) ont montré que la structure de l'entreprise par produit modère la relation stratégie orientée client- performance financière.

En outre, plusieurs chercheurs ont montré que l'engagement de la direction modère la relation stratégie orientée client-performance de l'entreprise (Tzokas et al., 2000 ; Börjesson et Dahlsten, 2000 ; Kennedy et al., 2003).

Börjesson et Dahlsten (2000) ont effectué une comparaison entre les rôles modérateurs de l'engagement de la direction, de la culture orientée client et des technologies d'information et

de communication. Ils ont trouvé que l'effet de l'engagement de la direction est plus important que celui des autres variables.

2. METHODOLOGIE : ETUDE QUALITATIVE

Rappelons que la présente communication est une sortie de thèse qui se propose d'expliquer la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise en adoptant une démarche hypothético-déductive. La présente communication porte sur la première étape de la démarche empirique et qui consiste dans la réalisation d'une étude qualitative dont l'objectif est double. Il s'agit de s'assurer des différentes variables du modèle conceptuel de recherche et d'adapter l'échelle de mesure CUSTOR destinée à l'évaluation de la stratégie orientée client au contexte tunisien.

Cette analyse, exploratoire, repose sur la méthode de l'enquête basée sur des entretiens semi-directifs d'une durée moyenne d'une heure. L'échantillon interrogé est constitué de 25 dirigeants de sociétés Tunisiennes de la région du Cap Bon. Pour le choix de ces dirigeants, nous avons eu recours aux conseils du bureau régional de l'Agence de Promotion des Investissement (API) ou de l'Union Tunisienne de l'industrie, du commerce et de l'artisanat (UTICA) de Nabeul. En fait, les responsables de ces établissements nous ont renseignés sur les entreprises de la région qui disposent d'un département commercial et valorisent l'orientation client lors de l'élaboration de leurs stratégies. Le nombre d'entretien a été fixé relativement au principe de saturation sémantique atteint au moment où les derniers entretiens effectués n'apportent plus d'informations supplémentaires : à ce moment la taille de l'échantillon atteint son optimum et l'étude s'arrête (Andréani et Cochon, 2003 ; Romelaer, 2005). Dans notre cas, à partir du 23^{ème} entretien aucune information supplémentaire n'est atteinte. Notre échantillon est ainsi fixé à 25 dirigeants d'entreprises privées de biens et de services. Concrètement, notre guide d'entretien est structuré en trois thèmes (Tableau 2) qui portent respectivement sur la stratégie orientée client, les mesures de la performance et l'étude de la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise.

Chaque entretien a fait l'objet d'une retranscription exacte (mot à mot) dans un document Word dans un délai ne dépassant pas 24 heures la date de son déroulement pour faire l'objet par la suite d'une analyse du contenu thématique. Cette méthode consiste dans le découpage et la répartition des données en des parties ayant le même sens et le même objet (Grawitz, 2001). Cette catégorisation est associée à une codification des données qualitatives guidée dans notre recherche par une revue de la littérature dans le domaine tout en tenant compte des différentes données issues du terrain suite aux entretiens menés . Les sources déterminantes

des codes peuvent être à ce niveau-là, des phrases, des mots, des locutions, etc (Miles et Huberman , 2003 ; Bardin, 1986). L'analyse du contenu de cette étude exploratoire est assistée par le logiciel de traitement des données qualitatives NVIVO version 8.

Tableau (2) : Aperçu général du guide d'entretien

Variables du modèle	Libellés des Questions	Justifications théoriques
Stratégie Orientée Client	<ul style="list-style-type: none"> -d'après vous qu'est ce qu'une stratégie orientée client ? -une entreprise orientée marché est une entreprise orientation orientée client ; qu'en pensez vous ? -qu'est ce qui favorise et facilité l'implantation d'une stratégie orientée client au sein de votre entreprise ? -Quelles sont les étapes que vous avez suivies dans l'implantation d'une stratégie orientée client ? -comment mesurez-vous l'efficacité de votre stratégie orientée client ? 	<ul style="list-style-type: none"> -Déterminer la perception des dirigeants de la SOC -Adaptation de l'échelle de mesure CUSTOR (Hajjat 2002) choisis lors de la partie conceptuelle
Mesures de Performance	<ul style="list-style-type: none"> -que pensez vous des mesures objectives/ subjectives dans l'évaluation de la performance de l'entreprise ? -les mesures financières sont elles suffisantes pour l'évaluation de la performance ? pourquoi ? - les mesures non financières sont elles suffisantes pour l'évaluation de la performance ? pourquoi ? -sur quel type de performance la stratégie orientée client agit le plus ? 	<ul style="list-style-type: none"> - la justification du recours aux deux mesures financières et non financières dans l'évaluation de la performance. - La détermination des indicateurs utilisés par dirigeants pour l'évaluation de la performance.
Etude De La Relation Soc-Performance	<ul style="list-style-type: none"> -d'après vous quelles sont les variables qui peuvent influencer l'impact de la stratégie orientée client sur la performance de l'entreprise ? -qu'en est- il de la structure et son influence sur la relation entre la stratégie orientée client et la performance ? - qu'en est-il de la culture et son influence sur la relation entre la stratégie orientée client et la performance ? - qu'en est-il des technologies d'information et de communication utilisées et leurs influences sur la relation entre la stratégie orientée client et la performance ? - qu'en est-il de l'engagement de la direction et son influence sur la relation entre la stratégie orientée client et la performance ? 	<ul style="list-style-type: none"> - de confirmer la relation SOC - performance - conclure l'ensemble des variables modératrices à cette relation.

3. RESULTATS ET DISCUSSION

3.1. Dimensions de la stratégie orientée client

Il s'est avéré impossible de présenter l'échelle de mesure de la stratégie orientée client « Custor-Scale » telle qu'elle est dans sa version originale aux différents dirigeants interviewés (difficulté de compréhension auprès des interviewés, difficulté ressentie chez le chercheur). Dés lors, on a préféré la conclure à partir des réponses collectées auprès des

interviewés. Ainsi, et après avoir reconnu l'importance de la stratégie orientée client auprès des entreprises interviewées, nous leur avons demandé de nous présenter le processus d'évaluation et de développement d'une telle stratégie.

Nous allons chercher ainsi les principales mesures pour l'évaluation interne et externe de cette stratégie adaptée au contexte tunisien. Le dictionnaire des thèmes nécessaires pour la saisie des données a été inspiré de la littérature essentiellement des différents items de l'échelle CUSTOR. Deux catégories ont ainsi été conclues dont le premier est relatif à la dimension externe alors que la deuxième est relative à la dimension interne.

En s'interrogeant sur les actions menées dans le but du développement de la stratégie orientée client au sein de leurs établissements, l'ensemble des dirigeants interviewés ont affirmé qu'elles sont à deux niveaux : interne et externe conformément aux constats de Desphandé et al., (1993), Kohli et Jaworski (1993), Hajjat (2002) et Baker et al., (1999). L'analyse des réponses relatives à la question spécifique aux particularités de l'évaluation interne de la stratégie orientée client au sein des entreprises interviewés, nous a permis de constater que 22 parmi 25 reconnaissent « implicitement » l'importance relative de « la transparence de l'activité de l'entreprise » et de « l'amélioration continue de l'activité ».

Concrètement, les réponses ont convergé dans l'ensemble vers l'importance de la compréhension de la mission et des objectifs de l'entreprise par l'ensemble du personnel afin de garantir la qualité du produit et par voie de conséquence la satisfaction des clients.

Encore plus, certains dirigeants (soit 21 parmi les 25 interviewés) ne reconnaissent l'importance de la primauté des besoins des clients par rapport à celle de l'entreprise. En ce sens, 23 dirigeants ont encore affirmé de leurs parts la nécessité de la disponibilité des ressources aux employés afin qu'ils puissent travailler dans les bonnes conditions et satisfaire ainsi les attentes et les préférences des différents clients.

La prise en compte des réclamations et des recommandations des clients dans le développement des produits de l'entreprise a été encore évoquée par 20 dirigeants interviewés et cité pour 35 fois lors des entretiens menés.

L'amélioration continue de l'activité, intègre quant à elle l'importance du développement des procédés et des processus de fabrication, « nous devons veiller à une amélioration continue de notre matériel et procédés de fabrication et de travail » c'est ce que nous a déclaré la majorité des dirigeants interviewés (22 parmi 25 interviewés)

Elle inclut également la réduction de la durée du cycle recherche et développement du produit dans le but de la satisfaction de ses clients dans les meilleurs délais. Un constat conclut par 21

dirigeants 29 fois afin de satisfaire le plus rapidement possible les attentes des clients et contrecarrer ainsi la concurrence dans le domaine.

Ainsi, l'investissement continu dans la recherche de nouvelles idées s'impose au niveau des entreprises enquêtées. C'est ce que nous ont répété 21 dirigeants interviewés pour 26 fois.

Finalement, nous constatons que l'amélioration continue de l'activité repose sur l'importance relative de l'innovation considérée comme la clé d'acquisition et de maintien de l'avantage compétitif.

En analysant les réponses relatives au côté interne de l'évaluation de la stratégie orientée client, nous constatons qu'elles convergent principalement vers deux volets : l'intimité client et la rétention client. « Il faut tout d'abord veiller à maintenir une relation d'intimité avec nos clients pour pouvoir par la suite les fidéliser et les retenir » c'est ce que nous a répété la majorité des dirigeants interviewés. L'intimité client se résume selon les dirigeants interviewés dans le rapprochement des clients en terme de satisfaction des besoins et des préférences ; de la prise en compte de leurs avis et réclamations et de l'offre ainsi d'un produit personnalisé le plus adapté à leurs attentes. Cela étant, cette intimité client repose alors sur l'intégration du client dans le processus de vente de l'entreprise.

Concrètement il s'agit d'écouter le client, d'étudier le marché et déterminer ainsi les besoins et les ambitions à satisfaire, de demander les avis des clients autour du produit, ...c'est ce que nous a déclaré la majorité des dirigeants interviewés (23 parmi 25)

A côté de cette prise en compte du client dans le processus de vente de l'entreprise d'autres dirigeants affirment l'obligation de la sincérité dans l'engagement entreprise - clients. L'essentiel dans la relation ne réside plus alors dans les prix les plus bas ou bien dans les procédés de fabrication les plus sophistiqués ; mais au contraire d'après les interviewés, le succès de la relation est tributaire de la sincérité de l'entreprise dans ses promesses vis-à-vis de ses clients.

Les qualités du personnel acquises et requises, leurs disponibilités et leurs efforts dans la satisfaction des besoins des clients s'avèrent aussi indispensable. Concrètement, les dirigeants des entreprises interviewés insistent sur l'importance de l'optimisation de la relation client – entreprise à travers l'orientation des efforts de l'ensemble du personnel de l'entreprise vers les actions les plus génératrices de valeur pour le client.

Par ailleurs, les dirigeants interviewés ont mis l'accent sur l'importance de la connaissance des clients des capacités et des aptitudes réelles de l'entreprise afin qu'ils puissent s'assurer de la réalisation de leurs attentes et besoins.

20 dirigeants parmi les 25 interviewés considèrent le client comme un partenaire ayant le droit de connaître toutes les capacités de son partenaire.

Ceci rejoint les travaux de Hajjat (2002) « les informations transmises aux clients permettent le développement d'attentes réalistes »

De leurs parts, les employés opérants dans l'entreprise doivent faire preuve de professionnalisme, de compétence, de motivation et d'enthousiasme dans l'accomplissement de leurs tâches. Ils doivent avoir une confiance en eux-mêmes, motivés et partageant les mêmes valeurs de l'entreprise mettant au centre de leurs intérêts le client et ses besoins.

Finalement, les dirigeants ont mis l'accent tout au long de la conduite des entretiens sur l'importance de la production personnalisée du produit livré par l'entreprise comme condition nécessaire de l'intimité client. Il s'agit exactement d'une production sur mesure, adaptée à chaque client, de telle façon que chacun trouvera le produit dont il a besoin. Cette condition a été évoquée par l'ensemble des dirigeants interviewés 34 fois. Ces résultats rejoignent dans l'ensemble les travaux de Pine (1993), Marion (2006), Wiersema (1996), Hajjat (2002), George et al., (1994), Kasturi et al., (1989), et Homburg et Pflesser (2000).

Plus encore, dans une analyse plus approfondie des réponses des interviewés, nous avons constaté que l'intimité client doit être associée à leurs rétentions. 23 dirigeants ont évoqué cette notion de fidélité 42 fois de reprises. Il ne suffit pas ainsi d'apporter un produit personnalisé, satisfaisant les attentes des clients, mais encore il faut veiller à contrecarrer la concurrence, et par conséquent à fidéliser et à retenir les clients.

Ainsi, à travers l'analyse des débats relatifs à la rétention client, nous constatons qu'elle tourne autour de quatre conditions essentielles.

Tout d'abord, l'entreprise doit se doter d'un système permettant l'identification, l'analyse et la résolution des problèmes des clients matérialisé au niveau des entreprises visitées dans le service gestion des réclamations client, ou encore dans d'autre au niveau du service après-vente, ou au niveau du service commercial .

En outre, il ne suffit plus d'avoir un système d'analyse et de résolution des problèmes des clients mais encore il faut apporter aux clients une attention particulière, ces derniers peuvent ainsi réclamer facilement leurs avis et leurs suggestions à propos du produit.

Explicitement les dirigeants ont insisté sur l'importance de la générosité du personnel, de leurs amabilité, de leurs courtoisie ainsi qu'à leurs capacité d'écoute et leur souplesses afin que le client s'encourage et se motive à réclamer facilement.

Une autre condition de rétention des clients a été évoquée par les dirigeants interviewés se rapportant à la nature des informations collectés. En effet après avoir créé une relation d'intimité et spécifier ainsi ses clients, l'entreprise doit veiller à s'ajuster et s'adapter aux besoins de ses clients. Les informations concernant les besoins et les attentes à satisfaire doivent être ainsi strictement relatives aux clients en relation directe avec l'entreprise. Ceci, permettra certainement à l'entreprise de bénéficier sur le plan financier à travers la réduction des coûts relatifs à la recherche de l'information. Suite à la précision de cette dernière, et à la parfaite satisfaction de leurs besoins, les clients seront prêts à payer même des prix supérieurs à la concurrence pour avoir le produit.

Dans la même lignée des idées relatives à la fidélisation des clients, les répondants ont mis l'accent sur l'importance de la valeur créée pour les clients. Ainsi et à côté de leur recherche du produit qui satisfait aux mieux leur besoins, les clients cherchent encore celui qui leur apporte le plus de valeurs. Pour ces raisons, les dirigeants recourent constamment à l'élimination des procédures et des actions qui ne favorisent pas la création de la valeur pour les clients.

Ces conclusions nous ont permis de retrouver les différentes dimensions de la stratégie orientée client dégagées par la littérature et d'adapter l'échelle de mesure CUSTOR (Annexe 1) destinée à l'évaluation de la stratégie orientée client au contexte tunisien. Un item de mesure relatif à l'importance de la production personnalisée de bien et de service a de ce fait été ajouté au niveau de sa dimension externe relative à l'intimité client.

3.2. Dimensions et mesure de la performance globale

L'analyse des réponses relatives à l'évaluation de la performance nous conduit à conclure la complémentarité des deux types de mesures financière et non financière dans l'évaluation de la performance. C'est dans quatre entreprises seulement qu'on a pu conclure la suprématie des mesures financières par rapport à celles de nature non financières. Par ailleurs, nous avons pu conclure que ces indicateurs se cristallisent autour de quatre axes essentiels : l'axe client, l'axe processus interne, l'axe apprentissage organisationnel et finalement l'axe financier.

Ces résultats de l'étude exploratoire relatifs à la complémentarité des deux mesures financières et non financières dans l'évaluation de la performance convergent bien avec les travaux de Scott et Tiessen (1999), de Hoque et James (2000), Ittner et al. (2003), Keegan et al. (1988), Kaplan et Norton (2000).

Plus loin, nous concluons l'utilisation implicite de la part des dirigeants interviewés du modèle Kaplan et Norton (2000) pour l'évaluation de la performance de leurs entreprises. Ces résultats convergent avec les travaux d'Atkinson (1997) ; Simon (2000) ; Lipe et Salterio

(2000) relatifs à la fiabilité du recours à ce modèle dans l'évaluation de la performance globale de l'entreprise.

3.3. Engagement de la direction : Variable modératrice retenue

L'un des objectifs de l'étude qualitative est de retenir parmi les variables modératrices issues de la littérature celle qui influence le mieux la relation stratégie orientée client performance dans le contexte tunisien. Le déroulement des entretiens et le traitement des données relatives aux variables modératrices de la relation stratégie orientée client performance globale, nous a conduit à une distinction entre la (ou celles) qui influe (ent) le mieux cette relation. Nous avons tenu compte lors de l'analyse de nos résultats par le biais du logiciel de traitement des données qualitatives NVIVO du nombre d'occurrence selon lequel la variable a été citée.

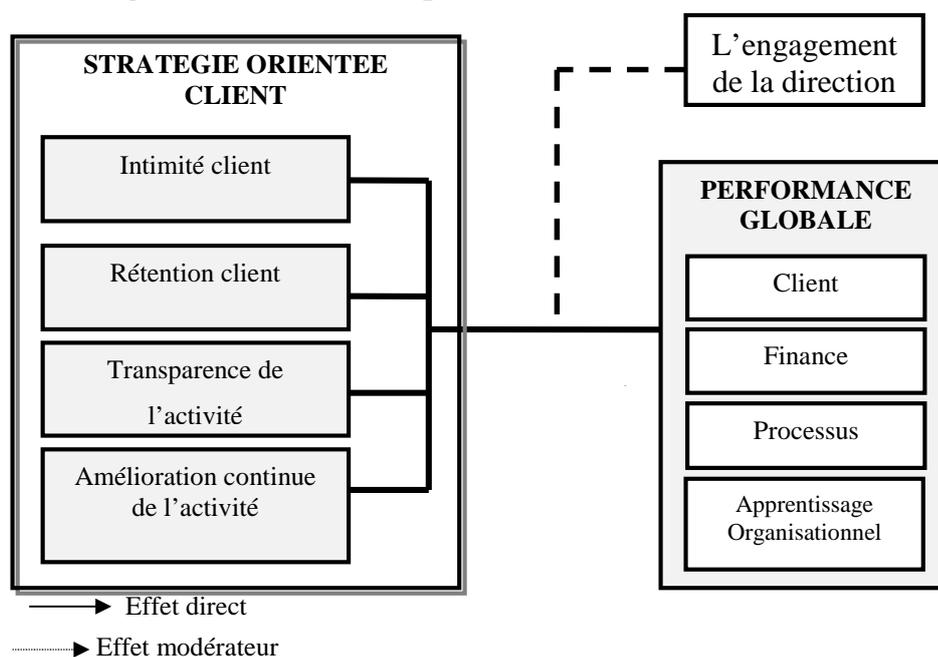
Nos analyses montrent que la variable liée à l'engagement de la direction représente la principale variable modératrice affectant la relation stratégie orientée client –performance de l'entreprise dans le contexte tunisien. En effet, l'ensemble des dirigeants interviewés (soit 25 dirigeants, nombre total de l'échantillon) ont cité spontanément cette variable liée à l'engagement de la direction, lors de la réponse à notre question : Quelles sont les variables qui peuvent affecter la relation stratégie orientée client-performance de l'entreprise ?

Quant aux autres variables retenues à partir de la revue de la littérature, leur citation de la part des répondants a été suite à nos orientations, interventions progressives et structurées dans le domaine (Rispal, H.M, 2002). Concrètement, après avoir eu la réponse à la question relative aux différentes variables affectant la relation stratégie orientée client-performance, nous passons à poser la question relative au rôle des autres variables issues de la littérature : « Qu'en est-il alors de ». Le détail de codage relatif aux différentes variables modératrices évoquées volontairement ou involontairement figure dans l'annexe n°2 de la présente communication. A l'issue de l'analyse précédente, nous pouvons conclure quant à la suprématie de la variable relative à l'engagement de la direction par rapport aux autres variables modératrices dans la relation stratégie orientée client performance globale de l'entreprise. En effet ; l'esprit d'initiative, la volonté d'investissement, la flexibilité dans la relation avec les clients, les habilités, les compétences et les qualifications de la direction etc ; sont toutes des dimensions de l'engagement de la direction dont l'importance et l'influence relative dans la relation stratégie orientée client –performance a été citée volontairement contrairement aux autres dimensions relatives aux autres variables modératrices. Ces résultats viennent renforcer les constats de Borjesson et Dahlisten (2004) qui a montré que l'apport de

la stratégie orientée client est fortement tributaire de l'engagement des managers qui favorisent et facilitent l'implantation des activités relatives aux clients facteurs de succès et de performance des entreprises. Selon cet auteur, l'engagement de la direction est plus rentable qu'une culture orientée client reposant sur la l'aptitude et la disposition des employés à accepter ce changement. En ce sens, Carr et Lopez (2007) ont montré que malgré l'importance de la culture orientée client conjuguée à un bon système d'information dans la relation stratégie orientée client performance, le rôle de l'engagement de la direction reste incontournable. Ils précisent que la réussite d'implantation d'une culture orientée client ne peut l'être sans la disposition de la direction à mobiliser et à orienter l'ensemble des efforts vers l'importance du client dans l'organisation. Ils considèrent aussi que l'efficacité du système d'information dépend de la volonté de la direction à investir dans le traitement (recherche, collecte et transmission) de l'information.

Par ailleurs, Kennedy et al., (2003) a montré, à travers une étude effectuée au niveau des administrations scolaires, la suprématie du rôle de l'engagement de la direction dans la relation stratégie orientée client -performance par rapport à la structure organisationnelle qui vient en second lieu et le système d'information en troisième lieu. Ces résultats renforcent encore les plaidoyers d'Alhakimi et Baharun, (2009) et Desphandé et Farley, (1998). Notre choix est ainsi déterminé : l'engagement de la direction est retenu comme étant la variable la plus influente. Cette étude exploratoire nous permet d'affiner notre modèle conceptuel de recherche (Figure 1)

Figure 1. Modèle conceptuel de recherche retenu



CONCLUSION

La présente recherche nous a permis d'élaborer un modèle conceptuel pour étudier la relation stratégie orientée client-performance globale de l'entreprise. Elle nous a permis également d'adapter l'échelle de mesure de la stratégie orientée client. D'après le modèle retenu, la performance ne sera pas réduite à un seul aspect. Désormais, elle est appréhendée à travers des aspects financiers et non financiers. Il s'agit d'une performance globale de l'entreprise. De même, la stratégie orientée client portera sur quatre dimensions de nature interne et externe. Par ailleurs, nous avons trouvé que c'est la variable engagement de la direction qui joue un rôle modérateur entre la SOC et la performance globale dans le contexte Tunisien. La validation de ce modèle a fait l'objet d'une étude quantitative confirmatoire et qui est sur le point d'être finalisée.

Références

- Ahire, S.L.; D.Y. Golhar et M.W. Waller (1996), Development and validation of TQM implementation constructs, *Decision Sciences*, 27:1, 23-56.
- Agarwal, S.; M.K. Erramilli et C.S. Dev (2003), Market orientation and performance in service firms: Role of innovation, *Journal of Services Marketing*, 17:1, 68-82.
- Alhakimi, W. et R. Baharun (2009), A synthesis Model of Market Orientation constructs toward building customer value: A Theoretical Perspective, *Journal of Marketing Management*, 1: 2, 43-49.
- Anderson, E.W. et B. Weitz (1992), The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels, *Journal of Marketing Research*, 29 :February, 18- 34.
- Anderson, E. W. et Sullivan, M. W., (1993), The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms, *Marketing Science*, 12: 2, 125-143.
- Anderson, E. W.; C. Fornell et D. R. Lehmann (1994), Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden, *Journal of Marketing*, 58:3, 53-67.
- Andreani, J. C. et F. Conchon (2003), Les méthodes d'évaluation de la validité des enquêtes qualitatives en marketing, *Congrès des tendances du marketing*, Venise, 28-29 Novembre, 1-26.
- Andreasen, A.R et P. Kotler (2002), *Strategic Marketing for NonProfit Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice Hall.
- Andy Neely (2005), the evolution of performance measurement research: developments in the last decade and a research agenda for the next, *International Journal of operations & production management*, 25:12, 1264-1277.
- Andy Neely, Mike Gregory et Ken Platts (2005), Performance measurement system design: a literature review and research agenda, *International Journal of operations & production management*, 25:12, 1228-1263.

- Andy Neely; Mike Bourne et Mike Kennerly (2000), Performance measurement system design: developing and testing a process-based approach, *International Journal of Operations & Production Management*, 20:10, 1119-1145.
- Aric Rindfleisch et Christine Moorman (2003), Interfirm Cooperation and Customer Orientation, *Journal of Marketing Research*, 40:4, 421-436.
- Asikhia Olalekan (2010), Customer Orientation and Firm Performance among Nigerian Small and Medium Scale Business, *International Journal of Marketing Studies*, 12:1, 197-212.
- Atkinson, A.A ; R. Balakrishnan; P. Booth; J.M. Cote; T. Groot; T. Malmi; H. Roberts, E. Uliana, et A. Wu (1997) , New directions in management accounting research, *Journal of Management Accounting Research*, 9: 1, 70-108.
- Baker, T. L., P. M. Simpson et J. A. Siguaw (1999), The impact of suppliers' perceptions of reselling market orientation on key relationship constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27:1, 50-57.
- Bakos, J.Y. et M.E. Treacy (1986), Information Technology and Corporate Strategy: A Research Perspective, *MIS Quarterly*, 107-119.
- Banker, R. D.; G. Potter, et D. Srinivisan (2000), An empirical investigation of an incentive plan that includes non financial performance measures, *The Accounting Review*, 75:1, 65-92.
- Banker, R.D et S.M. Datar (1989), Sensitivity, precision and linear aggregation of signals , *Journal of Accounting Research* , 27:1, 21-40.
- Bardin, L. (2003), *L'analyse de contenu*, 9^{ème} édition , Paris: PUF.
- Barua, A.; C.H. Kriebel, et T. Mukhopadhyay , (1995) , Information technology and business value : An analytic and empirical investigation, *Information Systems Research*, 6:1,3-24.
- Barwise, P. et S. Meehan (2005), Developing a customer focused mindset, *Journal of Direct Data and Digital Marketing Practice* , October –December , 7:2 , 122-136
- Benjamin, R.I.; J.F. Rockart ; M. Scott et J. Wyman (1984), Information technology : a strategic opportunity , *Sloan Management Review*, 25:3, 3-10.
- Bennett, J.B.; W.E.K. Lehmann et J.K. Forst (1999), Change, transfer climate, and customer orientation: a contextual model and analysis of change-driven training, *Group and Organization Management*, 24:2, 188–216.
- Börjesson, S. et F. Dahlsten, (2004), Management Action in Developing Market Orientation: A report from a customer knowledge project at Volvo Cars », *Journal of Change Management*, 4:2, 141-154.
- Bourguignon, A. (1995), Peut – on définir la performance ?, 269,61-66.
- Brady, M.K. et J.J. Cronin (2001), Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: A hierarchical approach, *Journal of Marketing*, 65:3, 34-49.
- Burns, J. et J. Vaivio (2001), Management Accounting changes, *Management accounting research*, 12 :4, 389-402.
- Carr, J. et T. Lopez (2007), Examining market orientation as both culture and conduct: Modeling the relationships between market orientation and employees responses, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:2, 113-124.
- Carroll, A.B. (1979), A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Social Performance, *Academy of Management Review*, 4, 497-505.

- Clarkson, M .E. (1995), A Stakeholder Framework for analyzing and Evaluating Corporate Social performance, *The Academy of Management review*, 20:1, 92-117.
- Covin, J.G. et D.P. Slevin (1989), Strategic management of small firms in hostile and benign environments, *Strategic Management Journal*, 10, 75-87.
- Cross, K. F. et R. L. Lynch (1988), The SMART way to sustain and define success, *National Productivity Review*, 8:1, 23 - 33.
- Daft , R.L. (1991), *Management*, Chicago: Dryden Press.
- Prajogo, D. I. et A. Sohal (2002), The relationship between TQM practices, quality performance, and innovation performance: An empirical examination, *International Journal of Quality & Reliability Management*, 20:8, 901-918.
- Day, G.S. et R. Wensley (1988), Assessing Advantage: A framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, April, 52, 1-20.
- Desphandé, R.; J. Farley et F. Webster (1993), Corporate culture, Customer orientation and Innovativeness, *Journal of Marketing*, 57:1, 23-27.
- Desphandé, R.; J. Farley (1998), Measuring market Orientation: a generalization and synthesis, *Journal of Marketing Focused management*, 2:3, 213-232.
- Dixon, J. R.; A. J. Nanni et T. E. Vollmann (1990), *The new performance challenge: measuring operations for world-class competition*, Business One Irwin, Homewood, IL
- Fernandez, A. (2013), *Les nouveaux tableaux de bord des managers : Le projet Business Intelligence clés en main*, Eyrolles.
- Fisher, J. (1992), Use of non financial performance measures, *Journal of Cost Management*, 6:1, 1-8.
- Gainer, B et P. Padanyi (2005), The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: Implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations, *Journal of Business Research*, 58, 854-862.
- Garrette B. ; P. Dussauge et R. Durand (2009), *Strategor*, 2^{ème} édition, Paris, Dunod.
- Gatignon H., et J.M. Xuereb (1997), Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance, *Journal of Marketing Research*, 34:1, 77-90.
- Gendron, C. (2004), *La gestion environnementale et la norme ISO 14001*, Les Presses de l'Université de Montréal.
- George, M.; A. Freeling et D. Court (1994), reinventing the marketing organization, *The McKinsey Quarterly*, 4, 43-62.
- Goderis, J.P. (1998), Barrier marketing: from customer satisfaction to customer loyalty, *CEMS Business Review*, 2:4, 285-294.
- Gonzalez, H. V. ; R. Pradhan et R. W. Maldonado (2011), The role of non financial performance measures in predicting hospital financial performance the case of for- profit system hospitals , *Journal of Health care finance*, winter, 38:2, 12-24.
- Grawitz, M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Dalloz, Paris.
- Greenley, G.E (1995), Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies, *British Journal of Management*, 6:1, 1-13.
- Guildingand, C. et L. Mc. Manus (2002), The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note, *Accounting Organizations and Society*, 27, 45-47.

- Haber, S. et A. Reichel (2005), Identifying performance measures of small ventures, the case of the tourism industry, *Journal of Small Business Management*, 45:3, 257-286.
- Hajjat, M. (2002), Customer Orientation: construction and validation of the CUSTOR scale, *Marketing Intelligence & Planning*, 20:7, 428-441.
- Hamel, G. et C.K. Prahalad (1995), *La Conquête du Futur*, Inter éditions.
- Han, J.K.; N. Kim et R. Srivastava (1998), Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? , *Journal of Marketing*, 62:4, 30-45.
- Hax , A. et D. L.Wilde (2001), *The Delta Project*, Palgrave Macmillan UK.
- Henri, J.F. et A. Giasson (2006), Measuring environmental performance: a basic ingredient of environmental management, *CMA Management*, August-September, 24-28.
- Hofer, C.W. et R. S. William (1987), Improving New Venture Performance: Some Guidelines for Success, *American Journal of Small Business*, 12 , Summer: 11-25.
- Homburg, C. et C. Pflesser (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and Performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37: 4, 449-462.
- Hoque, Z. et W., James (2000), Linking the Balanced Scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance, *Journal of management accounting research*, 12, 1-17.
- Hyvönen, J. (2007), Strategy performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance, *Management Accounting Research*, 18, 344-366.
- Ittner, C.D. et D.F. Larcker (1998), Innovations in performance measurement: Trends and research implications, *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205-238.
- Ittner, C.D. et D.F. Larcker (2003), Coming up short on nonfinancial performance measurement, *Harvard Business Review*, Nov, 81: 11, 88-95.
- Ittner, C.D; D.F. Larcker et T. Randall (2003), Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms, *Accounting Organizations and Society*, 28, 7-8, 715-741.
- Janicot, L. (2007), Les systèmes d'indicateurs de performance (IPE), entre communication et contrôle, *Comptabilité Contrôle Audit*, 1:13, 47-68.
- Joffre, P. et Y. Simon (1997) , *Encyclopédie de gestion*, Economica, 2ème édition.
- Johnson, M.D. et F. Selnes, (2004), Customer Portfolio Management: Toward a Dynamic Theory of Exchange Relationships, *Journal of Marketing*, 68:2, April, 1-17.
- Johnson G.; R. Whittington; K. Scholes et F. Frery (2011), *Stratégique*, Pearson Education: Paris, 9^{ème} édition
- Jeong, J.S. et P. Hong (2007), Customer Orientation and Performance Outcomes in Supply Chain Management, *Journal of Enterprise Information Management*, 29:5, 578-591.
- Kaplan, R.S (1983), Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research, *Accounting Review*, 58: 4, 686 -703.
- Kaplan, R.S. et D.P. Norton (1992), The Balanced Scorecard: Measures that drive performance, *Harvard Business Review*, 70:1, 71-79.

- Kaplan, R.S et D.P. Norton (1996), Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review*, January -February, 75-85.
- Kaplan, R.S et D.P. Norton (1998), *Le Tableau de Bord Prospectif*, les éditions d'organisation.
- Kaplan, R.S et D.P. Norton (2000), *The strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*, Harvard Business School
- Kasturi, R.V.; E.R. Corey et F.V. Cespedes (1989), *Going to Market: Distribution Systems for Industrial Products*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Keegan, D.P.; R. G. Eiler et C.R., Jones (1989), Are your performance measures obsolete? *Management Accounting (US)*, 70: 12, 45-50.
- Kennedy, T. et A. J. Graves (2001), The impact of activity-based costing techniques on firm - performance, *Journal of Management Accounting research*, 13, 19-46.
- Kennedy, J. et R.D. Anderson (2002), Impact of leadership style and emotions on subordinate performance, *The Leadership Quarterly*, 13:5, 545 -559.
- Kennedy K.N.; J.R. Goolsby et E.J. Arnould (2003), Implementing a customer orientation: extension of theory and application, *Journal of Marketing*, 67: 4, 67-81.
- Kerssens-Van Drongelen, I.C. et A. Cook (1997), Design principles for the development of measurement systems for research and development processes. *R&D Management*, 27: 4, 345-357.
- Kohlli, A., K. et B. J. Jaworski (1990), Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54: April, 1-18.
- Korunka, C.; D. Scharitzer; P. Carayon, P. Hoonakker; A. Sonnek et S. Francois (2007), Customer orientation among employees in public administration: A transnational, longitudinal study, *Applied Ergonomics*, 38, 307-315.
- Kotler, P. (1984), *Marketing management analysis and control*, Prentice – Hall: Englewood cliffs, NJ.
- Lambin, J.J. et R.C. Caceres (2006), L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? , *Recherche et Application Marketing*, 21 :2, 1-29.
- Lawton, L. et A. Parasuraman (1980), The impact of the marketing concept on new product planning, *Journal of marketing*, 44:1, 19-25.
- Lipe, M.G. et S.E. Salterio (2000), The Balanced Scorecard: judgmental effects of common and unique performance measures, *The Accounting Review*, July, 283-298.
- Lorino, P. (1997), *Méthodes et pratiques de la performance*, Organisation : Paris.
- Lukas, B. A et O. C. Ferrell (2000), The effect of market orientation on product innovation, *Journal of the Academy of Market Science*, 28:2, 239-247.
- Marchesnay, M. (1991), *Economie d'entreprises*, Eyrolles : Paris.
- Marion, G. (2006), *L'horizon du marketing entrepreneurial : exploration versus exploitation*, EMLYON, Cahier de Recherche, 206/02.
- Miles, M. B. et A. M. Huberman (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2^{ème} édition, De Boeck.
- Mottner, S. et J.B. Ford (2005), Measuring nonprofit marketing strategy performance: the case of museum stores, *Journal of Business Research*, 58, 829-840.

- Mohan P. R. (2006), A performance measurement system using a profit -linked multi -factor measurement model, 106: 3, 362-379.
- Narver, J. et S. F. Slater (1990), The effect of a market orientation on business performance, *Journal of marketing*, 5:3, 20-35.
- Narver, J.C.; S.F. Slater, et B. Tietje (1998), Creating a market orientation , *Journal of Market-Focused Management* , 2 :3, 241-255.
- Narver, J.C. et S. F. Slater (1999), Market-oriented is more than being customer-led, *Strategic Management Journal*, 20:12, 1165-1168.
- Gladson, N. (2009), Customer-focus, competitor-focus and marketing performance , *Measuring Business Excellence*, 13:3, 20-28.
- Gladson, N. et D. W. Maclayton (2006), Customer- Focus and Business Performance: the study of food and beverages organizations in Nigeria, 10:4, 65-76.
- Oliver R .L. (1999), whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63:4, 33-44.
- Paarlberg, L.E., (2007), The Impact of Customer Orientation on Government employee performance, *International Public Management Journal*, 10:2, 201-231.
- Palmer, J. W. et L. M. Markus (2000). The performance impacts of quick response and strategic alignment in specialty retailing. *Information System Research*, 11(3), 241-259.
- Perera, S.; G. Harrison, et M. Poole (1997), Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non financial performance measures a research note , *Accounting Organizations and Society*, 22, 557 -572.
- Perry, J. L. et , L. R. Wise (1990), The motivational bases of public service, *Public Administration Review*, 50:3, 367-373
- Piercy , N.F.; L.C. Haris et N. Lane (2002), Market Orientation and retail Operative 's Expectations, *journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Pine, J.B. (1993), Mass customizing products and services, *Planning review*, July-August, 6-13.
- Plomaritou, E.I.; V. Plomaritou et K. Giziakis (2011), Shipping marketing & customer orientation, *Management*, 16:1, 57-89.
- Proctor, T. (2000), *Strategic Marketing: An Introduction*, Routledge: Tylor &Francis group, London & New York.
- Porter, M.E. (1980), *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- Reed, R.; D. J. Lemak et J. C. Montgomery (1996), Beyond process: TQM content and -firm performance, *Academy of Management Review*, 21, 173- 202.
- Reichheld, F. (1996), *L'effet Loyauté*, Dunod.
- Rispal, H .M., (2002), *Les études de cas: application à la recherche en gestion*, De Boeck
- Romelaer, P. (2005), *L'entretien de recherche*, in Roussel, P. et Wacheux, F., *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck.
- Samson, D. et M. Terziovski (1999),The relationship between total quality management practices and operational performance , *Journal of Operations Management*, 17:4, 393-409.

- Schedler, K. et J. Felix (2000), Quality in Public management: the customer perspective, *International Public Management Journal*, 3, 125-143.
- Schneider, B., et D.E. Bowen (1985), Employee and customer perceptions of service in banks: Replication and extension, *Journal of Applied Psychology*, 70, 423-433.
- Schneider, B. et D.E. Bowen (1993), The service organization: Human resources management is crucial, *Organizational Dynamics*, 21, 39-52.
- Scott, T.W. et P. Tiessen (1999), Performance measurement and managerial teams, *Accounting, Organizations and Society*, 24:3, 263-285.
- Singh, S. et A. Ranchhod, (2004), Market orientation and customer satisfaction: Evidence from British machine tool industry, *Industrial Marketing Management*, 33:2, 135-144.
- Simon, R (2000), *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Simon, R.. (1995), *Levers of Control*, Harvard University, Press: Boston.
- Tan, R.R. (1996), Information technology and perceived competitive advantage: an empirical study of engineering consulting firms in Taiwan, *Construction Management and Economics*, 14, 227-240.
- Tzokas, N. ; B. Donaldson et A. B. Sade (2000), l'impératif du service client dans l'industrie, *Recherche et Application en Marketing*, 15 :1,21-39.
- Venkatraman, N. et V. Ramanujam (1986), Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, 11:4, 801-814.
- Volle, P. et T. Delécolle (2012), élaborer une stratégie client, in P. Volle, *Stratégie clients : points de vue d'experts sur le management de la relation client*, Pearson.
- Wiersema, F. (1996), *Customer Intimacy*, Knowledge Exchange, California
- Zhen et Cheryl (2007), Reexamining the Link Between Customer Orientation and Business, *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15:3, 187-203.

Annexe (1) Détails des items de l'échelle de mesure CUSTOR

Dimension		Item
Dimension externe de la stratégie orientée client	Intimité client	Nous tenons compte de l'avis de nos clients lors de l'élaboration du processus de vente
		On ne promet pas au client plus qu'on ne peut livrer.
		Le personnel connaît bien lesquels des attributs des produits permettra la maximisation de la valeur pour les clients.
		Les informations transmises aux clients leurs permettent le développement d'attentes réalistes.
		Le personnel va au-delà de son strict devoir professionnel pour satisfaire les clients.
	La direction considère la production personnalisée de bien ou de service comme garant de l'intimité clients.	
	Rétention client	L'entreprise dispose d'un système de contrôle, d'analyse et de résolution des problèmes des clients
		Les clients peuvent évoquer facilement leurs problèmes.
		Les informations sont constamment recherchées et collectées auprès des clients.
		Les procédures et les pratiques qui ne favorisent pas la création de la valeur pour les clients sont éliminées.
Dimension externe de la stratégie orientée client	Transparence de l'activité	Le personnel comprend et assimile très bien la mission et les objectifs de leur entreprise.
		Les besoins des clients sont privilégiés par rapport aux besoins internes de l'entreprise.
		Toutes les ressources nécessaires sont mises à la disposition des employés afin de satisfaire les besoins des clients.
		Tous les commentaires et les réclamations (feed back) des clients sont prises en considération dans le processus de développement du produit.
	Amélioration continue de l'activité	L'entreprise améliore continuellement ses technologies, ses processus et ses produits.
		L'entreprise réduit continuellement la durée du cycle de recherche et du développement du produit.
		L'entreprise investie continuellement dans la recherche des nouvelles idées
		La direction considère l'innovation continue la clé d'acquisition et de maintien de l'avantage compétitif.

Annexe (2) Détails de codage des variables modératrices

Thèmes	Sous thèmes	Extraits de Verbatims	Références théoriques
Variable modératrice	Engagement de la direction	<p>L'esprit d'initiative, la volonté d'investir continuellement</p> <p>la capacité d'adaptation aux différents changements de l'organisation ou de l'environnement, la flexibilité et la souplesse dans les relations menées avec les clients ou avec les employés à l'intérieur de l'entreprise, l'attitude favorable vis-à-vis de l'importance du client dans l'entreprise, la transparence dans les relations, esprit collégial, d'amitié, volonté de créativité, habilité et qualification nécessaire</p>	Tzokas et al., (2001), Anderson et Weitz (1992), Perry et Wise(1990).
Variable modératrice	Culture d'entreprise orientée client	<ul style="list-style-type: none"> - les croyances de la part du personnel de l'entreprise dans l'importance du client dans le développement de l'entreprise - implication et l'engagement de tout le personnel dans la satisfaction du client - La motivation du personnel et la responsabilisation du personnel, leur sentiment d'appartenance à la société et leurs croyances dans l'importance de l'aspect client ce qui permet de réaliser facilement nos objectifs -les valeurs et les croyances de tout un chacun dans l'hôtel doivent être totalement orientées et dirigées vers le client pour qu'ils saisissent son importance et permettent ainsi de bons résultats. 	Barwise et Meehan 2005 Paarlberg , 2007 Hyvönen, 2007
Variable modératrice	Technologies d'informations et de communications	<p>-Au niveau de notre société, la communication a une importance capitale nous permettant d'éviter les éventuelles survenues ainsi que l'élaboration d'une meilleure prévision et anticipation des besoins et des désirs des clients.</p> <p>-Les TIC permettent de garantir la fiabilité de diffusion des informations, de faciliter la communication avec le client, et d'atteindre nos buts espérés dans les meilleurs délais.</p>	Benjamin et al., 1984 Bakos et Treacy, 1986 Tan, 1996 Palmer et Markus ,2000
Variable modératrice	Structure d'entreprises orientée client	<p>-tant que nos efforts sont attribués à un client bien déterminé, tant que ce dernier est mieux satisfait et ainsi la performance est reliée</p> <p>-notre organisation est divisée selon le type des clients à satisfaire ce qui permettra la concentration des efforts l'orientation des employés vers la réalisation de nos objectifs</p>	Kasturi et al.,1989 George et al., 1994