HAL
open science

La gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises

Mustapha El Koraichi

To cite this version:

Mustapha El Koraichi. La gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. Gestion et management. Université Montesquieu - Bordeaux IV, 2008. Français. NNT : . tel-01396811

HAL Id: tel-01396811

https://hal.science/tel-01396811v1

Submitted on 15 Nov 2016

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.

UNIVERSITE MONTESQUIEU – BORDEAUX IV
DROIT, SCIENCES SOCIALES ET POLITIQUES,
SCIENCES ECONOMIQUES ET DE GESTION

LA GESTION DU RISQUE CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES FRANÇAISES

Thèse pour le Doctorat en Sciences de Gestion
présentée par

Mustapha EL KORAICHI

et soutenue publiquement

le 02 juillet 2008

MEMBRES DU JURY

Monsieur Gérard HIRIGOYEN	Directeur de recherche Professeur des universités Directeur du Pôle Universitaire des Sciences de Gestion Université Montesquieu Bordeaux IV
Monsieur Pascal BARNETO	Rapporteur Professeur des universités Université Bretagne sud
Monsieur Jean-Michel PLANE	Rapporteur Professeur des universités Université Paul-Valéry Montpellier III
Monsieur Thierry POULAIN-REHM	Suffragant Maître de conférences Habilité à diriger des recherches Université Montesquieu Bordeaux IV

A mes parents qui m'ont guidé depuis mes premiers pas dans l'étude tout en me présentant le soutien moral et matériel.

A mes frères,
A mes sœurs,
A mes amis (es)

Et à toutes les personnes qui me sont chères

Remerciements

Je tiens à exprimer ma profonde reconnaissance en premier lieu à mon directeur de thèse, Monsieur le Professeur Gérard HIRIGOYEN, qui m’a guidé, conseillé et encouragé tout au long de cette recherche.

Je tiens également à remercier Messieurs Pascal BARNETO, Jean-Michel PLANE et Thierry POULAIN-REHM pour avoir accepté de participer à mon jury de soutenance.

Mes remerciements s’adressent également à tous ceux, qui de manière directe ou indirecte, m’ont apporté leur concours à cette occasion.

Résumé :

L'objectif de la recherche est d'étudier la gestion du risque clients en s'intéressant notamment à la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles de la région Aquitaine. Pour appréhender ce thème, les théories du crédit commercial, des parties prenantes et du marketing relationnel ont été mobilisées. L'analyse de ce cadre théorique débouche sur la proposition d'un modèle de recherche permettant d'expliquer la maîtrise du risque de perte des clients. Cette dernière dépend principalement des variables suivantes : l'anticipation de l'évolution des besoins et priorités des clients, l'adaptation à cette évolution, leur fidélisation et la résolution des conflits dans la relation. La méthode d'enquête par questionnaire et les outils statistiques tels que : la régression linéaire multiple, le test de différence de moyenne et l'analyse de variance, ont servi au test de ce modèle et à l'élaboration des résultats de l'étude.

Mots clés : risque clients, crédit client, risque de perte des clients, relation client, marketing relationnel, théorie des parties prenantes.

Abstract :

The aim of the research is to study the client's risk management by focusing attention on the management of risk inherent to customer defection in small and medium industrial enterprises that are located in Aquitaine region. In order to understand this subject, the theory of trade credit, stakeholder theory and relationship marketing theory have been mobilized. Analysis of the theoretical framework leads to propose a model of research that explain the control of risk inherent to customer defection. This control depends mainly on the following factors : the anticipation of the evolution of customer's needs and priorities, the adaptation to this evolution, the development of customer loyalty and the resolution of the conflicts in the relation. The questionnaire and statistical tools such as : multiple linear regression, the T-Test and analysis of variance, was used to test this model and to construct the study results.

Keywords : customer risk, trade credit, risk inherent to customer defection, customer relationship, relationship marketing, stakeholder theory.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GENERALE 7

Section I- L'intérêt et l'originalité de la recherche 9
Section II- L'objet, la problématique et les objectifs de la recherche 26

Section III- La démarche méthodologique, la méthodologie et le plan retenu 31

PARTIE I
L'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 35

CHAPITRE I
La légitimation de la gestion du risque de perte des clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 37

Section I- La prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients : une approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients 38
Section II- Le maintien de la relation entre l'entreprise et ses clients : une approche fondée sur le développement du capital relationnel avec le client 79

CHAPITRE II
L'élaboration d'outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 104

Section I- L'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 104
Section II- L'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 127

Section III- La fidélisation et la résolution des conflits avec les clients 145

PARTIE II

Évaluation empirique de l'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 172

CHAPITRE III

La méthodologie adoptée pour l'étude de la gestion du risque de perte des clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 174

Section I- Phase d'obtention des données 174
Section II- Phase préparatoire au traitement des données 202

CHAPITRE IV
Identification des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 248

Section I- La description des données 249
Section II- L'examen des données 253
Section III- Analyse des données et détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 262

CONCLUSION GENERALE 278
BIBLIOGRAPHIE 287
TABLE DES MATIERES 311
LISTE DES TABLEAUX 320
LISTE DES SCHÉMAS 326
ANNEXES 328

INTRODUCTION GENERALE

L'une des caractéristiques de la relation entre une entreprise et ses clients est l'interaction entre les situations bilatérales. Cette assertion s'applique parfaitement quand on se focalise sur la dimension du risque[1] encouru par chacune des parties dans la relation entreprise-client. En effet, de nouvelles visions soutiennent que l'approche financière stricte se fondant sur l'intérêt des actionnaires est une vision partielle dans la mesure où elle néglige la participation d'autres partenaires dans le devenir de l'entreprise. Ces nouvelles visions soutiennent une vision plurale de l'entreprise étendue à tous les partenaires (apporteurs de ressources et autres), et justifient leur participation en insistant sur le fait que chaque partenaire à une légitimité au sein de l'entreprise par le niveau du risque qu'il encourt. En effet, toutes les parties prenantes de la firme actionnaires, prêteurs, dirigeants, salariés, fournisseurs, clients) sont concernées par le risque, sinon comme acteur, du moins en raison des conséquences que le risque peut présenter pour elles (Lacoste, 1997). De même, les dirigeants n'ont pas des devoirs seulement vis à vis de leurs actionnaires, ils en ont aussi vis à vis de leurs clients, de leurs salariés, de leurs fournisseurs…, c'est à dire l'ensemble des partenaires de l'entreprise ou encore l'ensemble des parties concernées par ses décisions. En règle générale, le client encourt un certain risque via la relation qui le lie à l'entreprise, cette dernière se trouve aussi cependant impliquée dans une situation plus ou moins risquée, on parle dans le jargon financier du risque clients pour l'entreprise.

En effet, on désigne par risque clients, d'une part le risque lié au crédit commercial, d'autre part, le risque lié à la perte des clients. Il affecte la solvabilité, la rentabilité et la bonne marche de l'entreprise et sa gestion constitue un outil de bonne gouvernance[2] et occupe une place primordiale dans la gestion du capital de production.

Ce risque trouve son origine en partie dans le crédit consenti par les entreprises à leurs clients, on parle dans ce cas du crédit clients. En effet, pour désigner le crédit clients, crédit commercial ou crédit commercial interentreprises peuvent avoir la même signification. Tout dépend de la position de l'entreprise dans le processus commercial, ainsi, le crédit commercial

---

[1] Dans la théorie économique contemporaine, la notion de risque est définie comme une caractéristique essentielle de situation où l'agent économique voit les conséquences des décisions qu'il prend, dépendre d'évènements extérieurs dont la survenance peut être prédites avec certitude (Cobbaut, 1990).

[2] Le conseil d'administration définit la nature et le degré des risques auxquels une société accepte de s'exposer pour atteindre ses objectifs. Les orientations qui relèvent de cette définition représent un guide majeur pour la direction qui doit gérer les risques avec le souci de respecter le profil de risque souhaité par l'entreprise (principes de gouvernement d'entreprise de l'OCDE, 2004).

interentreprises peut bien sous-entendre le crédit client pour l'entreprise en position de fournisseur et le crédit fournisseur pour celle qui bénéficie du crédit, de même le crédit commercial peut signifier aussi bien crédit client que crédit fournisseur (Benjelloun, 1984).
Selon l'étude de l'observatoire des entreprises de la banque de France menée en 2007, le poids de ce crédit dans le total des bilans des entreprises industrielles françaises s'élève à 25 % et il est trois fois plus important en France qu'en Allemagne.

L'autre composante du risque clients se manifeste dans le risque de perte des clients. Il constitue l'une des principales préoccupations des entreprises d'aujourd'hui, certes, le développement des technologies de l'information et la mondialisation ont permis de déplacer le pouvoir du fournisseur au client. A cet effet, il est devenu de plus en plus exigeant et l'inadaptation de l'offre de l'entreprise à l'évolution de ses besoins et de ses priorités l'amène à recourir aux autres entreprises qui ont su anticiper et s'adapter à cette évolution.

Après avoir défini les concepts du thème de recherche, il convient de présenter plus en détail son intérêt et son originalité (section I) afin d'en dégager la problématique et les objectifs (section II). On achèvera cette introduction en explicitant la démarche méthodologique retenue et en justifiant le plan de l'étude (section III).

SECTION I- L'INTÉRET ET L'ORIGINALITE DE LA RECHERCHE

La discussion de l'intérêt théorique (§2) et de l'intérêt pratique de la recherche (§3) nécessite au préalable la détermination de son originalité (§1).

§1- L'originalité de la recherche

L'étude de la gestion du risque clients s'est focalisée plus particulièrement sur le risque lié au crédit client inter-entreprises, parmi les études qui ont été faites dans ce domaine on peut citer celles qui on été menées par des chercheurs tels que : [Hirigoyen et Benjelloun (1987) ; Benjelloun (1984) ; Mambo (1982) ; Moutairou (1984) ; Rigobert (1986) ; Nged Nged (1988) ; Summers et al. (1997) ; Petersen et Rajan (1997) ; Summers et Wilson (1999) ; Chee K et al. (1999) ; Neelam (2000), Berlin (2003) ; Danielson et Scott (2004) ; Alphonse et al. (2004) ; Niskanen et Niskanen (2006)]. Deux éléments justifient l'originalité de cette

recherche : elle s'inscrit dans la continuité de ces études et s'intéresse à la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrilles françaises, d'une part, et renouvelle l'approche d'appréhension du thème de cette thèse notamment par la mobilisation des théories des parties prenantes et du marketing relationnel, d'autre part.

Vue leurs diversités : clients nationaux[3], clients de l'union européennes, clients étrangers, et pour éviter l'influence d'autres variables, comme la connaissance des marchés étrangers, l'expérience internationale de l'entreprise et le risque de change. On limitera le champ d'analyse à l'étude de la gestion du risque de perte des clients nationaux dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. Plus précisément, selon la nouvelle définition des petites et moyennes entreprises, entrée en vigueur le 1er janvier 2005, la catégorie des micro-, petites et moyennes entreprises est constituée des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros. De manière synthétique, le tableau ci-dessous récapitule leurs principales caractéristiques.

[3] On désigne par clients nationaux, les clients implantés sur le territoire français.

Tableau 0.1 : caractéristiques des micro-, petites et moyennes entreprises

Catégorie d'entreprise	Effectifs : unités de travail par an (UTA)	Chiffre d'affaires annuel	ou	Total du bilan annuel
Moyenne	< 250	≤ 50 millions d'euros (40 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 43 millions d'euros (27 millions d'euros en 1996)
Petite	< 50	≤ 10 millions d'euros (7 millions d'euros en 1996)	ou	≤ 10 millions d'euros (5 millions d'euros en 1996)
Micro-	< 10	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)	ou	≤ 2 millions d'euros (non défini auparavant)

Source : guide de l'utilisateur et modèle de déclaration, la nouvelle définition des PME (2005)

Le choix de cette catégorie d'entreprise s'est fait sur la base de plusieurs critères. En effet, les micro-, petites et moyennes entreprises jouent un rôle essentiel dans l'économie européenne. Elles constituent une source majeure de capacités d'entreprendre, d'innovation et d'emploi. Au sein de l'Union européenne (UE) élargie à 25 pays, 23 millions de PME fournissent environ 75 millions d'emplois et représentent 99 % de l'ensemble des entreprises. De même, les petites et moyennes entreprises industrielles occupent une place spécifique dans le système productif, avec une position économique, et donc financière, souvent contrainte par la nature des relations avec les clients, les fournisseurs et les donneurs d'ordres (Paranque, 1998).

Ainsi, comme les études précédentes se sont intéressées à l'étude de la gestion du risque lié au crédit clients inter-entreprises, on s'intéressera à la gestion du risque de perte des clients inter-

entreprises. Autrement dit cette recherche se consacrera à la gestion du risque de perte des clients en milieu *business to business*.

§2- L'intérêt théorique de la recherche

L'intérêt théorique de la recherche se décline au travers d'une part, la mise en évidence des limites de la théorie financière quant à l'explication de la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles et d'autre part, l'emprunt de l'apport de la théorie du marketing relationnel pour parvenir à une telle explication.

En effet, le crédit commercial fait partie des transactions financières dans lesquelles une firme vend un bien ou un service et simultanément accorde un crédit au client (Lee et Stowe, 1993). Il est crée lorsque le fournisseur accorde un délai de paiement au client et représenté par le compte fournisseur dans les bilans des débiteurs et par le compte client dans les bilans des créanciers (Neelam, 2000). Autrement dit, le crédit interentreprises est le résultat des pratiques commerciales entre clients et fournisseurs et provient du décalage dans le temps entre la vente des produits et leur règlement : les créances clients correspondent à des ventes non encore réglées, alors que les dettes fournisseurs se rapportent à des achats non encore payés[4].

Les firmes peuvent être financées aussi bien par les institutions financières que par leurs fournisseurs. Elles utilisent le crédit commercial de préférence au crédit bancaire chaque fois que le premier est moins coûteux ou plus disponible que le second (Dietsch, 1990, 1998, Petersen et Rajan, 1997, Danielson et Scott, 2004). Ainsi, bien que les banques existent, les entreprises utilisent souvent ce mode de financement en reportant le paiement des marchandises achetées.
Une question qui se pose : pourquoi les firmes non financières s'engagent dans les opérations de prêt et d'emprunt, alors que les intermédiaires financiers spécialisés existent et permettent d'assurer ces fonctions ?

Pour répondre à cette question diverses réponses ont été proposées, il peut s'agir en effet, de l'imperfection du marché des capitaux, de la discrimination par les prix, de la garantie de la

[4] Le crédit interentreprises, conseil national du crédit et du titre - Rapport - exercice 1999.

qualité du produit, des avantages financiers par rapport aux autres offreurs du crédit et de la réduction des coûts de transaction des marchandises.

1-le crédit commercial et l'imperfection du marché des capitaux

Sous une hypothèse de marché de crédit parfait, le coût auquel le fournisseur obtient des fonds pour financer ses créances clients devrait être égal au taux appliqué par la banque au client lui-même. Le taux demandé par la banque dépend en effet du risque encouru et celui-ci est le même, que les fonds soient consentis au fournisseur pour financer son poste client ou qu'ils soient consentis au client pour régler le fournisseur. Le risque de l'opération de crédit est dans les deux cas celui de l'acheteur. Sur des marchés de crédit parfaits, il y a donc équivalence, pour l'acheteur entre le crédit fournisseur et le crédit bancaire. En conséquence, la rentabilité du crédit client ne peut se fonder que sur l'existence d'imperfections de marché induisant un écart de taux entre l'acheteur et le vendeur, ou sur l'existence de motifs non strictement financiers dans la décision de consentir des délais de paiement (Dietch, 1997).

Dans cette situation d'imperfection du marché des capitaux le fournisseur peut financer les achats du client à un coût inférieur à celui des institutions financières (Smith, 1987 ; Emery, 1987). Cet avantage de coût est dû au fait qu'en raison du caractère permanent de ses relations avec les acheteurs, le fournisseur posséderait une information de qualité supérieure à celle des intermédiaires financiers qui lui permet de bien contrôler le risque client et d'allonger ses délais de paiement, lorsque les banques font face à des coûts d'information trop élevés pour maintenir leur offre de crédit (Dietsch et Delanay, 1999).

De même, cette forme de crédit constitue un moyen qui permet aux firmes qui ont un accès au marché du capital d'être un intermédiaire financier au profit de celles qui ont un accès limité à ce marché (Petersen et Rajan, 1995). Il permet également à ces firmes qui en bénéficient d'améliorer leur réputation auprès des banques, de faciliter leur accès aux emprunts bancaires (Alphonse et al, 2004) et de financer leur cycle d'exploitation.

Dans le même ordre d'idées, Petersen et Rajan (1997) dans leur étude sur les petites entreprises américaines affirment que celles-ci utilisent moins le crédit commercial par rapport aux grandes entreprises. En effet, elles se heurtent au phénomène de rationnement du crédit et se trouvent donc contrainte d'accorder moins de crédit à leurs clients (compte client moins important).

Pour combler ce besoin de financement, elles empruntent des autres entreprises par l'intermédiaire du crédit commercial (compte fournisseur plus important).

2- le crédit commercial et la discrimination par les prix

La firme peut recourir au crédit commercial pour discriminer les prix ou pour dissimuler la réduction des prix à certains clients[5]. Cette discrimination peut être justifiée par le fait que les conditions de ce crédit sont habituellement non variables par rapport à la qualité du crédit du client, autrement dit, puisque le prix explicite du crédit commercial est constant par rapport à la qualité de leur crédit, les clients trouvent à leur disposition des conditions de crédit standards qui permettent de réduire le prix effectif pour les emprunteurs présumés avoir une qualité inférieure[6].

3- Le crédit commercial et la qualité du produit

Le crédit commercial permet de garantir la qualité du produit (Long et al, 1993). Les firmes qui n'ont pas une réputation suffisante auprès de leurs clients pourraient leur offrir la possibilité de payer les biens ou services après l'écoulement d'un délai de paiement, ceci leur permet de tester et de vérifier la qualité des produits achetés avant le règlement[7].

4- le crédit commercial et la réduction des coûts de transaction

La théorie des coûts de transaction s'est développée autour de la personnalité centrale de Williamson (1985), en effet, cette théorie se propose d'enrichir la théorie néoclassique, en introduisant plus de réalisme dans les hypothèses retenues, afin d'endogénéiser les formes institutionnelles observées et de leur conférer une légitimité économique. Plus précisément, deux hypothèses comportementales de la théorie néoclassique standard, à savoir la rationalité parfaite des agents et leur respect des règles du jeu, sont relâchés (Plane, 2003). Ainsi, selon Williamson, les individus, d'une part sont dotés d'une rationalité limitée dans le sens ou ils ont des capacités restreintes de collecte, de mémorisation et de traitement de l'information, d'autre part sont opportunistes en n'hésitant pas à avoir recours à la tromperie ou à la trahison lorsque

[5] Petersen et Rajan, 1997, Op.Cit.
[6] Smith, 1987, Op.Cit.
[7] Smith, 1987, Op.Cit.

leurs intérêts personnels sont en cause. C'est la conjonction de ces deux hypothèses qui remet en question la capacité de la théorie néoclassique standard à endogénéiser la diversité des arrangements contractuels constitutifs des formes hybrides d'organisation. En effet, sans la rationalité limitée, quelque soit l'arrangement contractuel mis en place, les firmes pourraient rédiger *ex ante* un contrat complet dissuadant *ex* post l'opportunisme ; sans l'opportunisme, les firmes pourraient attendre que les événements se produisent pour régler *ex post* à l'amiable leurs problèmes de coordination (Creuset, 1998).

Concernant le crédit commercial cette théorie considère qu'il permet de réduire le coût de paiement et de gestion des factures établies entre les acheteurs et les vendeurs qui maintiennent des échanges réguliers des biens et services. Les firmes peuvent réaliser des économies en cumulant et payant les obligations mensuellement ou trimestriellement, il permet également d'opérer une régulation des flux des marchandises, le vendeur qui accorde le crédit peut réduire ses stocks et donc son coût de stockage; le client qui l'accepte, peut les reconstituer sans se démunir de ses liquidités.

5- Le crédit commercial et les avantages financiers

En offrant le crédit commercial à ses clients, le fournisseur bénéficie des avantages financiers par rapport aux prêteurs traditionnels[8]. Ces avantages peuvent inclure :

- des avantages au niveau des informations sur la santé financière des clients : elles constituent un sous-produit de la fonction de vente, le fournisseur peut en effet connaître le client avant le début de la relation commerciale en essayant de collecter ces informations par l'intermédiaire du marché des biens et services ou des autres partenaires commerciaux. Il peut les connaître aussi pendant le déroulement de cette relation.
- des avantages au niveau des coûts : si les biens ou les services présentent plus de valeur comme garantie pour le fournisseur que pour la banque, dans ce cas le vendeur peut avoir un avantage de coût dans leur collection. Ainsi, les institutions financières peuvent collecter des informations similaires à celles collectées par le fournisseur, mais ce dernier peut les avoir rapidement, facilement et à un coût plus bas, parce qu'elles sont obtenues au cours de la durée normale des affaires.

[8] Petersen et Rajan, 1997, Op.Cit.

- des avantages au niveau du contrôle de l'acheteur : si le fournisseur possède un pouvoir de monopole relatif, il peut menacer le client de suspendre les approvisionnements futurs si ce dernier affiche une diminution de ces capacités de remboursement. Cette menace est d'autant plus crédible que le client ne représente qu'une petite partie de ses ventes. A l'inverse, les institutions financières pourraient avoir des pouvoirs limités, du fait que la menace d'interrompre les financements futurs pourrait avoir peu d'effets immédiats sur les opérations de l'emprunteur.
- des avantages au niveau de la récupération de la valeur des actifs existants : lorsqu'un emprunteur manque à ses engagements, la firme pourrait être mieux placée que la banque au niveau de la récupération et la revente des marchandises (Mian et Smith, 1992). En effet, en cas de défaut du débiteur, le fournisseur peut saisir les marchandises vendues sur lesquelles repose le crédit, si la clause de réserve de propriété s'avère efficace et s'il a un réseau qui lui permet de vendre les marchandises, le coût de récupération et de revente des biens est plus bas que celui des institutions financières. De même, plus les biens vendus sont moins transférables par le client, plus l'avantage du fournisseur de trouver un autre client est plus important que celui des institutions financières. L'importance de cet avantage dépend du type des biens en question et de l'étendue de la transformation effectuée par le client : moins les biens sont transformés par le client, plus l'avantage du fournisseur est grand.

Cependant, en consentant des délais de paiement qui constituent l'essence même de ce crédit, le vendeur s'expose à trois types de coût : des coûts financiers, des pertes éventuelles dues à la faillite du client ou à son caractère de mauvais payeurs et des coûts de détention[9].

1-Le coût financier :

Le coût financier du crédit interentreprises peut être évalué, directement comme étant égal au coût de refinancement des créances clients (coût de mobilisation des créances commerciales) ou indirectement, comme le coût d'opportunité des fonds investis dans de telles créances. Ce coût peut être relativement élevé, il tend à croître à mesure que la taille du portefeuille des créances clients augmente par rapport aux autres emplois de la firme. Ceci est dû au fait que la croissance des crédits clients augmente les risques d'insolvabilité et d'illiquidité du fournisseur qui consent ces crédits.

[9] Dietsch, 1997, Op.Cit.

2-Le risque de crédit :

En accordant des délais de paiement, le fournisseur assume un risque de crédit, comme tout intermédiaire financier (Dietsch et Kremp, 1996). Un tel risque peut être maintenu dans des limites raisonnables si le distributeur du crédit acquiert de l'information sur les caractéristiques de l'emprunteur et sa capacité de remboursement. Le risque peut être également réduit par la diminution de la durée du crédit, la limitation des engagements, l'application des pénalités de retard ou la menace d'une cessation des livraisons. Cependant les autres moyens classiques de réduction du risque, notamment, la diversification sont moins accessibles au fournisseur-prêteur qu'aux institutions financières.

3-Les coûts de détention :

Les coûts de détention des créances clients ont des origines variées. Ils proviennent tout d'abord des frais administratifs liés à la gestion des créances clients. Ces coûts apparaissent lors du traitement des relevés des factures et au moment de l'émission des moyens de paiement (billet à ordre, lettre de change, etc). Ils comprennent aussi des coûts de suivi et de recouvrement du crédit tels que les frais de relance et des procédures contentieuses. Les pertes liées à l'érosion monétaire constituent un autre élément de ce coût, une augmentation du taux d'inflation tend à l'accroître, et cela d'autant plus que la durée de détention des créances est longue.

A cet effet, les délais de paiement qui sont à l'origine du crédit commerciale sont porteuses de risque pour l'entreprise, plus ils sont longs, plus les frais financiers de couverture des créances commerciales, les coûts de détention et le risque de crédit augmentent et plus les risques d'insolvabilité et d'illiquidité de l'entreprise prêteuse augmentent aussi. D'un autre point de vue, les entreprises qui appliquent normalement des délais de paiement plus longs peuvent se trouver désavantagées du point de vue concurrentiel. Cela s'explique par le fait que leurs prix, calculés sur la base des délais de règlement plus longs, sont plus élevés.

Ajouter aux délais de paiement, l'octroi des crédits aux clients nécessite la mise en place au sein de l'entreprise de la fonction crédit management[10] pour assurer le remboursement des

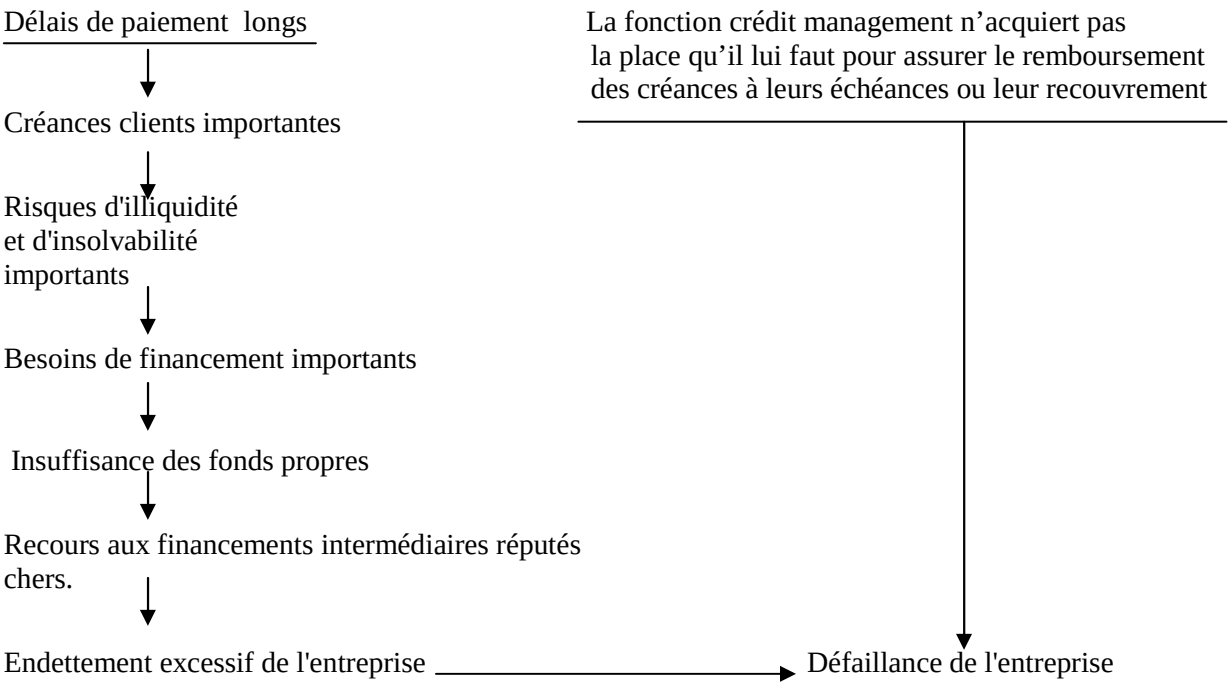
[10] La fonction crédit management occupe un poste charnière entre les fonctions financières et les fonctions commerciales, en tant que financier, il doit minimiser le risque lié au poste clients de l'entreprise, c'est à dire minimiser les pertes dues aux défaillances des clients, et maximiser la rotation du poste clients pour que le coût de son financement soit le plus faible possible. En tant que commercial, il doit accompagner les ventes, ou mieux, aider à leur développement (Labadie et Rousseau, 1996).

créances à leurs échéances ou leur recouvrement.

La France se distingue parmi les pays européens d'une part, par un montant considérable du crédit interentreprises, d'autre part par des délais de paiement particulièrement longs (aux délais contractuels particulièrement longs s'ajoutent les retards de paiement) qui pèsent sur la rentabilité et la bonne marche des entreprises françaises[11]. Le rapport remis par l'observatoire des délais de paiement le 18 décembre 2007 confirme qu'en 2006, les choses ne se sont pas arrangées, et que la période qui sépare la facture des son règlement s'est encore allongée depuis 2005. Elle atteindrait 64.5 jours en 2006, soit dix jours de plus que la moyenne européenne.

Par ces caractéristiques le crédit commercial constitue l'une des principales causes de défaillance des entreprises françaises. Le schéma suivant retrace de manière précise le processus de son déroulement.

Schéma 0.1- Les causes de défaillance des entreprises françaises relatives au crédit commercial



[11] Enquête UFB LOCABIL sur les délais de paiement et la gestion du compte client en 2000.

A cet effet, pour prévenir et éviter cette défaillance, l'entreprise doit adopter une politique de gestion du risque lié au crédit commercial. Cette politique peut être mise en œuvre en poursuivant un certain nombre de mesures telles que :

- L'évaluation du risque de crédit : dans ce domaine l'entreprise dispose de plusieurs moyens à savoir : l'analyse de l'information collectée sur le client, l'analyse financière, l'analyse par les fonctions discriminantes, l'analyse par les flux pluriannuels de trésorerie, les progiciels d'analyse financière, et la méthode des crédit-men.
- L'octroi du crédit : le montant du crédit est défini en fonction des résultats de l'évaluation.
- Le financement du compte client : la mobilisation des créances ;
- La collecte du crédit : le recouvrement amiable ou judiciaire ;
- La prise en charge du risque crédit : par l'entreprise elle-même, le facteur ou l'assureur du crédit.

Ces fonctions peuvent être menées totalement par l'entreprise elle-même ou sous traitées totalement auprès d'un intermédiaire financier spécialisé (le facteur). Entre ces deux extrêmes, il y a des arrangements intermédiaires, comme par exemple le recours à une compagnie d'assurance crédit ou à une agence des renseignements commerciaux.
On peut synthétiser les différentes politiques de gestion du risque clients dans le tableau suivant :

Tableau 0.2- Comparaison des assignements des responsabilités fonctionnelles des politiques de gestion du risque relatif au crédit commercial.

	Les responsabilités fonctionnelles				
	La gestion du crédit			Structure de financement des créances	
Les politiques de gestion du compte client	Qui fait l'évaluation du risque de crédit ?	Qui fait la décision d'octroi du crédit ?	Qui fait le recouvrement du crédit ?	Qui finance le compte client ?	Qui assume le risque crédit ?
Crédits généraux de l'entreprise	firme	firme	firme	crédits généraux	firme
La dette garantie par les créances clients	firme	firme	firme	(a)la dette Garantie par les créances clients	firme
La filiale de Finance (b)	la firme ou la filiale	la firme ou la filiale	la filiale	la filiale	la firme ou la filiale.
Société des renseignements commerciaux	société des renseignements commerciaux	firme	firme	crédits généraux	firme
Agence de recouvrement du crédit	firme	firme	agence de recouvrement du crédit	crédits généraux	firme
Compagnie d'assurance crédit	firme	firme	firme	crédits généraux	compagnie d'assurance crédit
Affacturage de non recours (c)	facteur	facteur	facteur	(c)le facteur ou la firme	le facteur
Affacturage de recours	firme	firme	firme	(d)facteur ou la firme	firme

Source : adapté de Mian et Smith (1992).

(a) Les dettes garanties par les créances clients : la firme peut emprunter des institutions financières en utilisant les créances comme garantie. Lors de l'établissement du contrat, les deux parties fixent la proportion des créances qui peut être empruntée d'une part et la convention de garantie spécifiant les conditions auxquelles les garanties sont négociées.

Lorsque les marchandises sont expédiées, une photocopie de la facture plus une forme d'assignement confèrent à la banque que les marchandises sont expédiées. Ensuite, la firme peut bénéficier de l'emprunt correspondant à la proportion des créances pour laquelle l'emprunt a été défini.

(b) La filiale de finance : La filiale peut acheter les créances clients de l'entreprise mère. La mise en œuvre par l'entreprise mère ou la filiale des fonctions d'évaluation du risque de crédit, d'adoption de la décision d'octroi du crédit, de prise en charge du risque de crédit, dépend du contrat conclut entre ces deux entités.

(c) L'affacturage : est le fait de vendre les créances clients à un organisme d'affacturage. En effet, lorsque le fournisseur reçoit la commande, il l'a transmet au facteur, celui-ci évalue le risque de crédit et prend la décision d'octroi du crédit. Ensuite, lorsque celui-ci est accordé il assume son risque.

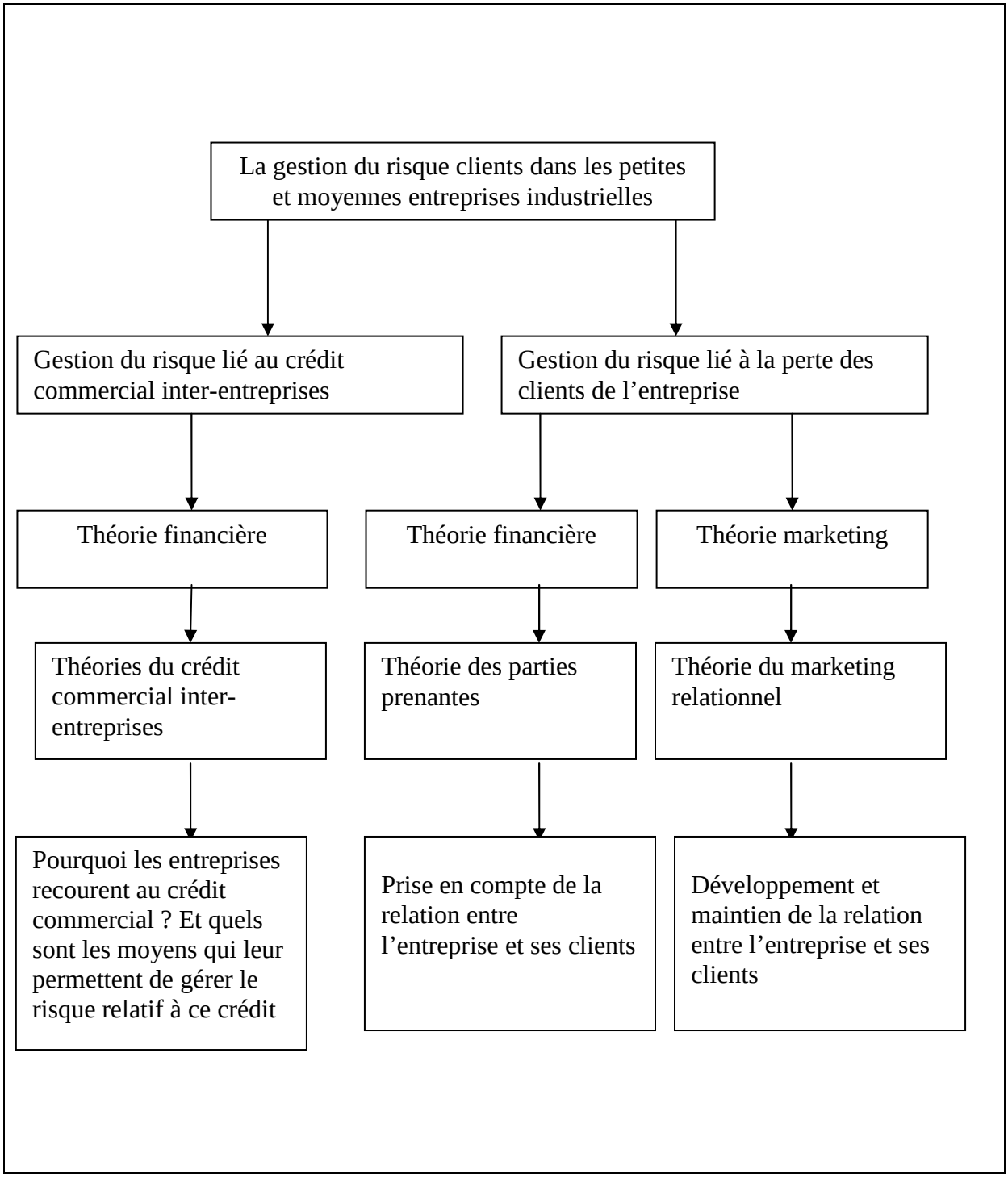
(d) Au début du contrat d'affacturage, c'est le facteur qui finance le compte client, à la fin de ce contrat c'est la firme (le client) qui le finance.

Ces divers moyens de gestion du risque lié au crédit commercial proposés par la théorie financière ne peuvent pas être transposés et appliqués à la gestion du risque lié à la perte des clients. Cette dernière nécessite le recours à un autre cadre théorique plus adapté. La théorie des parties prenantes offre les bases de ce cadre théorique en légitimant la relation entre l'entreprise et ses clients par le fait qu'il faut prendre en compte leurs intérêts. En effet, la théorie économique de la firme s'est développée de la théorie néoclassique ayant comme objectif la maximisation du profit de l'entrepreneur à la théorie moniste qui prône la maximisation de la richesse des actionnaires, puis à la théorie pluraliste qui se fixe comme objectif la maximisation de la richesse de l'ensemble des parties prenantes de la firme. Cette dernière considère la prise en compte de la relation entre l'entreprise et ses clients comme essentielle au même titre que les relations qu'elle entretienne avec les actionnaires, les fournisseurs, les créanciers et la communauté. La non prise en compte de leurs intérêts pourrait affecter nuisiblement son devenir. Ils sont créancier résiduel au même titre que les actionnaires, participent à la création de sa valeur, sont essentiels pour sa continuité et affectent sa structure financière. Cette théorie offre les raisons de la prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients, cependant, elle n'évoque pas le caractère nécessaire

des relations durables avec les clients et la manière avec laquelle elle peut gérer ces relations de façon à les maintenir et parvenir ainsi à la gestion du risque de perte des clients. Pour remédier à cette limite nous avons emprunté le cadre théorique offert par la théorie du marketing relationnel. En effet, cette théorie a renforcé la légitimité de la relation entre l'entreprise et ses clients prônée par la théorie des parties prenantes en considérant qu'il faut maintenir cette relation pour assurer une meilleure performance et la survie durable ou de long terme de l'entreprise. Certes, la recherche en marketing, notamment en Business-to-Business a consacré de nombreux travaux à l'étude de la création et du développement des relations de long terme avec les clients (e.g, Dwyer et al, 1987, Morgan et Hunt, 1994). Elle a consacré aussi de nombreux travaux à l'étude du maintien de ces relations. Il ressort de ces travaux que l'anticipation de l'évolution des besoins des clients, l'adaptation à cette évolution, la fidélisation et la résolution des conflits avec les clients, jouent un rôle majeur dans le développement et le maintien de ces relations.

Compte tenu de ces éléments, on peut exposer le cadre théorique relatif à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles dans le schéma suivant :

Schéma 0.2- Le cadre théorique relatif à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles



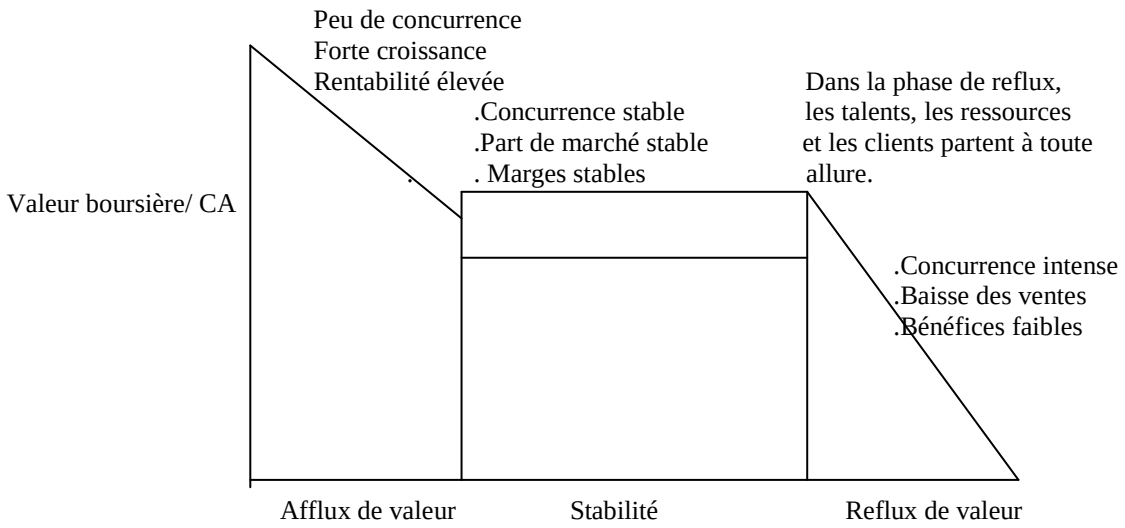
§3- L'intérêt pratique de la recherche

Cette étude constitue une contribution à la connaissance de la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Cette connaissance permet d'une part, de sensibiliser les entreprises sur la nécessité et l'utilité de la gestion du risque de perte des clients, d'autre part, de proposer les différentes modalités permettant de le maîtriser.

Son intérêt pratique s'inscrit opportunément dans le débat relatif à la migration de la valeur[12].

En effet des études récentes de Mercer Management Consulting (Slywotzky, 1998, 2002 Slywotzky et Morrison, 1998, 1999) ont montré que l'élaboration par l'entreprise d'une architecture d'entreprise[13] qui s'adapte à l'évolution des besoins et priorités de ses clients, permet de maîtriser ce risque. Ce sont les clients qui, chaque jour, approuvent ou rejettent l'architecture d'entreprise en fonction de son stade d'évolution. Le schéma suivant présente en détail cette évolution et permet d'éclairer son rapport avec le risque de perte des clients :

Schéma 0.3- Les trois phases de la migration de valeur



Source : Slywotzky (1998)

- La phase d'afflux : dans cette phase, les entreprises s'efforcent de prendre de la valeur à d'autres acteurs du secteur parce que leurs architectures d'entreprises répondent mieux aux nouvelles priorités des clients. Ceci se justifie par le fait qu'elles présentent un ensemble de

[12] La migration de la valeur est à la fois un phénomène dû à la modification des priorités des clients, à l'innovation technologique et au changement des règles du jeu concurrentiel. (Slywotzky, 1998).

[13] L'architecture d'entreprise : traduction du mot *« business design »*, relevée de l'article paru le 03 /12/97 dans la tribune.

caractéristiques positives : enthousiasme, confiance en soi et en l'avenir, esprit de conquête. On y trouve également un leadership fort, la capacité d'attirer les meilleurs talents et une position stratégique privilégiée dans le secteur.

- Transition de la phase d'afflux à la phase de stabilité : Reconnaître le point d'inflexion entre ces deux phases peut être extrêmement difficile. Lorsque les brillants résultats de la première phase commencent à se stabiliser, le conflit entre la tendance naturelle à l'optimisme et les faits bruts obscurcit la vision des dirigeants. Le taux de croissance est modulé, les prix sont un peu réduits, la compétition directe pour les grands comptes devient plus intense. Même après plusieurs trimestres de résultats mitigés, on tente d'expliquer la situation en invoquant la saison, les cycles industriels et des circonstances inhabituels. Les marges s'amenuisent, le chiffre d'affaires stagne, le nombre de candidat intéressé par l'entreprise diminue et l'intérêt des investisseurs faiblit.

- La phase de stabilité : Dans cette phase, la compatibilité est parfaite entre les architectures d'entreprises et un large éventail de clients. Le volume des ventes est élevé. Le chiffre d'affaires augmente. Pourtant les bénéfices ne progressent plus aussi rapidement. Les clients sont généralement satisfaits de leurs choix. Les commandes sont régulièrement renouvelées par la base de clientèle et l'entreprise conduit avec la même rigueur et le même soin les activités qui ont assuré son succès passé. Cette phase pourrait être appelée la période confortable.

- Transition de la phase de stabilité à la phase de reflux de la valeur : lorsqu'une architecture d'entreprise passe de la période de stabilité à celle de reflux de la valeur, la mémoire institutionnelle[14] limite la capacité d'une entreprise à détecter la nécessité du changement et à y répondre. Repliée sur elle-même, elle est sourde aux signaux émis par les clients et les architectures d'entreprises concurrentes. Ce n'est que lorsque le changement de comportement des clients devient perceptible dans les résultats trimestriels que l'entreprise prend conscience que la période de stabilité est terminée.

- La phase de reflux de valeur : dans cette phase, les clients partent et la valeur migre vers de nouvelles architectures d'entreprises, mieux adaptées à l'évolution des priorités des clients. A l'intérieur de l'entreprise, les managers sont sur la défensive, cherchent à protéger leurs

[14] Lorsqu'une entreprise se crée, elle articule son architecture autour de ses clients. Mais à mesure qu'elle se développe et qu'elle avance dans la phase d'afflux de valeur, elle oublie peu à peu le client. Il n'est plus essentiel à sa survie et des problèmes internes commencent à occuper plus largement le temps et l'attention de la direction. Des règles, des valeurs et des comportements commencent à imprégner l'état d'esprit de la culture d'entreprise. En d'autres termes, elle bâtit sa mémoire institutionnelle.

équipes. Les dirigeants sont confrontés à des décisions difficiles : arrêter ou continuer à investir dans des activités qui ne seront sans doute plus jamais rentables.

Voilà un ensemble d'éléments, parmi d'autres, qui justifient la pertinence et les intérêts de la recherche et qui anticipent déjà sur la formulation de la problématique et des objectifs poursuivis.

Il convient donc sans plus attendre de présenter l'objet, la problématique et les objectifs de la recherche.

SECTION II- L'OBJET, LA PROBLÉMATIQUE ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Avant d'exposer la problématique (§2) et les objectifs (§3) de la recherche, il convient de délimiter son objet d'étude (§1).

§1- L'objet d'étude de la recherche

L'objet d'une recherche consiste en la question générale que la recherche s'efforce de satisfaire, l'objectif que l'on cherche à atteindre. C'est en quelque sorte la réponse à la question : « qu'est ce que je cherche ? » l'objet est un élément clé du processus de recherche : il traduit et cristallise le projet de connaissance du chercheur, son objectif. Et c'est au travers de l'objet que le chercheur interroge les aspects de la réalité qu'il souhaite découvrir, qu'il tente de développer une compréhension de cette réalité ou il construit une réalité (Thiétart et Coll, 2003).

L'objet d'étude de notre recherche a été délimité dés le départ, il s'intéresse à l'étude de la gestion du risque de perte des clients nationaux en milieu industriel, dans les petites et moyennes industries de la région Aquitaine. Pour appréhender ce sujet nous nous sommes référés à la littérature en finance et notamment à la théorie des parties prenantes qui a constaté la nécessité de prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients et les théories du marketing relationnel qui soulignent la nécessité et l'utilité du développement et de maintien des relations durables ou de long terme avec les clients. Alors, pourquoi mettre en œuvre au sein de l'entreprise une politique de gestion du risque de perte de ses clients ? La

réponse à cette question peut être appréhendée de deux façons : premièrement, la rupture des relations durables ou de long terme avec les clients implique pour l'entreprise des pertes d'utilités qui pourraient dans certains cas compromettre sa performance et en conséquence nuire à sa continuité et son devenir, deuxièmement, le développement et le maintien de ces relations affectent sa performance financière.

A- Les risques de rupture des relations durables ou de long terme avec les clients

Les risques pour l'entreprise de rupture des relations durables ou de long terme avec ses clients sont multiples et divers. Il peut s'agir par exemple de perte des investissements relationnels, des coûts du processus de dissolution, des sanctions possibles, des limites du réseau[15] et des coûts d'installation[16] (Vaaland, 2004). Il peut s'agir aussi de perte des investissements spécifiques à la relation qui sont difficilement récupérables et redéployables dans d'autres relations (Williamson, 1985). Il peut s'agir enfin d'un manque à gagner pour le futur (Prim-Allaz et al, 2001).

B- L'utilité du développement et de maintien des relations durables ou de long terme avec les clients

Les études empiriques ont montré que les relations durables de long terme permettent de réduire les coûts pour les clients, de les retenir et d'accroître la performance[17] et la profitabilité de la firme (Cannon et Homburg, 2001; Kalwani et Narayandas, 1995). De la même façon, Berman et Wicks (1999) estiment que les relations de l'entreprise avec ses parties prenantes ont un effet direct sur sa performance financière du fait que la stimulation de ces relations contribue au développement de la rentabilité de l'entreprise. Ils ont montré aussi à travers leur étude de l'impact de ces relations sur la performance financière de l'entreprise que seulement deux types de ces relations affectent directement cette performance : les

[15] Les limites du réseau désignent le manque d'alternatives disponibles dans le réseau. Ce manque peut être perçu dans les petits réseaux ou il existe peu d'entreprises, il peut être perçu aussi dans les réseaux ou les partenaires ressentent le manque de substituabilité et d'attractivité aux autres alternatives.

[16] Les coûts d'installation se réfèrent aux coûts nécessaires pour l'établissement et le développement d'une relation nouvelle qui se substitue à la relation rompue. Ces coûts englobent d'une part, le temps et les dépenses nécessaires pour la recherche d'un nouveau partenaire, d'autre part, les coûts d'établissement et de développement de nouveaux liens avec les acteurs, les ressources et les activités.

[17] La performance désigne la réalisation des objectifs organisationnels, quelle que soit la nature et la variété de ces objectifs (…) La performance est multidimensionnelle, à l'image des buts organisationnels ; elle est subjective et dépend des référents choisis (Bourguignon, 1996).

relations avec les salariés et les clients. Ces résultats renforcent les perceptions des théoriciens des parties prenantes qui expliquent comment la gestion de la firme de ses relations avec les clients et les salariés, peut avoir un impact significatif sur sa performance financière. Ils confortent aussi les recherches précédentes en gestion qui apportent des arguments concernant le lien entre le traitement d'une partie prenante donnée (comme les clients et les salariés) et la performance financière (Huseild, 1995; Waddock et Graves, 1997). Plus précisément, ces deux variables peuvent être la source d'une part d'une différenciation par rapport à ses concurrents, d'autre part, d'une amélioration de sa performance financière.

Dans la même vision, Reichheld et Sasser (1990) estiment que la défection des clients a un impact important sur les résultats de l'entreprise et plus leur relation avec la firme est longue plus le profit augmente. Cette idée a été soutenue par De Wulf et al (2000), qui affirment que les affaires répétés permettent au fournisseur d'avoir des bénéfices tels que des résultats financiers meilleurs, une meilleure connaissance du marché, des conditions de marché plus stables, une augmentation des opportunités de vente. Aussi, Kalwani et Narayandas (1995) trouvent que les entreprises qui établissent des relations de long terme et réussies avec leurs clients, atteignent un niveau de rentabilité plus élevé que celles qui adoptent l'approche transactionnelle pour servir leurs clients. Ils trouvent aussi que le maintien des relations coopératives de long terme avec des clients sélectionnés a des effets positifs sur la croissance des ventes d'une part, d'autre part, augmente le profit à travers la réduction des coûts, une meilleure utilisation du stock et un plan de production efficace.

De leur côté Groves et Vassilios (1998) ont testé l'influence de la relation entre l'entreprise et ses clients sur sa performance. Cette relation peut avoir différentes formes que nous pouvons illustrer dans le tableau suivant :

Tableau 0.3- Les formes de la relation entre l'entreprise et ses clients

Les pratiques	Le partenariat	La relation de type semi-adversaire	La relation de type adversaire.
Les critères de sélection du fournisseur : Le prix, la performance passée, l'assurance de la qualité, la capacité technologique, les ressources humaines, la stabilité financière, le design et la capacité de R&D.	Toutes ces pratiques sont importantes	L'une de ces pratiques est considérée comme importante ou seulement le prix et la performance passée. La certification BS5750/ISO9000 est importante.	Le prix, la performance passée, la certification BS570/ISO9000 est importante
La longueur de la relation entre le client et le fournisseur	Long terme	Long ou court terme	Court terme

La base du changement des prix.	Réduction des coûts pour les deux partenaires de l'échange.	Ajustements prédéterminés des prix.	Possibilité de trouver un prix moins cher.
La base des fournisseurs	Un ou deux fournisseurs	Un ou deux fournisseurs	Plusieurs fournisseurs
Inspection interne des marchandises	Non	Oui	Oui
L'évaluation de la performance des clients et des fournisseurs et la rétroaction par rapport à cette évaluation.	Oui	a) Oui mais sans rétroaction. b) Evaluation et rétroaction relative au fournisseur seulement ou au client seulement.	Non
Les programmes de formation et l'apport d'une assistance technique aux fournisseurs.	Etendus ou au moins modérés	Oui, dans le cas des relations étroites avec les fournisseurs seulement. Par contre, ils sont limités dans les autres cas.	Absent
Etablissement des équipes d'amélioration	Etendus ou au moins modérés	a) Limité b) Etendus ou au moins modérés avec les fournisseurs seulement ou avec les clients seulement	Habituellement absent ou limité.
La participation dans le design des nouveaux produits	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
La participation dans le développement des processus logistiques.	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
réunion régulière au niveau de la haute direction	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
Le partage des informations stratégiques et des données concernant les coûts	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
Plan commun des investissements	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
Echange des données concernant les prévisions de la demande, les ventes actuelles, le niveau du stock, La production, les programmes de livraison et les mises à jour.	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus	Comme ci-dessus
Les pratiques de livraison des fournisseurs aux clients	Oui	Oui, mais combiné avec des efforts limités d'échange d'information et d'amélioration avec les parties de l'échange.	Non

Source : adapté de Groves et Vassilios (1998).

L'étude menée par ces auteurs sur des entreprises industrielles révèle que la relation de partenariat, considérée comme relation de long terme, comparée aux autres types de relations cités ci-dessus, permet aux entreprises d'avoir une meilleure performance.
Cet impact positif sur le succès et la performance des entreprises justifie l'intérêt grandissant que ces relations suscitent dans les entreprises d'aujourd'hui et offre les bases pour la formulation de notre problématique et des objectifs de notre recherche.

§2- La problématique de la recherche

La rédaction de la problématique conclut une phase importante. Elle organise un premier dispositif argumentaire sur l'intérêt, la valeur et la mise en œuvre de la recherche. La définition simple classique est empruntée à Beaud (2006)[18] : « La problématique est un ensemble construit autour d'une question principale, des hypothèses de recherche et des lignes d'analyse qui permettront de traiter le sujet choisi ».
Plus précisément, la problématique est la question générale à laquelle la recherche s'efforce de répondre. Sa formulation est une question relativement large et générale qui se distingue des questions de recherche qui sont une expression plus précise et opératoire de la problématique. Elle est la conséquence directe de l'intérêt de la recherche.

La problématique de la recherche peut ainsi être formulée en ces termes :

Cette recherche est consacrée à la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles, autrement dit, à la gestion du développement et de maintien des relations de long terme ou durables avec les clients de ces entreprises. La question qu'on se pose c'est : quels sont les outils de gestion qui permettent de maîtriser ce risque ? Autrement dit, quels sont les outils de gestion qui permettent aux petites et moyennes entreprises industrielles de développer et de maintenir des relations durables ou de long terme avec leurs clients ?

[18] Beaud M (2006), «L'art de la thèse », La découverte.

§3- Les objectifs de la recherche

Les objectifs de la recherche au sens large sont de fournir des éléments de réponse à la problématique dégagée, en l'occurrence savoir quels sont les outils de gestion qui permettent de développer et de maintenir des relations durables ou de long terme avec les clients de l'entreprise. Plus précisément, il s'agit :

1- d'identifier et analyser les variables explicatives du développement et de maintien des relations de long terme ou durables avec les clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles;
2- d'analyser l'influence de chacune de ces variables sur la maîtrise du risque de perte des clients des petites et moyennes entreprises industrielles;
3-de déduire les outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles.

Après avoir déterminé ces objectifs, une question se pose : quels sont les moyens qui permettent de les atteindre ? La réponse à cette question passe par la détermination de la démarche méthodologique et de la méthodologie. Une fois ces moyens sont illucidés, on justifiera le plan retenu.

SECTION III- LA DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE, LA MÉTHODOLOGIE ET LE PLAN RETENU

Seront présentés successivement, la démarche méthodologique (§1) la méthodologie (§2) et le plan retenu (§3).

§1- La démarche méthodologique de la recherche

La démarche méthodologique a pour objectif de répondre à la question « comment je cherche ? ». Avant de répondre à cette question le chercheur doit répondre à la question qui concerne la conception de la réalité des phénomènes de management qu'il souhaite étudier. Le chercheur peut pour répondre à cette question, s'inspirer des réponses fournies par les trois grands paradigmes épistémologiques usuellement identifiés comme les principaux repères en sciences de l'organisation : le paradigme positiviste, le paradigme interprétativiste et le

paradigme constructiviste. Le tableau suivant développe la signification de chacun de ces paradigmes.

Tableau 0.4- Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste

Les paradigmes **Les questions épistémo-logiques**	**Le positivisme**	**L'interprétativisme**	**Le constructivisme**
La nature de la réalité	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe Le monde est fait de nécessités	Dépendance du sujet et de l'objet Hypothèse intentionnaliste Le monde est fait de possibilités	
Comment la connaissance est-elle engendrée ? Le chemin de la connaissance scientifique	La découverte Recherche formulée en termes de « pour quelles causes… » Statut privilégié de l'explication	L'interprétation Recherches formulées en termes de « pour quelles motivations des acteurs… » Statut privilégié de la compréhension	La construction Recherche formulée en termes de « pour quelles finalités… » Statut privilégié de la construction
Quelle est la valeur de la connaissance ? Les critères de validité	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice de l'expérience révélée par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

Source : Thiétart et Coll. (2003).

Dans le cadre de cette recherche, la conception de la réalité des phénomènes de management s'insère dans le cadre du paradigme positiviste. La logique de ce paradigme nous conduit à adopter la démarche méthodologique de type hypothético-déductive consistant, à partir des connaissances théoriques acquises, à émettre des hypothèses qui sont ensuite testées à l'épreuve des faits.

§2- La méthodologie de la recherche

À cette étape de son projet, le chercheur doit établir de quelle manière il s'y prendra pour trouver la réponse aux questions soulevées dans la problématique de recherche et, ainsi, infirmer ou confirmer les hypothèses de recherche.
La nature des hypothèses à tester a nécessité le recours à un questionnaire. Les réponses définitives à ce questionnaire ont permis de retenir un échantillon de 103 petites et moyennes entreprises industrielles de la région aquitaine. L'ensemble des hypothèses a ensuite été intégré au sein d'un modèle hypothético-déductif. Les outils utilisés ici sont de l'ordre de l'analyse en composantes principales et la régression linéaire multiple.

Les grandes lignes de la méthodologie ayant été présentées, il importe maintenant de justifier le plan de la recherche.

§3- La justification du plan de la recherche

Dans ce paragraphe seront exposés les différents points concernant les objectifs de la recherche. Pour cela, nous avons choisi de subdiviser cette thèse en deux parties :

La première expose l'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Cet apport est justifié d'une part, par la légitimation de la gestion du risque de perte des clients fondée sur la prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients et le maintien de cette relation considérée comme essentielle pour la survie, la pérennité et la performance meilleure de l'entreprise. D'autre part, par l'élaboration d'outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles (chapitre I). Cette partie expose également la formulation à partir de ces outils des hypothèses de la recherche (chapitreII).

La deuxième portant sur une approche purement empirique, présente dans un premier chapitre la phase d'obtention des données, ensuite, la phase préparatoire au traitement des données. Le deuxième chapitre expose les résultats et permet d'apprécier plus directement la plausibilité des propositions théoriques. La conclusion résume les principaux résultats de cette thèse.

Compte tenu de ces éléments le plan de l'étude se présente ainsi :

Première partie : L'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles.

Deuxième Partie : Évaluation empirique de l'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles.

PARTIE I

L'APPORT DES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES ET DU MARKETING RELATIONNEL À LA GESTION DU RISQUE CLIENTS DANS LES LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Cette partie a pour vocation de présenter le modèle théorique et les hypothèses de la recherche.

Le chapitre I consacré à la légitimation de la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles, se décomposera en deux temps. Tout d'abord, on essayera de mettre en évidence les apports et les limites de la légitimation fondée sur la prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients. Dans un deuxième temps, les apports et les limites de la légitimation fondée sur le maintien de cette relation considéré comme essentielle pour assurer une performance meilleure et la pérennité de l'entreprise.

Le chapitre II, aura comme objectif d'exposer plus en détail l'apport de la théorie du marketing relationnel relativement à l'élaboration d'outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles.

CHAPITRE I

LA LÉGITIMATION DE LA GESTION DU RISQUE DE PERTE DES CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Les clients étaient une entité négligée par les théories néoclassique et moniste de la firme. En effet la théorie néoclassique considère la firme comme boîte noire dont l'objectif est de maximiser le profit de l'entrepreneur[19]. Quant à la théorie moniste elle considère que l'objectif de la firme est de maximiser la richesse des actionnaires considérés comme les seuls créanciers résiduels (Charreaux et Desbrière, 1998). Il a fallut attendre l'avènement de la théorie des parties prenantes *(Stakeholder theory)* pour tenir compte de leurs intérêts, l'entreprise doit tenir compte en sus de la relation qu'elle entretienne avec les actionnaires, les relations qu'elle entretienne avec les clients, les fournisseurs, les salariés, les créanciers et la communauté, autrement dit, elle doit tenir compte de l'ensemble des relations qu'elle entretienne avec l'ensemble de ses parties prenantes. Dans ce contexte et dans le cadre de cette étude, nous allons centrer l'analyse sur la prise en compte par l'entreprise des relations qu'elle entretienne avec ses clients.

Les contributions des théoriciens dans ce domaine se distinguent entre les théoriciens de la théorie des parties prenantes qui justifient la prise en considération de la relation avec les clients (Section I) et les théoriciens du marketing relationnel qui renforcent cette prise en considération en considérant qu'il faut la maintenir pour assurer une performance durable de l'entreprise (Section II).

[19] Dans l'optique néo-classique qui trouve sa source dans les principes du marginalisme, l'entreprise est conçue comme une unité de fabrication qui transforme un ensemble de biens en produits finis. Elle se distingue du marché qui est caractérisé par la rencontre d'agents économiques en vue d'échanger des biens, et assimilée à son propriétaire qui met à la disposition de sa firme les ressources qui lui appartienne, ce droit de propriété sur le capital productif lui confère celui de prendre toutes les décisions sur la base de comportement d'optimisation (Koenig, 1997).

SECTION I- LA PRISE EN CONSIDÉRATION DE LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS : UNE APPROCHE FONDÉE SUR LA NÉCESSITE D'INTÉGRATION ET DE CRÉATION DE VALEUR POUR LES CLIENTS

Les adeptes de la prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients se distinguent entre, d'une part, les tenants de l'approche qui remet en cause les apports des théories néoclassique et moniste de la firme et qui souligne la nécessité d'intégrer le client au sein de l'entreprise en le considérant comme partie prenante et en prenant en compte ses intérêts (§1), d'autre part, les tenants des approches, qui remettent en cause les stratégies fondées sur les ressources et les compétences[20], le produit, la réduction des coûts, la taille et la part de marché et qui considèrent l'intégration des clients au sein de l'entreprise et la création des produits ou des services en fonction de l'évolution de leurs besoins et priorités, comme conditions essentielles permettant de garantir la sécurité, la rentabilité et la pérennité de l'entreprise (§2).

§1- La nécessité d'intégration des clients au sein de l'entreprise : le client partie prenante de l'entreprise

A la différence des tenants des visions néoclassique et moniste de la firme qui considèrent que les clients constituent des entités exogènes à la firme, les tenants de la vision pluraliste les considèrent comme parties prenantes de l'entreprise et que leurs intérêts doivent être pris en compte. Pour comprendre les déterminants de cette thèse, il importe tout d'abord de définir le concept de partie prenante.

A- Le concept de partie prenante

L'idée des parties prenantes était l'idée des parties prenantes dans le risque puis elle s'est

[20] L'approche fondée sur les ressources et les compétences renouvelle la conception de l'entreprise en la considérant, non plus à travers ses activités produits / marchés, mais principalement à travers ses ressources internes. Ainsi la stratégie n'apparaît plus conçue comme un exercice relationnel d'adaptation, mais doit au contraire être envisagée comme une architecture qui guide le développement des ressources. Dans cette perspective, il appartient tout d'abord à l'entreprise d'identifier ses ressources et compétences clés. Cette opération étant réalisée, il convient ensuite d'évaluer ces dernières dans le contexte de leur environnement concurrentiel. Enfin, l'entreprise doit définir une stratégie qui les mobilise aussi souvent que possible (Puthod et Thévenard, 1999).

développée dans les années 60 par les théoriciens du management tels qu'Eric Rhenman, Igor Ansoff et Russel Ackoff. Cette idée est intégrée dans un vieux courant de pensée dans lequel l'entreprise est un élément de la société. Au fur et à mesure que les changements économiques sont accélérés, ces théoriciens et bien d'autres ont préconisé plus d'interactions pour que les parties prenantes se sentent plus impliqués dans les affaires quotidiennes de l'entreprise. On assistait donc à l'apparition de panels de consommateurs, de cercles de qualité,…etc. Au cours des années 80 est apparu la notion de « management des partenaires » et le management par les partenaires de la firme qui prend en compte l'individu ou le groupe d'individus qui affectent l'entreprise ou qui sont affectés par elle. La fin des années 80 et le début des années 90, ont vu ensuite un mouvement centré sur les affaires et on commençait dés lors à poser la question sur la raison d'être ou le but de l'entreprise. La question était : l'entreprise doit elle répondre comme toujours aux attentes des actionnaires ? (Freeman et Liedtka, 1997). La réponse à cette question a été apportée par la théorie des parties prenantes qui prône la prise en compte des intérêts de l'ensemble des parties prenantes de l'entreprise *(stakeholder theories).* Le concept de parties prenantes qui se trouve à la base de cette théorie a été défini différemment selon les chercheurs, le tableau suivant résume les principales définitions qui ont été proposées :

Tableau 1.1- Définitions des parties prenantes de l'entreprise

Les auteurs	Les définitions
Stanford memo, 1963.	« Se sont des groupes sans lesquels le soutien de l'organisation cesserait d'exister » (cité dans Freeman & Reed, 1983, et Freeman, 1984).
Rhenman, 1964	« Groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (Cité dans Nasi, 1995)
Ahlstedt & Jahnukainen, 1971	« Sont conduites par leurs propres intérêts et objectifs et dépendent de la firme, qui elle même en dépend pour l'accomplissement de ses intérêts » (Cité dans Nais, 1995).
Freeman & Reed, 1983.	« Sont celles qui peuvent affecter ou être affectées par l'accomplissement des objectifs de l'organisation »
Freeman, 1984 : 46	« Peuvent affecter ou être affectées par l'accomplissement des objectifs de l'organisation »
Freeman & Gilbert, 1987 : 397	« Peuvent affecter ou être affectées par les affaires »
Cornell & Shapiro, 1987 : 5	« Ceux qui ont des droits et des contrats vis à vis de la firme »
Evan & Freeman, 1988 : 75-76	« Ceux qui détiennent des parts ou des droits vis à vis de la firme »
Evan & Freeman, 1988 : 79	« Sont ceux pour lesquels les droits sont respectés ou spoliés par les actions de la firme »
Bowie, 1988 : 112, n.2	Elles constituent les groupes sans lesquels le soutien de l'organisation cesserait d'exister »
Alkhafaji, 1989 : 36	« Elles constituent les groupes envers lesquels l'organisation est responsable »
Freeman & Evan, 1990	« Les détenteurs des contrats »
Thompson et al., 1991 : 209	« Sont celles qui sont en relation avec l'organisation »
Savage et al, 1991 : 61	« Sont celles qui ont à la fois des intérêts dans les actions de l'organisation et des aptitudes permettant de les influencer »
Hill & Jones, 1992 : 133	« Sont celles qui ont des droits légitimes vis à vis de la firme et qui sont établis à travers l'existence d'un échange relationnel. Ils fournissent à la firme des ressources critiques et en échange ils attendent que leurs attentes soient satisfaites »

Freeman, 1994 : 415	« Sont les participants dans le processus humain de la création de valeur commune »
Langtry, 1994 : 433	« Sont celles pour lesquelles la firme est responsable pour leur bien être ou celles qui détiennent un droit moral ou légal vis à vis de la firme »
Clarkson, 1994 : 5	« Sont celles qui assument un risque parce qu'elles ont investit des capitaux humains ou financiers ou une valeur dans l'entreprise, ou parce qu'elles assument un risque en raison des activités de l'entreprise »
Clarkson, 1995 : 106	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités »
Agle et Wood, 1997	« Les classes des parties prenantes peuvent être identifiées par leur possession d'un, deux ou des trois attributs suivants : 1. Le pouvoir permettant d'influencer la firme, 2. La légitimité de la relation avec la firme, et 3. L'urgence des droits envers la firme ».

Source : Adapté de Agle et Wood (1997).

On peut citer d'autres définitions plus récentes :

Les auteurs	Les définitions
Charreaux et Desbrières, (1998, p.58)	« Agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme ».
Kochan et Rubinstein (2000, p. 373)	« Apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002, p.8)	« Individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »
Sanchez et Heene (2004, p.113-114).	« Les parties prenantes sont les tiers qui sont considérés par le management comme les fournisseurs des ressources et des capacités essentielles »
Heene et Dentchev (2004).	« Les parties prenantes sont les groupes desquels l'organisation accepte volontairement d'avoir des bénéfices et envers lesquelles elle encourt des engagements d'équité. Ces groupes incluent les financiers, les salariés, les clients, les fournisseurs et la communauté locale »
Cova et Louyot-Gallicher (2006)	« Les stakeholders ou parties prenantes peuvent se définir comme des individus ou des groupes d'individus qui contribuent volontairement ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques ».

Une vision large de la notion de parties prenantes semble poser des problèmes soulevés par exemple par Jensen (2001) qui estime que conformément à cette vision n'importe qui pourrait revendiquer un intérêt dans l'organisation. Hill et Jones (1992) et Clarkson (1995) sont partisans d'une vision étroite de ce concept. Ainsi, Clakson (1995, p. 106) distingue les parties prenantes volontaires (ou primaires) et involontaires (ou secondaires) selon qu'ils acceptent ou qu'ils soient exposés à un certain risque en nouant une relation avec l'entreprise. Alors que Hill et Jones (1992) considèrent les parties prenantes comme celles qui fournissent à la firme des ressources critiques et en échange ils attendent que leurs attentes soient satisfaites

Le fait de donner une acception large ou restreinte à cette notion conduit à une diversité d'approches théoriques (Mercier et Gond, 2004).

B- Les approches de la théorie des parties prenantes

Cette théorie a trois types d'aspects (Donaldson et Preston, 1995) :

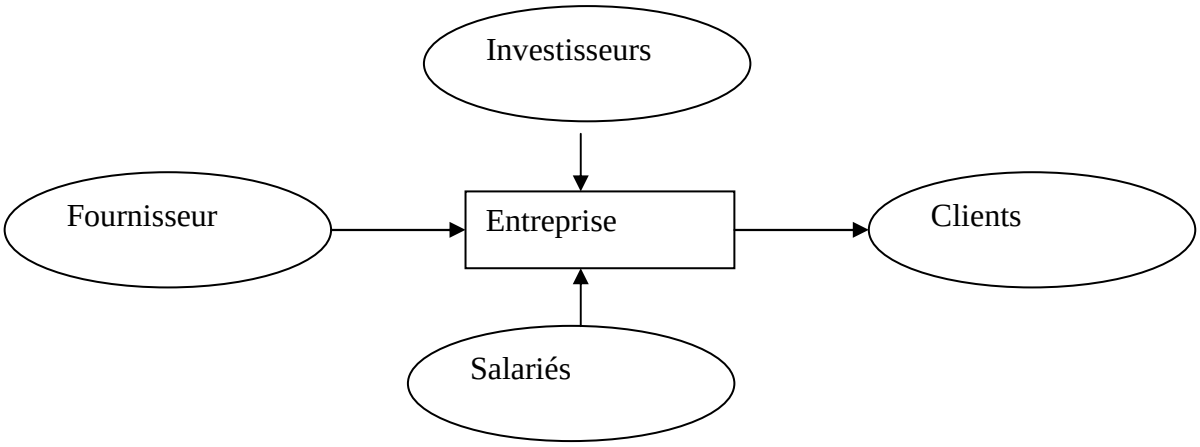
- Elle est descriptive dans la mesure où elle décrit ce que c'est que l'entreprise, considérée comme une constellation d'intérêts compétitifs et coopératifs possédant une valeur intrinsèque.
- Elle est instrumentale dans la mesure où elle établit un cadre pour examiner les connexions entre les pratiques de management des parties prenantes *(stakeholder management)* et l'accomplissement des différents objectifs de performance de l'entreprise.
- Elle est normative dans la mesure ou elle implique l'acceptation que les parties prenantes sont les personnes ou les groupes qui ont des intérêts légitimes dans l'organisation.

En se fondant sur les principes de cette théorie Donaldson et Preston (1995) distinguent deux types de conception de l'entreprise :

- La conception input-output de l'entreprise représentée par la figure 1.1, dans laquelle les investisseurs, les salariés, et les fournisseurs contribuent à la formation des inptputs qui se transforment par la boite noire de la firme en output pour le bénéfice des clients. Chaque contribuant d'entrée s'attend à recevoir une compensation appropriée, mais la conception de l'économie libérale (ou l'interprétation d'Adam Smith) de ce modèle dans un équilibre de long terme, précise que les participants à la formation de l'input reçoivent seulement les bénéfices normaux ou compétitifs (c'est à dire des bénéfices qu'ils pourraient obtenir d'autres utilisations alternatives de leurs ressources et temps) et les participants individuels qui sont

particulièrement privilégiés, tels que les détenteurs des ressources et des compétences rares, reçoivent des rentes. En raison de la concurrence dans tout le système, la majeure partie des bénéfices revient aux clients.

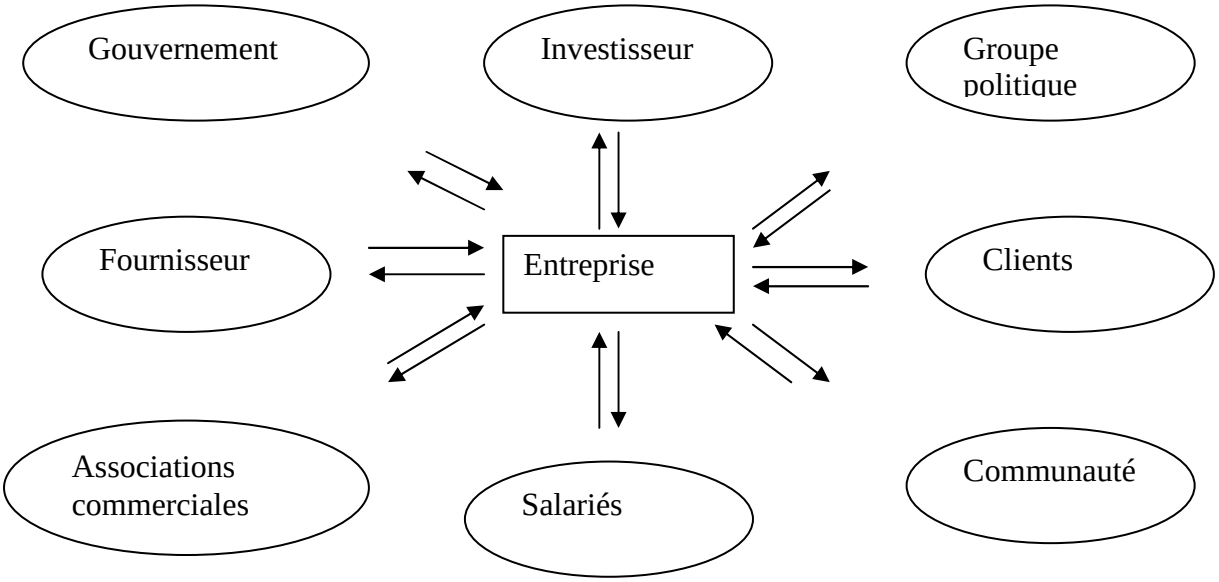
Schéma 1.1- Modèle Input-Output



Source : Donaldson et Preston (1995)

- La conception parties prenantes de l'entreprise représentée par la figure 1.2, explique que tout individu ou groupe d'individus ayant un intérêt légitime et participant dans l'entreprise obtient des bénéfices et qu'il n'y a pas de priorité d'une partie prenante par rapport aux autres. La flèche est orientée dans les deux sens explique la relation entre la firme et les parties prenantes, les flèches sont aussi, normalement, de la même longueur ce qui explique l'équilibre général.

Schéma 1.2- Modèle des Stakeholders



Source : Donaldson et Preston (1995)

Cette conception tente aussi d'éclairer les principes de base de la théorie des parties prenantes qui a pour objectif de comprendre comment l'organisation est faite et comment elle fonctionne, elle aide les managers à diriger l'entreprise et à prendre en compte les intérêts de toutes les autres parties prenantes de l'entreprise.

Dans le même mouvement, Freeman et Philips (2001) affirment qu'on doit tenir compte, au moins de deux branches de la théorie des parties prenantes *(Stakeholder Theory).* La première branche est basée sur la thèse instrumentale qui suggère que pour maximiser la valeur des actionnaires dans un cadre de temps incertains, les dirigeants doivent pendre en considération les principales relations qui lient leurs entreprises avec leurs parties prenantes.
La seconde branche de cette théorie se base sur la thèse normative qui suggère que les dirigeants doivent prendre en considérations les principales relations qui lient leurs entreprises avec leurs parties prenantes. Cette thèse ne prend pas comme point de départ les droits de propriété des actionnaires, elle considère que chaque partie prenante a des droits de propriété. En effet, les clients ont le droit de propriété de leurs richesses, les fournisseurs de leurs biens qu'ils vendent aux entreprises, les salariés de leur travail, les communautés de leurs biens publics. Pour respecter ces droits, les dirigeants devraient prendre en considération les intérêts de toutes ces parties prenantes. Un autre argument, autre que celui des droits de propriété, permet de justifier cette thèse. Il se base sur la notion du consentement volontaire. La firme est la pièce centrale des accords multilatéraux durables basés sur le consentement volontaire. S'il y a une faible présomption que l'accord est durable, les dirigeants doivent tenir compte des intérêts de toutes les parties du contrat.

La théorie des parties prenantes et ses diverses approches considèrent les clients comme parties prenantes. Cette prise en considération se justifie, d'une part, par le fait qu'ils possèdent au moins un des attributs suivants : la légitimité, le pouvoir et l'urgence, d'autre part, par la continuité des relations qu'ils pourraient nouer avec l'entreprise.

C- La justification de l'existence des clients en tant que partie prenante

En se référant à la définition des parties prenantes d'Agle et Wood (1997), on peut citer trois raisons qui justifient l'existence des clients en tant que parties prenantes de l'entreprise :
- La légitimité : plusieurs raisons justifient la légitimité de la relation de l'entreprise avec ses clients dont on peut citer :

- Les relations contractuelles de l'entreprise avec ses clients ;
- Les droits que les clients peuvent avoir vis à vis de l'entreprise ;
- Les risques que les clients peuvent avoir en nouant des relations avec l'entreprise ;
- Le droit moral des clients vis à vis de l'entreprise.

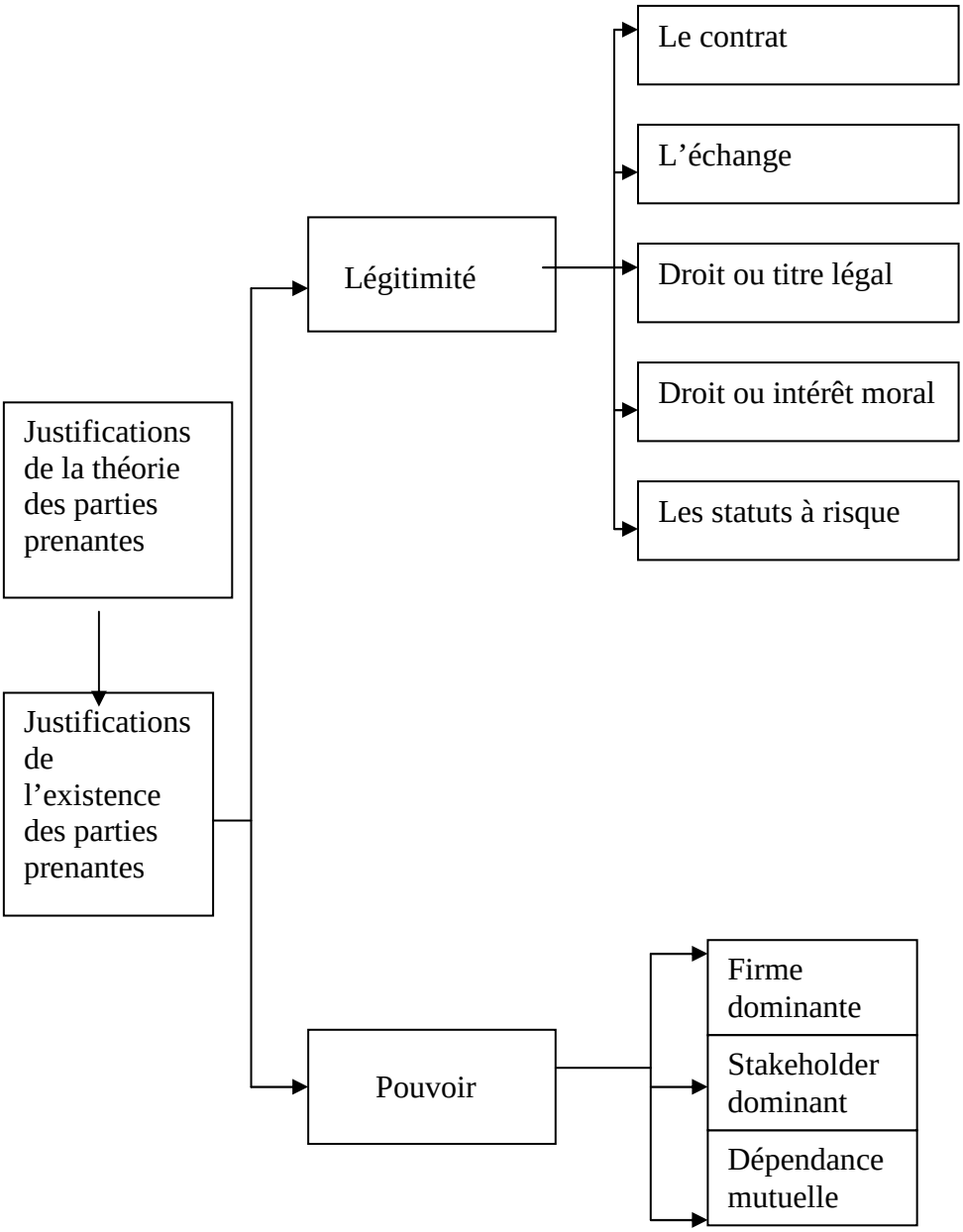
- Le pouvoir : On distingue trois catégories de pouvoir : le pouvoir coercitif basé sur les ressources physiques des forces ; utilitaire basé sur les ressources matérielles ou financières et normatif basé sur les ressources symboliques[21] (Etzioni, 1964)[22]. On retrouve le pouvoir des parties prenantes sur l'entreprise pris en compte par la théorie de l'agence (groupes qui ont le pouvoir sur les dirigeants), et la théorie de la dépendance des ressources qui affirme que la pérennité de l'organisation dépend de son aptitude à gérer les demandes de groupes différents, en particulier ceux dont les ressources et le soutien sont déterminants pour sa survie. Si ses actions et ses résultats sont jugés « acceptables », elle a une « effectivité », appréciée avec des critères externes, et différente de « l'efficience » (interne) ; la vulnérabilité d'une organisation vient de son besoin en ressources et ces ressources sont contrôlées par son environnement ; si des groupes fournisseurs de ressources critiques se retirent du jeu, ils mettent la survie de l'organisation en danger. Ces ressources sont relatives au capital financier mais aussi aux ressources humaines (attractivité pour des salariés compétents) ou aux clients (risque de boycott des consommateurs) (Capron et Quairel, 2004).

- L'urgence : Les parties prenantes, y compris les clients, peuvent demander une attention immédiate ; le délai de réaction est crucial ; la situation est en général critique pour les parties prenantes notamment en cas d'exposition au risque[23].

A l'instar de Agle et Wood, Andriof et Waddock (2002) estiment que la légitimité et le pouvoir constituent les deux justifications principales de l'existence des parties prenantes. Ils ont mobilisés différents courants théoriques de manière simultanée ou concurrente pour identifier et structurer ces justifications (voir Schéma 1.3).

[21] On peut citer comme exemple de ressources symboliques : le prestige, l'estime…
[22] Cité par Agle et Wood (1997).
[23] Capron et Quairel, 2004, op.cit.

Schéma 1.3- Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes



Source : adapté de Andriof et Waddock (2002, p. 32)

A la différence des auteurs cités ci-dessus Sanchez et Heene (2004) etiment que les clients sont considérés comme parties prenantes de l'entreprise lorsqu'ils développent des compétences spéciales lors de l'utilisation des produits ou lors de l'interaction avec l'organisation, et quand en conséquence ils dérivent un avantage spécial provenant de l'utilisation de ces produits et acquièrent un intérêt important relativement à la continuité de la

relation avec cette organisation. Dans cette perspective, l'entreprise peut essayer de transformer les clients en parties prenantes. Pour parvenir à cet objectif elle peut, par exemple, développer des produits qui permettent de satisfaire d'une manière efficace leurs besoins, elle peut aussi proposer des formations et soutenir les services relatifs à ses produits, pour permettre l'augmentation de son attraction auprès de ses clients.

Une fois justifier l'appartenance des clients aux catégories de parties prenantes de l'entreprise, cette dernière devrait prendre en compte leurs intérêts.

D- La prise en considération des intérêts des clients

Selon les tenants de la thèse pluraliste, la création de la valeur pour les actionnaires devrait être annulée par une répartition de la valeur créée entre toutes les parties prenantes de l'entreprise (Bogliolo, 1996, 2000). En effet, Charreaux et Desbrières (1998)[24], considèrent que la vision moniste de la firme selon laquelle les actionnaires, créanciers résiduels exclusifs, étant les seuls apporteurs de ressources à recevoir la rente crée par la firme, est d'une part incomplète, car les décisions de la firme entraînent des conséquences pour l'ensemble des stakeholders, d'autre part semble incompatible avec la représentation contractuelle selon laquelle la firme est un noeud de contrat entre les différents stakeholders, actionnaires, mais également, créanciers, salariés, dirigeants, clients, fournisseurs, pouvoirs publics, ou celle selon laquelle la firme constitue un jeu coopératif entre les différentes parties prenantes (Aoki M, 1984).

De même, Charreaux (1997a, b) souligne que l'assimilation de la notion d'efficacité à celle de création de valeur pour les actionnaires suppose des conditions encore plus stricte, notamment qu'ils soient les propriétaires exclusifs de la firme, en définissant la propriété de la firme comme la détention simultanée des droits de contrôle résiduels et des droits à l'appropriation des gains résiduels. Sous cette hypothèse les actionnaires supportent l'intégralité des conséquences des décisions prises et il est équivalent de maximiser la valeur totale de la firme ou la valeur pour les actionnaires, seuls créanciers résiduels. Cependant, avec cette définition de la propriété, l'identification des propriétaires devient complexe, par exemple les actionnaires, notamment ceux des grandes sociétés cotées de type managériale qui ne sont ni

[24] Op. Cit.

les décideurs résiduels, ni les seuls créanciers résiduels, ne peuvent être considérés comme les détenteurs exclusifs des droits de propriété.

Dans le même cadre d'analyse retenue par cette théorie, Hill et Jones (1992) formulent une théorie de l'agence généralisée, qui intègre la théorie des parties prenantes à la théorie de l'agence (Hirigoyen et Pichard-Stamford, 2006), en considérant que la position centrale du dirigeant lui assure un différentiel de pouvoir toujours positif pour arbitrer le conflit entre les différentes parties prenantes de la firme. Dans cette théorie la notion de coût d'agence est élargie et remplacée par celle de coûts contractuels, relatifs aux réductions d'utilités supportées par les différentes parties prenantes pour faire fonctionner les mécanismes disciplinaires et aux pertes d'utilités résiduelles. La notion de structure institutionnelle se substitue à celle de structure de gouvernement de manière à incorporer, en sus des mécanismes disciplinaires, les garanties afférentes à l'exécution des contrats implicites entre le dirigeant et les différents partenaires.

A la différence des auteurs cités ci-dessus, qui adoptent les principes de la théorie de la théorie des parties prenantes. Jensen (2001) affirme que cette théorie où les dirigeants doivent prendre des décisions dans le but de tenir compte des intérêts de toutes les parties prenantes de la firme, ne précise pas comment faire le choix nécessaire entre ces intérêts compétitifs[25] et laisse les dirigeants avec une théorie qui ne leur permet pas de prendre des décisions performantes. Pour combler cette insuffisance, Jensen a formulé une théorie éclairée de la maximisation de la valeur qui considère, la maximisation de la valeur de la firme sur le long terme, comme critère de choix entre les intérêts de ses parties prenantes. Dans cette vision, c'est l'intérêt des clients qui doit être privilégié tout en tenant compte des intérêts des autres parties prenantes. L'entreprise doit être orientée clients pour maximiser sa valeur sur le long terme (Deshpandé et al, 1993).

Parallèlement, en s'appuyant sur le principe d'efficacité, Williamson (1985) analyse les mécanismes organisationnels qui permettent de gérer les différentes transactions entre la firme et ses parties prenantes, selon le critère de minimisation des coûts de transaction, ces derniers

[25] La concurrence entre les intérêts des différentes parties prenantes de la firme signifie que les clients demandent des prix plus bas, une bonne qualité des produits et un service complet. Les salariés réclament des salaires élevés et de bonnes conditions de travail. Les fournisseurs du capital exigent un risque minimum et des rendements élevés. Les fournisseurs des produits exigent des paiements au comptant ou à crédit. La communauté demande des contributions charitables élevées, des dépenses sociales, des investissements locaux et des emplois stables (Jensen, 2001).

incluant les coûts d'agence. Ils opposent les mécanismes intentionnels issus d'un dessein de contrôle de la transaction de nature institutionnelle, aux mécanismes spontanés de nature contractuelle. Les premiers permettraient de gérer plus efficacement les transactions mettant en jeu des investissements fortement spécifiques. Ainsi, le conseil d'administration interviendrait pour contrôler les transactions avec les actionnaires censés financer les investissements spécifiques à la firme. Le fait que d'autres parties prenantes peuvent avoir les mêmes qualités dépend de leur relation contractuelle avec la firme. Inversement, la relation de prêt associée au financement d'actifs redéployables serait plus efficacement protégée par un mécanisme spontané et contractuel sous forme de clauses ou de garanties.

Ainsi, les salariés qui dans le cadre de la relation salariale, effectuent des investissements en capital humain spécifique à la firme, encourent un risque lié à la nature à long terme des contrats de travail. Des mécanismes tels que la cogestion ou la participation au conseil d'administration permettraient de préserver leurs intérêts et contribueraient à minimiser les coûts liés à cette transaction particulière.

La protection des clients serait le plus souvent assurée indépendamment de tout mécanisme institutionnel, grâce notamment à la marque qui fait intervenir la réputation de la firme et aux contrats de garantie. Du côté des fournisseurs, pour garantir leurs intérêts, il n'est pas nécessaire d'avoir ni une gouvernance spécialisée, ni une participation au conseil d'administration, la protection que permet le marché est suffisante.

A la différence de Williamson qui s'est intéressé à l'analyse de ces mécanismes, Blair (1995,1999, 2001) et Rajan et Zingales (1998) affirment que les dirigeants devraient gérer les sociétés en prenant en compte les autres ayants droit potentiels tels que les salariés, les clients, les fournisseurs, les créanciers et la communauté. L'objectif de la firme n'est plus de maximiser la valeur actionnariale, mais la valeur totale de l'entreprise[26].

Dans la même vision, pour garantir son succès, l'entreprise devrait tenir compte des intérêts de l'ensemble de ses parties prenantes (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995). Aussi, il a été montré que la réussite de l'entreprise est conditionnée par la satisfaction des intérêts de

[26] Jensen (2001) considère que l'objectif de maximisation de la valeur ne peut être réalisable du fait des externalités existantes qui rendent multidimensionnels les critères de maximisation de la valeur. A ce propos, l'auteur pointe une limite centrale en ce qui concerne l'approche partenariale. En effet, cette considération multidimensionnelle de la création de valeur et de sa répartition empêche tout comportement réellement maximisateur (In « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », Trébucq et Chatelin, (2002)).

ses diverses parties prenantes et que la non satisfaction de leurs intérêts pourrait détruire sa performance (Clarkson, 1995).
Dans le même ordre d'idées, Kandampully et Duddy, (1999) estiment que l'avenir de la firme dépend, non seulement de la valeur de durée de vie du client mais aussi des relations qu'elle peut nouer avec les autres parties prenantes. Dans un contexte relationnelle, la tâche du management s'étend au delà de la principale relation de la firme avec ses clients pour inclure à la fois les relations internes et externes qu'elle estime développer, consolider et maintenir.

De la même façon Greenley et Foxal (1998) estiment qu'on peut citer deux raisons principales permettant de justifier l'orientation envers les parties prenantes. Premièrement, au niveau de l'entreprise les intérêts d'un groupe particulier comme les clients, ne peuvent pas être pris en considération sans tenir compte des intérêts des autres parties prenantes. Aussi, l'orientation envers un type particulier de ces parties prenantes doit être développée en fonction de l'orientation envers les autres, lorsqu' elles se trouvent en compétition relativement aux ressources rares et à l'attention des managers. Deuxièmement, le succès de l'orientation envers les clients dépend en partie des orientations envers les autres groupes. Par exemple, l'orientation marché serait plus efficace si l'entreprise explique à ses salariés que le marketing constitue un élément de leur travail et que leur rôle est de servir les intérêts aussi bien des clients que de l'entreprise.

De leur côté Freeman et McVea (2001) dans leur formulation de l'approche des parties prenantes estiment que cette dernière suggère que les managers doivent formuler et mettre en œuvre un processus qui satisfait tous les groupes qui ont une part dans les affaires de l'entreprise. La tâche principale de ce processus est de gérer et intégrer les relations et les intérêts des actionnaires, des salariés, des clients, des fournisseurs et de la communauté et d'autres groupes de manière à assurer le succès de long terme de la firme. Conformément à ces principes cette approche dispose d'un certain nombre de caractéristiques :

1. Elle permet de fournir un cadre stratégique unique et flexible lui permettant de s'adapter aux changements de l'environnement sans que le manager adopte un nouveau paradigme stratégique.

2. Elle constitue un processus de management stratégique[27] plutôt qu'un processus de planification stratégique[28].
3. Le problème central de cette approche est la survie de la firme.
4. Elle encourage les gestionnaires à développer des stratégies en étendant leur champ d'analyse au delà de la firme tout en identifiant et en investissant dans toutes les relations qui permettent d'assurer son succès de long terme.
5. Elle est à la fois prescriptible et descriptive : Elle est descriptive parce qu'elle se construit sur la base des analyses et des faits concrets, elle est aussi prescriptible parce qu'elle dépasse le stade de la description pour recommander une direction pour la firme.
6. Son objectif principal est de développer une compréhension des parties prenantes spécifiques pour la firme et les circonstances dans lesquels elle se trouve. C'est seulement à travers ce niveau de compréhension que les gestionnaires peuvent créer les options et les stratégies qui ont le soutien des parties prenantes et seulement avec ce soutien que les gestionnaires peuvent assurer la survie de long terme de la firme.
7. Finalement, elle fait appel à une approche intégrée pour la prise de la décision stratégique. Les managers doivent trouver la manière permettant de satisfaire simultanément les diverses parties prenantes de la firme.

Dans le même mouvement Hirigoyen (1997) propose de passer d'une gouvernance d'agence à une gouvernance de partenariat, qui devrait conduire à la recherche d'un nouvel équilibre entre investisseurs financiers et acteurs industriels. Ainsi, on peut illustrer les notions de gouvernance d'agence et de partenariat en comparant le système anglo-saxon ou orienté marché par rapport au système germano-nippon interne ou orienté réseaux. En effet, dans le premier cas, la conception moniste de la firme prévaudrait, le seul objectif serait de maximiser la richesse des actionnaires. Dans le deuxième cas, ce système retient une vision organique de la firme fondée sur l'idée de coalition, où les idées des différents stakeholders seraient considérées simultanément. A l'aube du XXIème siècle ce passage s'impose, si ce n'est encore comme une réalité du moins comme une nécessité (Poulain-Rehm, 2003).

[27] Le management stratégique, une approche rénovée de la stratégie, cherche à en combler ses lacunes, en privilégiant la dimension organisationnelle des choix stratégiques, en considérant les stratégies émergentes sur le même plan que les choix stratégiques explicites, et en insistant sur la mise en œuvre des intentions stratégiques (Koenig, 1990).
[28] La planification stratégique peut être définie comme une procédure formalisée de prise de décision par laquelle une entreprise fixe les grandes orientations de son développement (Stratégor, 1988).

A l'instar de leur appartenance aux catégories des parties prenantes de l'entreprise, la prise en compte de leurs intérêts peut avoir aussi comme motif leur participation à la création de sa valeur. Du point de vue de l'entreprise, cette participation est étroitement liée à la valeur créée par l'entreprise pour ses clients (Hirigoyen et Caby, 2005).

E- Le client participe à la création de valeur de l'entreprise

Charreaux et Desbrière (1998)[29] considèrent que la mesure actionnariale de la valeur est trop restrictive pour construire une théorie pertinente de la gouvernance des entreprises, ils proposent une définition élargie de la valeur créée, la valeur partenariale. Cet élargissement et la mesure qui lui est associé sont conformes à la vision pluraliste de la firme et permettent de mieux comprendre les mécanismes de création et de partage de la valeur en relation avec l'ensemble des parties prenantes qui concourent au fonctionnement de la firme.

En effet, pour illustrer la notion de valeur partenariale, ils proposent une chaîne de valeur plus simple, à savoir une firme qui ne dispose que d'un seul fournisseur et d'un seul client. Du côté du fournisseur la valeur créée est égale à la différence entre le prix payé par la firme (le coût explicite) et le coût d'opportunité, soit le prix minimum requis par le fournisseur pour entreprendre ou poursuivre la transaction. Cette même analyse peut être transposée du côté du client. Il y a valeur créée si le client obtient le produit à un prix inférieur à son prix d'opportunité, c'est à dire le prix qu'il aurait été disposé à payer. Sur l'ensemble de la chaîne de valeur, la valeur créée est égale à la différence entre le prix d'opportunité pour le client et le coût d'opportunité pour le fournisseur. Pour comprendre les mécanismes de création et de partage de cette valeur, ils ont développé une approche qui suppose que les relations entre la firme et les différentes parties prenantes ne sont pas simplement marchandes, mais surtout construites de façon à créer de la valeur. Du côté des clients, la firme accroît d'autant plus la valeur créée que le client dispose de peu d'alternatives. Cette situation peut avoir plusieurs origines. La firme peut se trouver en position favorable pour diverses raisons, des raisons économiques liées par exemple au caractère innovateur du produit ou des services qu'elle fournit, aux accords de partenariat éventuels qu'elle a lié avec le client et qui augmentent les coûts de sortie de la relation ou, encore, des raisons réglementaires qui font que le client est obligé de se fournir auprès de la firme. Au sens large, l'environnement des relations firme-client participe également au système de gouvernement de l'entreprise.

[29] Op. Cit.

A l'instar de Charreaux et Desbrière et dans le même ordre d'idées, Parrat (1999) estime que le système de gouvernement doit réorienter les décisions vers plus d'équité quand celle-ci risque de porter atteinte à l'un au moins des parties prenantes, veillant en particulier à ce que leurs intérêts soient pris en compte et à ce qu'aucun d'entre eux ne s'enrichisse au détriment de l'autre. Quant au rôle du dirigeant, il est censé mesurer les différentes contributions individuelles collectives et ainsi rémunérer les différents apporteurs de ressources au prorata de leur contribution.

Pour décrire cette vision, Freeman et Liedtka (1997) affirment qu'on assiste aujourd'hui à une seconde vie du capitalisme que l'on peut appeler : le capitalisme des partenaires. Ce dernier repose sur quatre principes :

- Tout d'abord, le principe de coopération des partenaires[30] stipule qu'il y a création de richesse parce que les partenaires peuvent satisfaire solidairement leurs besoins et leurs désirs. Le capitalisme fonctionne parce que les dirigeants rassemblent des clients, des fournisseurs, des salariés, des financiers, et des groupements d'intérêt et organisent avec eux des contrats ou des relations.
- En second lieu, le principe de complexité soutient que les êtres humains sont des créateurs complexes, capables d'agir selon beaucoup de valeurs différentes.
- Troisièmement, le principe de la création continue signifie que l'entreprise est une source de création de valeur où hommes d'affaires et partenaires coopèrent.
- Enfin, le principe de l'émergence de la concurrence nous rappelle que la concurrence apparaît dans des sociétés relativement libres et démocratiques dans lesquelles les partenaires disposent de plusieurs options possibles. La concurrence émerge de la coopération entre les partenaires plutôt que du besoin primaire de tuer l'autre.

Cette extension de l'analyse de création et de répartition de la valeur aux différentes parties prenantes conduit à accorder une place centrale aux relations de l'entreprise avec ses clients.

[30] Shann (1997) estime que la coopération entre les parties prenantes permet d'obtenir des avantages compétitifs. Ils donnent comme exemple les entreprises japonaises. En effet, pour ces entreprises, il est devenu habituel d'échanger des actions avec les prêteurs et les partenaires d'affaires, ceci étant considéré comme un geste de sincérité et d'engagement. Ces actions sont rarement vendu et permettent de créer un block stable d'actionnaires qui possèdent en général de 60 à 80 pourcent du total des actions. Seulement 20 à 30 pourcent de l'ensemble de ces actions circulent dans le marché. En conséquence, le contrôle des intérêts dans la majorité des entreprises japonaises est détenu par les parties prenantes stratégiques. Charreaux (2002) estime que ce genre d'actionnariat ne peut s'expliquer par des considérations financières. La présence de partenaires au capital d'une entreprise ne peut à l'évidence se comprendre et s'analyser à partir des seules grilles d'analyse traditionnelles ; elle s'explique au moins en partie, par la contribution cognitive de ces partenaires en terme de vision et de compétence.

En effet, la valeur créée peut avoir son origine dans les accords implicites passés entre l'entreprise et ses parties prenantes. Cornell et Shapiro (1987) estiment que l'entreprise est un nœud de contrats implicites et explicites passés avec ses différents partenaires. La différence entre un contrat implicite et explicite tient au fait que le premier prend la forme d'une promesse tacite[31] alors que le second est un contrat écrit. Plusieurs raisons peuvent être évoquées pour justifier l'utilisation d'accords implicites, il peut s'agir dans ce cas de l'impossibilité de rédiger des contrats explicites ou du coût de rédaction et de contrôle de ces derniers. La valeur de marché actuelle de tous les contrats implicites futurs que la firme s'attend à vendre, représente le capital organisationnel, alors que les coûts prévus pour honorer les contrats implicites actuels et futurs, représentent les engagements organisationnels. La différence entre le capital organisationnel et les engagements organisationnels représente, pour les auteurs, le capital organisationnel net. Dans ce contexte, la firme crée de la valeur si les contrats implicites sont vendus à un prix moyen qui excède le coût moyen de leur exécution.

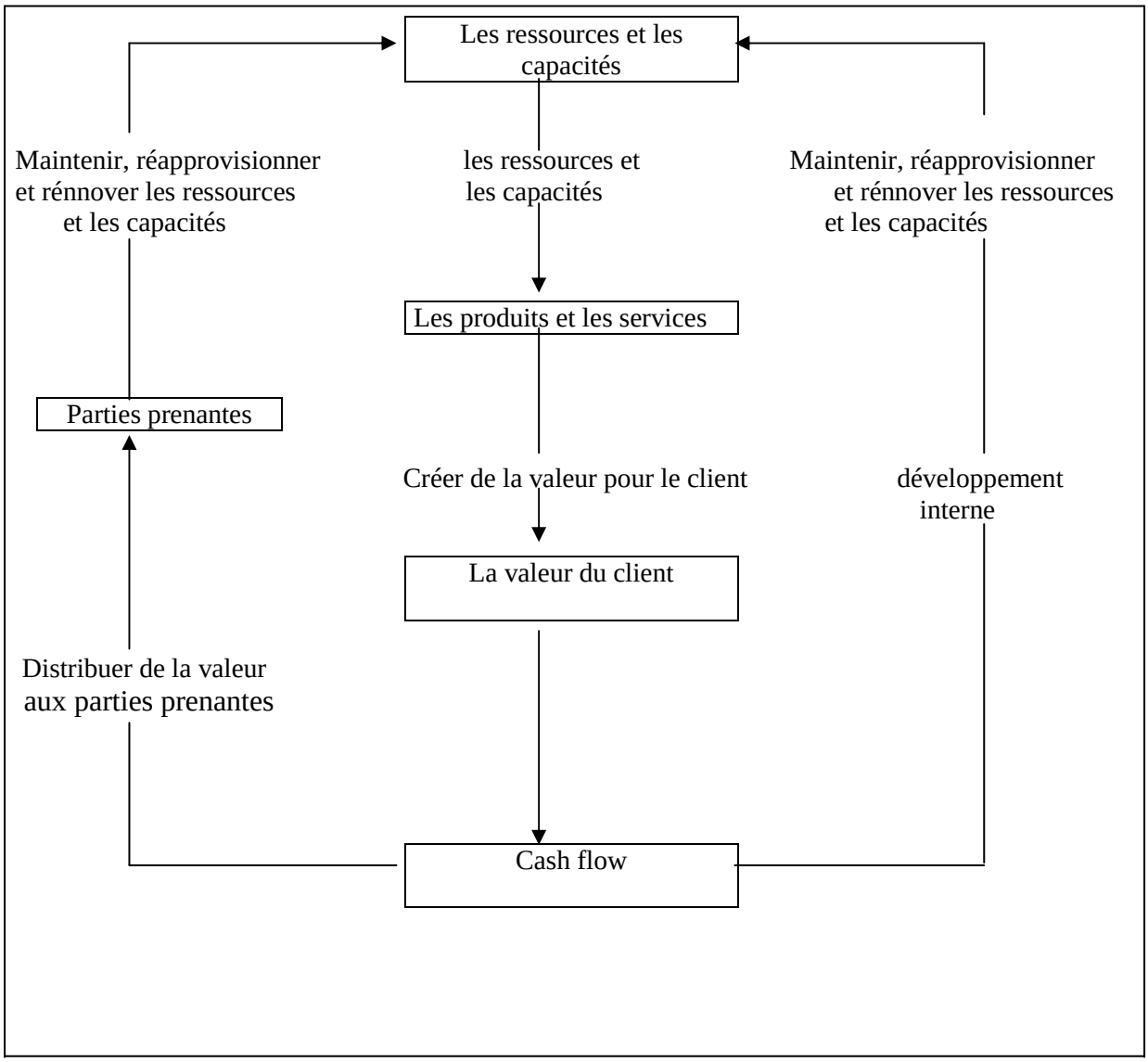
La production des biens de haute qualité et la réputation contribuent aussi à la création de valeur pour la firme. Klein et Leffler (1981) estiment que la vente de ces biens génère des quasi-rentes. La lutte contre la concurrence et le maintien de leur qualité nécessitent la réalisation des investissements spécifiques particuliers dans la marque ou dans une technologie de production spécialisée. Dans la même vision, Shapiro (1983) estime que la réputation est un investissement dans un actif particulier, qui permet de dégager des quasi-rentes futures et d'assurer la qualité du produit. Cet investissement est spécifique dans la mesure où toute rupture de qualité conduit à une perte de quasi-rente et par conséquent de sa valeur.
Par l'achat de ces produits le client contribue à la création de valeur pour l'entreprise qui elle-même doit lui créer de la valeur pour assurer sa continuité.

F- La création de valeur pour le client et la continuité de l'entreprise

Heene et Dentchev (2004) estiment que la création de valeur pour le client figure parmi les conditions essentielles à la pérennité et la survie de l'entreprise. Le schéma suivant retrace la place de cette création dans le fonctionnement et la continuité de l'entreprise.

[31] On peut citer comme exemple des promesses tacites : les promesses de continuation des services aux clients, les promesses de sécurité de l'emploi offertes aux salariés. Les promesses explicites peuvent avoir, par exemple la forme des contrats de salaire ou de garanties qui accompagnent la vente des produits aux clients.

Schéma 1.4- le cercle de la continuité



Source : adapté de Heene et Dentchev (2004).

Les idées principales de ce schéma peuvent être décomposées en trois éléments :

1- La création de valeur pour le client

Les entreprises conçoivent, développent, fabriquent, vendent et distribuent des produits pour le compte des clients. A cet effet, elles mobilisent leurs stocks de ressources et de capacités. En conformité avec la perspective compétence-basée sur la stratégie, les ressources

représentent toutes choses tangibles ou intangibles qui peuvent être disponibles et utiles pour l'organisation dans la mise en œuvre des activités créatrices de valeur (Sanchez & Heene, 2004. P. 80). Les capacités représentent les modèles répétés de l'action mises en œuvre lors de l'utilisation des actifs (Sanchez & Heene, 2004. P. 82).

Afin d'être concurrentielle, les ressources et les capacités mobilisées devraient permettre à l'entreprise de satisfaire les besoins et les préférences des clients d'une manière supérieure par rapport aux concurrents. Ceci implique que l'entreprise devrait développer des politiques et des pratiques qui lui permettent d'assurer, d'une part, leur accès plus rapidement d'autre part, leur disponibilité à un prix et qualité plus avantageux que ses concurrents. Si l'entreprise réussit à offrir de meilleurs produits et services à ses clients et si les clients perçoivent adéquatement les bénéfices de l'offre, la valeur client est créée. Le montant de cette valeur détermine le cash flow de la firme.

2- Les ressources, les capacités et la création de valeur pour le client

La création de valeur pour le client contraint l'entreprise à prendre des actions qui lui permettent en permanence d'établir, de maintenir, de rénover, et de réapprovisionner, ses stocks en ressources et capacités. En effet, la maintien de ces derniers se réfère au processus qui permet d'assurer une disponibilité continue, dans le temps et la forme appropriés, des ressources et des capacités exigés par les compétences d'influence des activités de l'organisation (Sanchez et Heene, 2004, p. 55). Le réapprovisionnement se rapporte aux processus destinés à combler les besoins de l'entreprise qui résultent de la consommation dans le processus de création de valeur, de ces ressources et capacités. Quant à la rénovation elle se rapporte à tous les processus destinés à substituer les ressources et les capacités existantes par des ressources et des capacités alternatives qui permettent à l'entreprise de créer une valeur supérieure à ses clients.

Ainsi, pour construire, maintenir, réapprovisionner et rénover les ressources et les capacités, l'entreprise dispose de deux alternatives à savoir le développement interne (Dierickx & Cool, 1989) et l'acquisition externe (Barney, 1986). La première alternative se réfère au réinvestissement du cash flow qui a été généré lors de la création de valeur basée sur l'exploitation des ressources et les capacités. Quant à la deuxième elle se réfère à l'achat de nouvelles ressources et capacités de l'extérieur par exemple : l'achat de nouvelles machines ou de nouvelles licences technologiques, l'augmentation du capital de l'entreprise.

3- La distribution de la valeur aux parties prenantes et la création de valeur pour les clients

Le terme distribution de la valeur désigne toutes les transactions et tous les investissements destinés aux parties prenantes de l'entreprise et qui leur permettent d'avoir une part dans les bénéfices crées par la firme. L'objectif de cette distribution est de permettre à ces parties prenantes de se motiver et de fournir à la firme un accès aux ressources et capacités nécessaires aux processus de création de valeur. On peut citer comme exemple de la distribution de la valeur : le paiement des dividendes aux actionnaires, le paiement des rentes aux banques, le paiement des taxes au gouvernement, l'investissement pour réduire la pollution de l'environnement local, le paiement des bonus ou des commissions aux employés…

A l'instar de la création de valeur pour le client, la structure financière de l'entreprise pourrait aussi constituer une condition fondamentale à sa pérennité et sa continuité.

G- La relation avec les clients affecte la structure financière de l'entreprise

Titman (1984) a centré son analyse sur les liens théoriques entre la structure financière et la valorisation des services de garanties associés à la vente des produits aux clients. Son étude se focalise sur la commercialisation de produits qui impliquent une relation de long terme entre l'entreprise et ses clients, parce qu'ils nécessitent de la maintenance spécifique ou portent une garantie longue. La liquidation de la firme implique des coûts pour les clients, liés au non exécution des garanties ou des services futurs associés à la vente des produits. En conséquence, ils pourraient éviter d'entrer en relation avec la firme, si celle-ci éprouve des difficultés financières. Pour contrer ce comportement, l'entreprise doit introduire une structure financière adéquate et ainsi garantir qu'elle ne liquidera que dans les états de la nature où sa valeur de liquidation excède sa valeur de continuation d'un montant au moins supérieurs aux coûts induits pour les clients. Ces derniers pourraient aussi éviter d'entrer en relation avec l'entreprise fortement endettée, même si sa faillite ne leur induit aucun coût. Ce comportement est du au fait que les difficultés financières peuvent affecter l'incitation de la firme à honorer ses contrats implicites et donc à maintenir sa réputation (Maksimovic et Titman, 1991). Certes, un niveau élevé d'endettement conduit, en général, à rendre plus difficile la production des biens de haute qualité. Une telle production réclame un investissement initial, or l'existence

d'un endettement peut conduire les actionnaires à préférer y renoncer, à retirer un profit de court terme, plutôt que de partager les rentes associées à l'établissement d'une réputation (Moussu, 2000).

Dans le même ordre d'idées Banerjee et al, (2004) constatent que les firmes ayant des fournisseurs qui comptent fortement sur leurs achats (fournisseurs dépendants) pourraient particulièrement être concernées par l'effet du ratio d'endettement sur l'incitation du fournisseur à engager des investissements spécifiques dans la relation. Ils trouvent que le ratio d'endettement des clients est faible si leurs achats des fournisseurs dépendants constituent une proportion importante de leurs coûts des biens vendus. D'ailleurs, conformément à Titman (1984) et Titman et Wessels (1988), seulement la proportion des achats issus des fournisseurs qui produisent des produits spécialisés se soumet à ce résultat.

Ils estiment aussi que les clients les plus importants affectent le choix de la structure du capital du fournisseur de deux manières. Premièrement, les équipements de production du fournisseur sont susceptibles d'être fortement spécifiques aux demandes de ses clients. En conséquence, il pourrait trouver des difficultés relativement à la commercialisation de son produit lorsqu'il les perd. Ainsi, il peut vouloir maintenir un niveau faible d'endettement pour éviter une détresse financière liée à la perte d'un client principal. Deuxièmement, comme noté par Titman (1984)[32] et Maksimovic et Titman (1991)[33], un fournisseur fortement endetté pourrait perdre les clients, les fournisseurs et les employés si le potentiel de la détresse financière[34] ou de la liquidation est élevé. Il pourrait aussi perdre ses clients si son offre ne constituait pas, de leurs points de vue, des solutions valorisantes.

§2- La nécessité d'offrir aux clients des solutions valorisantes

Selon Slywotzky (1998), une approche stratégique purement limitée à la conquête d'avantages concurrentiels sans une recherche continuelle de solutions nouvelles pour satisfaire les clients conduit à un appauvrissement général de l'ensemble des concurrents. Les

[32] Op.Cit.
[33] Op.Cit.
[34] La détresse financière se produit lorsque l'entreprise ne peut pas honorer ses engagements de dette ou lorsqu'elle se trouve contrainte de restructurer sa dette pour éviter la défaillance (Kahl, 2002).

stratégies fondées sur le produit[35], la réduction des coûts[36], les ressources et les compétences[37], la taille et la part de marché[38], ne permettent plus à elles seules, de garantir la réussite durable de l'entreprise. Celle-ci nécessite de concevoir un système d'entreprise différencié permettant d'offrir continuellement des solutions valorisantes pour les clients. La mise en œuvre de ce système a été conçue différemment par les chercheurs, certains estiment que l'entreprise doit être orientée clients ou marché, les autres affirment qu'elle doit innover la valeur, se doter d'une position stratégique, concevoir une architecture stratégique ou une architecture d'entreprise.

A- Orientation client / orientation marché de l'entreprise

Pour désigner la prise en compte des besoins et des priorités des clients, les auteurs se distinguent entre les adeptes du concept de l'orientation client (Deshpandé et al, 1993 ;

---

[35] Selon Ward et al, (1998) l'entreprise peut être orientée produit lorsque :
- le souci principal de l'organisation se focalise sur l'efficacité opérationnelle et la réduction des coûts des transactions.
- Le client est considérée comme destinataire du produit et n'offre aucune contribution aux opérations et activités de l'entreprise.
- Le développement du nouveau produit évolue au sein des processus internes de l'entreprise et sans interaction avec le marché.
- Les besoins des clients sont négligés et le processus de transaction commence par la production et fini par le client

[36] Pour analyser la corrélation du cours de bourse et la croissance des sociétés cotées, le Cabinet Mercer Management Consulting a mené deux études portant respectivement sur les périodes : 1988-1993 et 1992-1997. En effet, il a sélectionné 350 sociétés cotées françaises et 800 sociétés cotées américaines qui ont été réparties ensuite en quatre catégories : les sociétés à croissance rentable, les sociétés à croissance non rentable, les sociétés en déclin et les sociétés en restructuration et après l'analyse des résultats des études menées dans ces entreprises, il s'est avéré que les marchés financiers sont de plus en plus réticents vis-à-vis des entreprises qui axent toute leur stratégie sur la réduction des coûts. Ces stratégie privées de toute recherche de nouvelles voies de développement ne créent quasiment pas de valeur à long terme (cette étude a été publiée dans la revue Investir N°1325, 1999).

[37] Selon Gaben (1999), toutes les sociétés qui se sont réinventées avec succès l'ont fait en partant du client. Ce type de réinvention conduit à remettre en cause les principes sur lesquels ont été en général fondées les stratégies d'entreprises au cours de ces dernières décennies. On passe en effet :
- du produit au client ; cela peut paraître banal, mais les entreprises ne font souvent en réalité au nom du client que ce qui les arrange en interne ;
- de la part de marché à la part de valeur ;
- des core compétences à la réinvention de l'architecture organisationnelle tous les cinq à sept ans : cultiver ses compétences c'est bien, mais encore faut-il penser aux nécessaires remises en cause périodique ;
- du raisonnement en terme d'actifs comme barrière stratégique au raisonnement en termes de contrôle stratégique

[38] Selon Slywotzky (1998), dans les années 60 et 70 la taille et la part de marché étaient les paramètres majeurs, qui dans la plupart des cas, étaient synonyme de rentabilité.Dans les années 80, les règles du jeu ont changé, le rythme s'est accéléré. La taille et la part de marché avaient toujours de l'importance mais elles offraient moins de protection qu'autrefois. Il fallait être non seulement grand mais rapide. Entre 1987 et 1993, les paramètres qui déterminaient la performance et le profit ont changé d'une manière radicale et inquiétante. La taille et la part de marché n'offraient plus de rentabilité et la sécurité qu'elles avaient longtemps garanties. Il faut se positionner du point de vue du client pour garantir la rentabilité, la sécurité et la pérennité de l'entreprise.

Benavent et Meyer-Waarden, 2001 ; Gray et al., 1998 ; Greenley et Foxal, 1998), les adeptes du concept de l'orientation marché (Ruekert, 1992; Day, 1994 ; Kalica et Gauzente, 2001 ; Kohli et Jaworski, 1990), et les adeptes de ces deux concepts (Narver et Slater, 1990 ; Ward et al, 1998).

1- Le concept d'orientation client

Deshpandé et al (1993)[39] assimilent la notion d'orientation marché à celle d'orientation client et préfèrent utiliser cette dernière pour désigner la prise en compte des besoins et des priorités des clients. En effet, l'orientation client désigne l'ensemble des croyances qui privilégient les intérêts des clients et prennent en compte les intérêts des autres parties prenantes, tels que les actionnaires, les dirigeants et les salariés, dans le but de développer une entreprise profitable sur le long terme. Elle exige la compréhension de la chaîne de valeur du client non seulement dans une vision statique mais aussi comme une chaîne qui se développe dans le temps. L'entreprise doit comprendre non seulement la dynamique des coûts et des revenus de ses clients cibles immédiats mais aussi la dynamique des coûts et des revenus des clients de ses clients. En conséquence, elle doit prendre en compte leurs contraintes économiques et politiques à tous les niveaux de la chaîne de valeur et c'est grâce à une telle analyse qu'elle pourra comprendre leurs exigences actuelles et futures (Narver et Slater, 1990).

Dans la même vision Benavent et Meyer-Waarden (2001) estiment que son point central se focalise sur l'établissement d'une relation de valeur interactive, individualisée et axée sur le long terme entre le consommateur et le fournisseur. D'une part, elle se concentre sur la coordination et la gestion des 4P, ceci rend les entreprises plus réactives et permet de mieux satisfaire leur clientèle (Gray et al, 1998). D'autre part, elle exige la satisfaction des intérêts des actionnaires nécessaire à la protection des intérêts des clients et au développement de long terme de l'entreprise (Greenley et Foxal, 1998)[40].

2- Le concept d'orientation marché

Le concept d'orientation marché a été défini différemment par les auteurs. Parmi les définitions les plus importantes on peut citer :

[39] Op.Cit.
[40] Op.Cit.

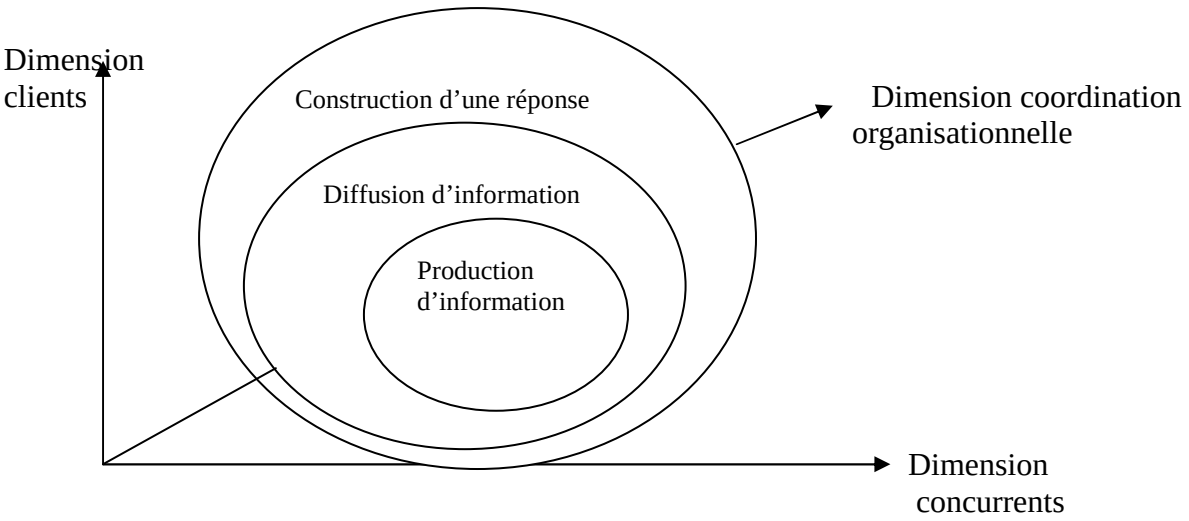
Ruekert (1992) définit l'orientation vers le marché comme l'intensité avec laquelle les entreprises obtiennent et utilisent les informations relatives aux clients, développent des plans stratégiques sur la base de cette information, et mettent en œuvre ces plans pour répondre aux besoins et priorités des clients.

Day (1994) définit l'orientation marché comme une aptitude supérieure à comprendre et satisfaire les besoins des clients. Conformément à cette orientation les entreprises doivent développer des aptitudes particulières dans leurs capacités à ressentir le marché, à anticiper ses évolutions et à répondre à ses changements. Elles doivent devenir proactives plutôt que réactives face au marché.

Dans le même ordre d'idées et sur la base d'une importante revue de la littérature et d'une série d'entrevues avec des cadres, Kohli et Jaworski (1990) estiment qu'une entreprise orientée vers le marché génère de l'information sur ses clients et ses partenaires au sens large (y compris les facteurs exogènes tels que la réglementation, la technologie et les concurrents), dissémine cette information de manière formelle et informelle entre ses niveaux hiérarchiques et ses départements et finalement utilise cette information pour mieux répondre aux besoins du marché.

De la même façon KaliKa et Gauzente (2001) distinguent différentes composantes de cette orientation. Le schéma suivant illustre cette distinction :

Schéma 1.5- Les composantes de l'orientation marché



Source : KaliKa et Gauzente (2001)

- L'information concernant le marché est ce qui l'affecte est au cœur de l'orientation de l'entreprise ; elle est produite en permanence par tous les membres de l'organisation,
- Cette information fait l'objet d'une diffusion rapide et large au sein de l'entité organisationnelle,
- Elle engendre une réactivité forte, c'est à dire que des réponses pertinentes sont construites collectivement et mises en œuvre de façon coordonnée.
- L'ensemble de ces activités est guidé par la recherche du profit à long terme.

A l'instar de ces auteurs qui choisissent l'orientation client ou l'orientation marché pour désigner la prise en compte des besoins et des priorités des clients, il existe une autre catégorie d'auteurs qui considèrent l'orientation client comme composante principale ou comme concept complémentaire de l'orientation marché.

3- La coexistence des deux concepts : orientation client / orientation marché

Selon Narver et Satler (1990)[41], le concept d'orientation vers le marché est composé de trois dimensions comportementales : l'orientation clients ; l'orientation concurrents et la coordination inter-fonctionnelle. Les deux premières dimensions se réfèrent à la génération et à la dissémination de l'information, la dernière dimension se focalise sur la coordination entre les fonctions de l'entreprise lors de l'utilisation des informations dans le processus de création de valeur pour le client.

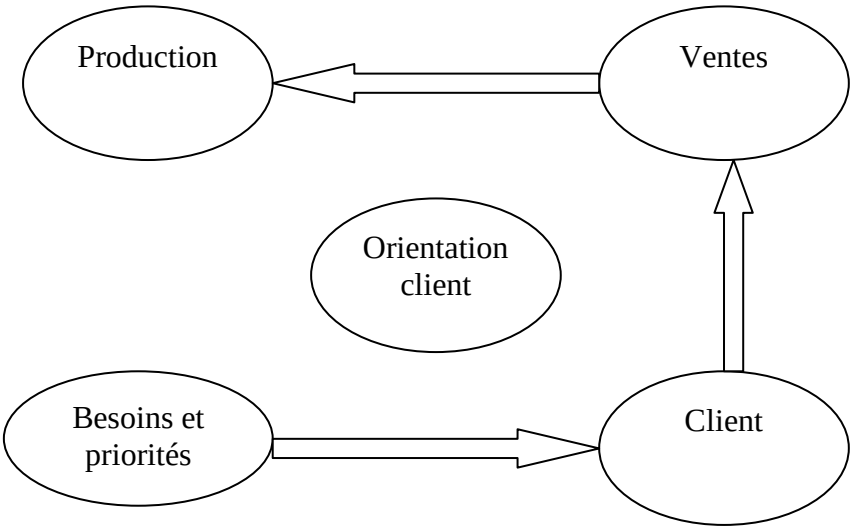
Dans la même vision Heiens (2000) distingue quatre approches de l'orientation marché :
- L'approche qui se focalise sur les clients en privilégiant leurs intérêts.
- L'approche qui se focalise sur les concurrents et qui permet d'identifier les points faibles et les points forts de l'entreprise par rapport à ses concurrents.
- L'approche qui englobe les deux premières c'est à dire qu'elle se focalise sur les concurrents et les clients de l'entreprise.

De leur côté Ward et al. (1998) déclarent qu'il existe des définitions conflictuelles de l'orientation marché et que les auteurs ont confondu cette notion avec celle de l'orientation client. Ils distinguent ces deux notions en affirmant que l'orientation client se produit au sein

[41] Op.cit.

de l'entreprise lorsque les besoins de ses clients priment sur ses besoins et les besoins des autres parties prenantes. Dans ce cas le cycle d'achat commence par les exigences du client qui sont ensuite communiquées aux fonctions de vente et de production de l'organisation. Le schéma suivant illustre cette orientation :

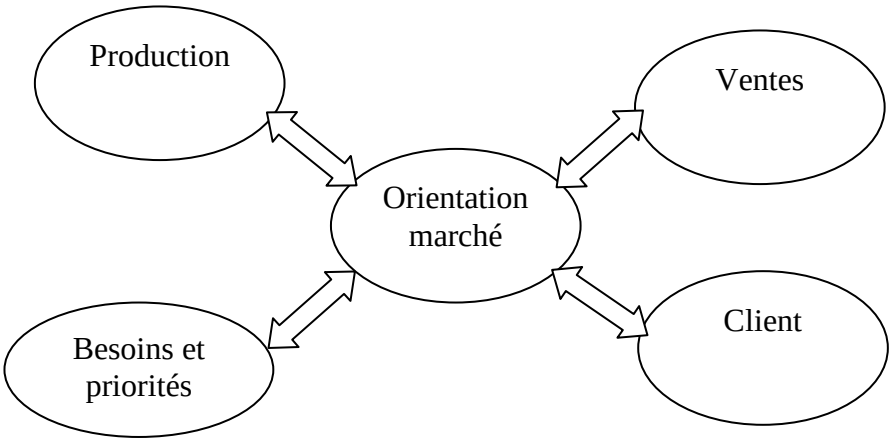
Schéma 1.6- L'orientation client



Source : Ward et al. (1998)

Quant à l'orientation vers le marché elle peut se produire lorsque les besoins de l'organisation sont équilibrés avec la place de marché et la soutenance des transactions de long terme prend place. Dans ce contexte, l'efficacité opérationnelle est mise en œuvre tout en tenant compte de la fourniture d'une valeur supérieure au client. Le schéma suivant illustre cette orientation :

Schéma 1.7- L'orientation marché



Source : Ward et al (1998)

A l'instar de la conceptualisation de la prise en compte des besoins et des priorités des clients, matérialisée en terme d'orientation client ou d'orientation marché, les auteurs se sont penchés sur l'étude des raisons et des facteurs de l'engouement des entreprises pour cette prise en considération. Les auteurs dans ce domaine se sont intéressés aux raisons de l'orientation marché.

4- Les raisons de l'orientation marché

Maydeu-Olivares et Lado (1998) estiment que dans un temps caractérisé par un changement de plus en plus rapide des préférences des clients et des progrès technologiques et par une croissance de la compétitivité, il est devenu essentiel pour les entreprises de s'orienter vers le marché. Cette orientation permet, d'une part, de développer des mécanismes, au sein de leurs organisations, susceptibles de générer l'information sur le marché, de l'analyser et de répondre en conséquence. D'autre part, d'établir et de développer la fidélité des clients.

Parallèlement, Kasper (2002) dans sa conceptualisation de l'orientation marché estime que seulement avec des qualifications supérieures au niveau de la compréhension, de l'attraction et de la conservation des clients que l'entreprise peut concevoir des stratégies permettant de s'aligner avec les besoins changeants du marché et de fournir une valeur supérieure au client. Cette orientation constitue l'une des ressources qui permettent à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. Elle est difficile à imiter, n'est pas transférable et permet à l'entreprise d'avoir une meilleure performance.

Après avoir précisé les raisons de l'orientation marché, il importe d'évoquer ses effets.

5- Les effets de l'orientation marché

Denis et al, (2000) considèrent que l'impact de l'orientation marché sur la performance des firmes a reçu le plus d'attention de la part des chercheurs et semble indiquer une relation positive entre l'orientation marché et la performance des firmes (Narver et Slater, 1990, 1994 ; Kohli et Jaworski, 1993 ; Greenley, 1995 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Pitt, Caruana et Berthon, 1996). D'autres études se sont intéressées à l'impact de cette orientation sur les relations entre partenaires commerciaux (Siguaw et al, 1998) et sur le comportement et l'attitude des forces de vente (Siguaw et al, 1994). Elles indiquent que cette orientation

influence positivement l'attitude des vendeurs vis-à-vis de leur travail ainsi que leur orientation client (Siguaw et al 1994), et qu'elle a un impact positif sur la confiance du partenaire commercial et la perception des normes de coopération (Siguaw et al, 1998).

Dans le même ordre d'idées Kalika et Gauzente (2001) dans leur étude sur l'influence des orientations stratégiques externes[42] des moyennes entreprises industrielles sur leur performance, affirment que :

- Les entreprises les plus performantes sont celles qui ont saisi l'importance d'être orientée marché et qui sont passées de l'intention aux actes. Cette capacité stratégique à analyser leur avantage concurrentiel principal à savoir la flexibilité vis à vis du client, et à l'exploiter est donc déterminante.
- Les entreprises les plus performantes sont également celles qui réalisent un équilibre entre chacune des parties prenantes. Cette proposition émise dans le cadre de la littérature en stratégie semble donc se confirmer, les ressources matérielles et immatérielles de la firme peuvent être harmonieusement consacrées au sort des parties environnantes. De forts déficits dans l'attention portée à certaines parties pourraient être préjudiciables à la pérennité de l'entreprise.
- A l'heure actuelle, l'orientation marché est bien l'orientation stratégique la plus décisive pour la santé des entreprises. Cette orientation doit être complétée par une attention particulière aux pouvoirs publics, leur utilisation étant très certainement une clé supplémentaire essentielle pour le succès.

Ces recherches ont été enrichies et approfondies en se préoccupant davantage du rôle médiateur ou modérateur de certaines variables telles que : la capacité d'innovation des firmes, l'environnement, la turbulence des marchés et la turbulence technologique. Selon les travaux de Narver et Slater (1994) l'environnement concurrentiel n'a que peu d'impact sur la relation entre l'orientation marché et la performance de la firme. Kohli et Jaworski (1993) affirment que la turbulence des marchés, l'environnement concurrentiel et technologique n'ont pas d'impact sur la relation entre l'orientation marché et la performance. D'un autre

[42] L'orientation stratégique d'une entreprise reflète les directions stratégiques mises en œuvre par la firme pour créer les comportements propres à apporter à cette dernière, de manière continue, une performance supérieure. Trois grands types d'orientations sont possibles : l'orientation technologique, l'orientation concurrents et l'orientation client (Gatignon et Xuereb, 1997). Les deux dernières orientations sont constitutives de l'orientation marché (Kalika et Gauzente, 2001).

côté, Greenley (1995) estime que les résultats tendent à confirmer l'impact significatif sur la relation de la turbulence du marché[43] et de la turbulence technologique. Dans le même ordre d'idées, Gatignon et Xuereb (1997) estiment que les orientations stratégiques externes affectent la performance des nouveaux produits qui permettent à la firme d'avoir une meilleure performance. Cette dernière peut être aussi influencée positivement par les innovations organisationnelles stimulées et facilitées par l'orientation marché (Han et al, 1998).

Dans une vision plus proche de celle de l'orientation marché, Kim et Mauborgne (1997), dans leur étude sur les entreprises à croissance rentable et leurs concurrents les moins performants, affirment que l'approche stratégique basée sur l'innovation de la valeur constitue un moteur de la croissance rentable des entreprises.

B- L'approche basée sur l'innovation de la valeur

Kim et Mauborgne (1997) considèrent qu'après une décennie de réduction des coûts et d'une compétition de plus en plus rude, la croissance profitable est devenue l'une des principales préoccupations des entreprises. Ils se sont interrogés sur le fait que pourquoi certaines entreprises réalisent une croissance élevée à la fois en revenu et profit ? Pour répondre à cette question ces auteurs ont menés une étude sur des entreprises à croissance rentable et leurs concurrents les moins performants, sur une période de cinq ans. Après l'analyse de ces études ils ont trouvé que la réponse à cette question est liée à la manière avec laquelle chacune des deux catégories d'entreprises appréhendent la stratégie. En effet, les entreprises les moins performantes l'appréhendent d'une manière conventionnelle c'est à dire qu'ils se contentent de la recherche d'un avantage concurrentiel en terme de réduction de coûts ou de part de marché, alors que les entreprises à croissance rentable adoptent une nouvelle forme de la stratégie que les auteurs appellent la logique d'innovation de la valeur. Cette logique remet en cause les fondements de la logique conventionnelle et prône la recherche continuelle de solutions pour les clients. Le tableau suivant détaille et compare les différentes composantes de ces deux logiques stratégiques :

[43] La turbulence du marché est définie comme le changement des préférences des consommateurs.

Tableau 1.2- Les logiques stratégiques

Les cinq dimensions de La stratégie	***La logique conventionnelle***	***La logique de l'innovation de valeur***
Les hypothèse fondamentales de l'industrie.	Les états de l'industrie sont donnés	Les états de l'industrie peuvent être formés.
L'élément principal de la stratégie	L'entreprise devrait établir des avantages concurrentiels. L'objectif est de vaincre la compétition.	La compétition n'est pas le benchmarking. L'entreprise devrait délivrer une valeur supérieure au client pour dominer le marché.
Les clients	L'entreprise devrait maintenir et étendre sa base de clientèle à travers une segmentation et une personnalisation plus poussées. Elle devrait aussi se focaliser sur les différences.	Les innovateurs de valeur ciblent la masse des acheteurs et laissent volontairement certains clients à la concurrence.
Les actifs et les capacités	L'entreprise devrait fructifier les capacités et les actifs existants.	L'entreprise ne doit pas être contrainte par ce qu'elle a déjà. Elle doit se demander, qu'est ce qu'on devrait faire si nous commencions à nouveau ?
L'offre des produits et des services.	Les frontières traditionnelles de l'industrie déterminent les produits et les services que l'entreprise peut offrir.	Les innovateurs de la valeur pensent en terme de solutions que les clients cherchent même si celles-ci leur exigent de s'engager au delà des frontières traditionnelles de leurs industries.

Source : adapté de Kim et Mauborgne (1997)

- Les hypothèses fondamentales de l'industrie : Plusieurs entreprises considèrent que les états de l'industrie sont donnés et établissent leurs stratégies sur la base de cette considération. Par contre les innovateurs de la valeur fondent leurs stratégies sur les idées qui leur permettent d'être en avant par rapport aux concurrents.
- L'élément de base de la stratégie : Selon la logique conventionnelle, l'entreprise devrait établir des avantages concurrentiels qui lui permettent de vaincre la compétition. Quant à la logique des innovateurs de la valeur elle commence avec une ambition de dominer le marché par l'offre d'un saut énorme en valeur. Elle ne considère pas les concurrents comme référence et se focalise sur les facteurs qui permettent de délivrer une valeur supérieure aux clients.
- Les clients : Plusieurs entreprises cherchent la croissance à travers la rétention et l'extension de la clientèle de base. Ceci mène toujours à une segmentation plus fine et une personnalisation plus poussée pour permettre la satisfaction des besoins spécifique des clients. A contrario, les innovateurs de valeur poursuivent une logique différente, en effet, au lieu de se focaliser sur les différences entre leurs clients ils se focalisent sur les produits ou les services qu'ils évaluent.

- Les actifs et les capacités : Plusieurs entreprises perçoivent les opportunités en fonction de ce qu'elles possèdent comme actifs et capacités. Elles se posent comme question : avec ce qu'on a qu'est ce qu'on peut avoir de meilleur ? A contrario, les innovateurs de la valeur se posent comme question : qu'est ce qu'on doit faire si on commence à nouveau ?

- L'offre des produits et services : La compétition conventionnelle prend place avec l'établissement des frontières définies par les produits et les services que l'industrie offre traditionnellement. Les innovateurs de la valeur ne prennent pas en considération ces frontières. Ils pensent en terme de solutions totales que les clients cherchent.
La recherche de solutions valorisantes pour les clients peut être menée aussi par la mise en œuvre de l'architecture stratégique.

C- L'architecture stratégique

Hamel et Prahaled (1995) estiment que pour offrir des solutions valorisantes aux clients, l'entreprise doit être clairvoyante c'est à dire qu'elle doit s'apercevoir l'avenir avant qu'il ne se concrétise. Cette clairvoyance aide le dirigeant à construire l'architecture stratégique de son entreprise c'est à dire, elle l'aide à concevoir un système qui permet de déterminer quels nouveaux avantages, ou fonctionnalités, l'entreprise peut proposer aux clients dans les dix années à venir, quelles compétences fondamentales il faudra posséder pour pouvoir les créer et quelle interface il conviendra de mettre en place avec les clients pour leur permettre de bénéficier le plus possible de ces avantages.
Cette nouvelle façon de voir intervient dans un monde plein de bouleversement et en réponse aux limites de la planification stratégique. En effet, cette dernière fonctionne tant que ses fondations – la définition que donne l'entreprise de sa branche d'activité, de son métier de base, de l'identité de ses concurrents, de celle de ses clients et de la nature de leurs besoins – restent inébranlables. Or, dans bon nombre de secteurs, ces fondations commencent à être sérieusement ébranlées et elles ne permettent pas de garantir la pérennité et la survie durable de l'entreprise. Dans cette perspective et pour expliquer l'utilité de cette nouvelle vision Hamel et Prahalad ont comparé point par point les fondements de ces deux stratégies :

Tableau 1.3- Planification stratégique / Architecture stratégique

	Planification stratégique	**Elaboration d'une architecture stratégique**
Objectif	-Améliorations progressives de part de marché et de position	-Réécriture des règles du secteur et création d'un nouvel espace concurrentiel
Processus	- Formel et rituel -Conception limitée à la structure existante du secteur et du marché. -Analyse structurelle par secteur (segmentation, chaîne de valeur, structure des coûts, comparaison avec les concurrents, etc. -Essais d'harmonisation entre ressources et plans	- Exploratoire et ouvert -Conception tenant compte des ruptures et des compétences. Recherche de nouvelles fonctionnalités. -Elargissement de l'horizon des possibles -Essais de pertinence et d'opportunités de nouveaux créneaux -Elaboration de programmes d'acquisition et de migration de compétences -Elaboration de programmes d'accès aux créneaux -L'entreprise comme unité d'analyse
-Ressources	-Responsable de département -Quelques spécialistes -Gestion par les fonctionnels	-De nombreux cadres -Sagesse collective de l'entreprise -Gestion par les fonctionnels et les opérationnels.

Source : Hamel et Prahalad (1995)

Une réflexion plus poussée concernant cette nouvelle vision a été soulignée par Hamel dans son ouvrage « La révolution en tête », (2000). En effet, il estime que pour garantir sa réussite et sa pérennité, l'entreprise doit innover en permanence son concept d'entreprise. L'objectif de cette innovation est de reconcevoir les modèles d'entreprises[44] existants de façon à créer de la valeur nouvelle pour les clients, des surprises désagréables pour les concurrents et de nouvelles richesses pour les investisseurs. C'est l'unique manière, pour les nouveaux venus, de réussir malgré une considérable infériorité de moyens, et l'unique moyen, pour les acteurs établis, de prolonger leur alliance avec le succès. Le concept d'entreprise comporte quatre grandes composantes :

1. L'axe stratégique : qui se compose lui même de trois éléments :

a- la mission d'entreprise : recouvre l'objectif global de la stratégie.

b- L'éventail produit/marché : recouvre essentiellement le terrain sur lequel se bat l'entreprise c'est à dire quels clients elle veut servir, dans quelles régions géographiques, sur quels segments de produits.

[44] Un modèle d'entreprise est un concept d'entreprise en pratique.

c- La base de différentiation : concerne essentiellement le comment l'entreprise travaille, en particulier en quoi elle affronte la concurrence différemment de ses rivaux.

2. Les ressources stratégiques qui comprennent :

a- Les compétences clés qui concernent le savoir-faire et les aptitudes uniques de l'entreprise.

b-Les actifs stratégiques qui peuvent comprendre des marques, des brevets, une infrastructure, des normes propres à l'entreprise, des informations sur la clientèle et, en général, toute autre chose à la fois rare et précieuse.

c- Les procédures clés : ils désignent les méthodologies et procédures mises en œuvre pour transformer les intrants en produits finis.

3. L'interface clients : comporte quatre éléments : le traitement des commandes et l'assistance clients, l'information rassemblée sur les clients et son exploitation, la dynamique des relations et la politique tarifaire[45].

4. Le réseau de valeur : dont l'entreprise s'entoure pour compléter et amplifier ses ressources. Ce réseau se compose de trois éléments à savoir : les fournisseurs, les partenaires et les coalitions auxquelles l'entreprise participe.

L'innovation réussie de ce concept se base d'une part, sur l'imagination, la prédiction et l'anticipation de la configuration du marché dans l'avenir, d'autre part, sur l'adaptation à cette configuration.

A la différence de Hamel et Prahalad qui prônent l'élaboration et la mise en œuvre de l'architecture stratégique pour offrir des solutions valorisantes aux clients, Porter (1996) prône la mise en œuvre du positionnement stratégique pour atteindre cet objectif.

D- Le positionnement stratégique

Pendant deux décennies, les managers avaient appris à jouer par un nouvel ensemble de règles. Les entreprises doivent être flexibles pour répondre rapidement aux changements du marché. Elles doivent imiter les meilleures pratiques des concurrents (*benchmarking*),

[45] La dynamique de la relation client fait référence à la nature de l'interaction entre le producteur et le consommateur (Est-elle directe ou indirecte ? Continue ou sporadique ?). Elle tient compte du fait qu'il existe des éléments affectifs, au même titre que des éléments transactionnels, dans l'interaction entre producteurs et consommateurs, et qu'ils peuvent servir de base à un concept d'entreprise hautement différencié. Quant à la politique tarifaire, on peut citer plusieurs façons en la matière. Le vendeur peut faire payer le client directement ou indirectement ou par l'intermédiaire d'une tierce partie, il peut aussi regrouper les divers éléments du produit ou service ou les facturer séparément (Hamel, 2000. Op.Cit).

externaliser certaines de leurs activités pour avoir davantage de profit et enfin, favoriser le core competence afin de rester en avant des concurrents. Porter (1996) estime que ces règles qui matérialisent l'efficacité opérationnelle ne sont pas suffisantes et ne permettent pas à elles seules de garantir la performance et la survie durable de l'entreprise. Pour atteindre cet objectif ces règles doivent être conjuguées avec celles du positionnement stratégique. Plus précisément, l'efficacité opérationnelle signifie l'exécution par l'entreprise d'activités semblables mieux que les concurrents. Elle se réfère à toutes les pratiques qui permettent à l'entreprise de mieux utiliser ses inputs, par exemple, réduire la défection des produits ou développer rapidement des produits meilleurs. A contrario, le positionnement stratégique signifie l'exécution d'activités différentes de celles des concurrents ou l'exécution d'activités similaires d'une manière différenciées par rapport aux concurrents. L'amélioration de l'efficacité opérationnelle est nécessaire pour atteindre une rentabilité supérieure, cependant elle n'est pas suffisante, en effet, peu d'entreprises ont réussi en se basant uniquement sur ses règles, ceci est du à la convergence de la compétition et à la rapidité de diffusion des meilleures pratiques. A cet effet, elle doit être complétée par le positionnement stratégique qui permet à l'entreprise d'être différente et de délivrer une valeur supérieure aux clients. Trois sources peuvent être à son origine :

- Premièrement, ce positionnement peut être basée sur la production d'un sous-ensemble de produits ou de services d'une industrie c'est ce qu'appelle Porter la position basée sur la variété parce qu'elle se base sur le choix de variétés de produits ou de services plutôt que sur les segments de clientèle.
- Deuxièmement, il peut être basée sur le fait de servir la plus grande part ou la totalité des besoins d'un groupe particulier de client, c'est ce qu'appelle Porter la position basée sur les besoins. Son intensité augmente lorsqu'il y a des groupes de clients avec des besoins différents et lorsqu'un ensemble d'activités permet de mieux les satisfaire.
- Troisièmement, il peut être basé aussi sur la segmentation des clients qui sont accessibles par différentes manières. C'est ce qu'appelle Porter la position basée sur l'accès qui peut dépendre de la localisation géographique, de la taille des clients ou de toutes choses exigeant un ensemble différent d'activités permettant de mieux les satisfaire.

L'objectif assigné au positionnement stratégique peut être atteint en adoptant une autre façon de faire. Il s'agit dans ce cas de l'architecture d'entreprise orientée clients.

E- L’architecture d’entreprise orientée clients

L’architecture d’entreprise orientée clients offre à l’entreprise, par l’ensemble des moyens qu’elle permette de mobiliser, la possibilité de concevoir et de créer des solutions nouvelles pour ses clients. Elle lui offre aussi la possibilité d’assurer sa pérennité, sa survie et la performance meilleure. Avant de développer ses caractéristiques, il importe tout d’abord de préciser son contenu.

1- Définition de l’architecture d’entreprise orientée client

L’architecture d’entreprise est un tout composé tout d'abord de la façon dont une entreprise sélectionne ses clients, établit et différencie son offre, définit les activités qu'elle mène en interne et celles qu'elle soustraite, configure ses ressources, ses compétences et son organisation, se positionne sur le marché, crée de l'utilité pour ses clients et réalise un profit (Slywotzky, 1998).

2- Caractéristiques de l’architecture d’entreprise orientée client

On peut citer cinq étapes constitutives de l’architecture d’entreprise[46] :

2.1- La sélection des clients

La première composante de l’architecture d’entreprise est le choix des clients que l’entreprise décide de servir. Cette réflexion est décisive. Sur chaque marché, il existe en effet de multiples catégories de clients, qui se distinguent par leurs attentes ou le potentiel de profit pour l’entreprise. Il faut clairement choisir les clients que l’on veut servir, tout comme ceux que l’on ne veut pas servir. C’est une condition critique pour bâtir une offre répondant aux besoins prioritaires des clients ciblés, plutôt qu’une offre de compromis, visant à répondre à tous mais ne satisfaisant réellement personne. Pour effectuer cette sélection des clients, il faut s’engager dans un effort d’identification des priorités émergentes des clients souhaités.

Durant cette étape, l’entreprise doit se poser les questions suivantes :

- Quelles sont les différentes catégories de clients ?
- Quelle est l’évolution de leurs priorités ?

[46] Point de vue de Mercer, « Positionner son entreprise sur les gisements de valeur de demain », Mercer Management Consulting, Inc, 1998.

- Comment puis-je créer de la valeur pour les clients choisis ?

Nous pouvons citer quelques exemples de sélection des clients concernant certaines entreprises dans le tableau suivant :

Tableau 1.4- La sélection des clients

Exemple d'entreprises	*Sélection des clients*
Coca-Cola	. Toutes les tranches d'âge, . Tous les segments de population.
Pepsi	. Les jeunes . La grande distribution
Microsoft	. Consommateurs immédiats (OEM) . Développeurs d'applications . Utilisateurs finaux
Citizen	. Clientèle à revenus faibles et modérés
Intel	En 1980, fabricants d'équipements industriels, En 1985, Les constructeurs, En 1997, les constructeurs et les consommateurs.
ABB	En 1981, Acheteurs locaux En 1996, membre du réseau (entreprises d'ingénierie rachetées), acheteurs locaux, entreprises recherchant des solutions.

Source : Slywotzky et Morrison (1998)

2.2- Les mécanismes de capture de la valeur

Il est impératif de bien définir la façon dont l'entreprise va capturer sous forme de profit la valeur créée pour les clients. Pour parvenir à cet objectif, les réinventeurs[47] ne se contentent pas de mieux servir les clients, ils veillent aussi à instaurer des mécanismes pour protéger la rentabilité de leur activité. Le tableau suivant présente les différentes formes de ces mécanismes:

[47] La caractéristique commune des réinventeurs est leur capacité à évoluer, se remettre en cause, inventer de nouvelles approches de leur marché et des nouveaux marchés.

Tableau 1.5- Les mécanismes de capture de la valeur

1. Tiré des solutions clients	8.De l'esprit d'entreprise	15.De l'échelle des transactions
2. De la pyramide de produits	9.De la spécialisation	16.De la position dans la chaîne des valeurs
3. Multi-composants	10.Du parc installé	17.Du cycle de production
4. De l'intermédiation	11.D'une norme de fait	18.Du service après vente
5. Fondé sur le temps	12. D'une marque	19.De nouveaux produits
6. Des méga succès	13.D'un produit spécialisé	20.D'une part de marché relative
7. Multiplicateur de profit	14.D'un leadership local	21.De la courbe d'expérience
		22. D'une architecture d'entreprise à faible coût

Source : Slywotzky et Morrison (1998)

2.3- Le contrôle stratégique

La valorisation d'une entreprise est d'autant plus élevée que celle-ci peut garantir la pérennité de ses profits. Il est donc important de créer des mécanismes de protection de ses positions : il peut s'agir par exemple d'une marque forte, d'une avancée technologique permanente, etc.

Tableau 1.6- Le contrôle stratégique

Point de contrôle stratégique	Exemples
. Propriété du standard	. Microsoft, Oracle
. Gestion de la chaîne de valeur	. Intel, Coke
. Position de dominance absolue	. Coke sur le plan international
. Brevet d'invention	. Pfizer, Merck
. Droits d'auteur	. Disney
. Contrôle de la relation avec les clients	. Schwab, GE
. Contrôle des sources d'approvisionnement	. Debeers
. Contrôle des talents	. Microsoft, Cisco
. Contrôle du mécanisme de distribution / livraison	. AOL
. Marque	. Yahoo, Amazon
. Avantage en matière de réglementation	. Starwood Lodging
. Avance de deux ans dans le développement des produits	. Intel
. Avantage sur les coûts de 20 %	. Nucor

Source : Slywotzky et al (1999)

2.4- Le champ d'action

Les réinventeurs n'hésitent pas à redéfinir leur activité en fonction des besoins des clients. Beaucoup d'entreprises considèrent leurs compétences comme une donnée et concentrent leurs efforts sur les moyens de commercialiser leur offre. Les réinventeurs ont le raisonnement inverse : ils partent des clients et construisent leurs activités en conséquence. Et pour réaliser ces offres au mieux et au moindre coût, ils examinent l'opportunité de faire appel à des partenaires ou fournisseurs extérieurs sur certaines activités au sein de la chaîne de valeur. Il faut en effet savoir focaliser ses efforts sur ce que l'on fait de mieux et tirer parti des conséquences des autres là où ils sont mieux placés. Ainsi, la quatrième composante de l'architecture d'entreprise porte sur l'optimisation du périmètre d'activité de l'entreprise : quelle doit être l'étendue de l'offre ? Quelles sont les activités à exercer en interne, et celles à sous-traiter ou pour lesquelles s'appuyer sur un allié ? Le tableau suivant illustre quelques exemples de cette composante :

Tableau 1.7- Le champ d'action

Exemples d'entreprises	*Champ d'action*
IBM	Toute la gamme de matériel, logiciel et assistance.
Microsoft	Systèmes d'applications et exploitations.
Wal-Mart	Gamme extrêmement vaste de produits à prix réduit.
Aciéries intégrées américaines	Gamme de produits complètes
Mini-aciéries	Produits bas de gamme pour la construction (ronds à béton).

Source : Slywotzky (1998.Op.Cit)

2.5- L'organisation

Est une composante fondamentale de l'architecture d'entreprise, elle représente en quelque sorte le système d'exploitation de l'entreprise au sens large et se compose de cinq éléments intimement liés :

- Le leadership : est le moteur d'orientation qui permet de formuler la stratégie, de prendre des décisions et de mesurer la performance et les objectifs.

- Les hommes : cet élément désigne un certain nombre de mesure concernant le capital humain de l'entreprise tels que la gestion de carrière, la performance, la rétribution et la formation des salariés.
- Les systèmes de management : ils englobent les liens entre les hommes, les processus et la structure, ces liens peuvent être formalisés sous forme de système d'information ou de communication.
- Les processus : ils désignent la manière dont le travail est organisé pour créer de la valeur ;
- La structure : elle désigne l'organisation des missions pour favoriser la collaboration, les rôles, les responsabilités, la conception du travail et la hiérarchie ;

Ces cinq éléments doivent soutenir l'architecture d'entreprise qui accompagne la migration de la valeur.

Cette architecture d'entreprise a pour objectif d'offrir des solutions aux clients de l'entreprise, elle doit être réinventée en permanence en fonction de l'évolution de leurs besoins et priorités pour pouvoir garantir la survie, la pérennité et la performance de l'entreprise, autrement dit, dans les circonstances actuelles de migration de la valeur, la survie, la pérennité et la performance de l'entreprise nécessite le maintien des relations qu'elle entretienne avec ses clients et que l'architecture d'entreprise n'est qu'un moyen qui permet d'atteindre cet objectif. Les intérêts des clients qu'elle entend défendre, en leur offrant des solutions valorisantes, s'inscrivent dans la situation dans laquelle la firme adopte une philosophie destinée à accomplir ses objectifs en anticipant les besoins des clients et en dirigeant le flux des produits et des services du producteur au client. L'adoption de cette philosophie constitue par définition une utilisation de l'approche de la théorie des parties prenantes (McCarthy et Perreault, 1993). Cette dernière a fait l'objet de critiques de la part des chercheurs, leur développement permet d'éclairer les critiques adressées à l'encontre de l'approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients.

§3- Critiques de l'approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients

Face à la complexité du phénomène que nous étudions, nous considérons que la théorie des parties prenantes, considérée comme le fondement théorique de l'approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients, ne peut constituer qu'une grille de lecture partielle de la gestion du risque de perte des clients dans les petites et

moyennes entreprises industrielles. Cette grille de lecture qui matérialise la conception partenariale de la firme reste minoritaire et demeure encore loin de faire l'unanimité (Hirigoyen et Caby, 2005 ; Barneto et Gregorio, 2007). En effet, la conception de l'entreprise comme lieu de maximisation de la valeur de la firme pour l'ensemble de ses *stakeholders*, en dépit de son apport analytique important, demeure assez floue, sans parler de son opérationnalité (Hirigoyen et Caby, 1998). De son côté, Jensen (2001) considère que la conception partenariale de la firme n'est pas un concurrent sérieux de la conception actionnariale car elle n'est pas en mesure de proposer une alternative viable à la maximisation de la valeur pour les actionnaires comme fonction objective de la firme.
Dans le même ordre d'idées, Sternberg (1997) adresse elle aussi une virulente critique à la conception partenariale. Tout d'abord, celle-ci est incompatible avec la vie des affaires car elle ne permet pas de répartir la rente potentielle correctement, dans la mesure où la liste des partenaires est inépuisable (par exemple comment tenir compte de la communauté) et même si les groupes intéressés sont réduits et clairement identifiés, leurs intérêts sont souvent contradictoires et impossibles à départager sans critère unique de référence (comme la création de valeur actionnariale). Ensuite, la conception partenariale est incompatible avec une bonne gouvernance car les actions des dirigeants ne sont pas effectivement évaluables et il pourrait y avoir autant de contrôleurs que de partenaires avec des légitimités suspectes. Enfin, la conception partenariale mine la propriété privée et finalement la création de richesse. Selon cet auteur, le seul intérêt de la conception partenariale réside dans le rappel des contraintes éthiques et de la responsabilité sociale inhérente aux actions des entreprises vis-à-vis de l'ensemble de leurs parties prenantes.

Aussi, Preston et Sapienza (1990) soulèvent plusieurs critiques importantes à l'égard du modèle de la théorie des parties prenantes. Premièrement, il est très difficile d'identifier les groupes spécifiques des parties prenantes ainsi que les standards à partir desquels on peut établir un équilibre judicieux entre des intérêts potentiels et diversifiés. Deuxièmement, les managers considérés comme parties prenantes sont à la fois bénéficiaires et architectes de la structure qui servira à équilibrer les intérêts des autres parties prenantes de la firme. Cette position lui permet de privilégier ses intérêts au détriment des actionnaires. Troisièmement, dans plusieurs entreprises, des intérêts énormes sont détenus par des investisseurs institutionnels qui sont eux-mêmes des agents au service d'autres parties prenantes nombreuses et variées. Il résulte de cette situation que les objectifs de ces investisseurs institutionnels, de leurs managers et de leurs propres parties prenantes acquièrent de plus en

plus une position centrale dans la gouvernance d'entreprise et la prise de décision. Quatrièmement, certains individus ou groupes peuvent jouer plusieurs rôles par rapport à la firme de telle sorte qu'il devient de plus en plus difficile à appliquer les concepts conventionnels d'intérêts des parties prenantes.

Dans la même vision, Fitchett (2005) adresse aussi des critiques à l'égard des règles de base formulées par Freeman (1994) et qui permettent selon lui une gestion efficace des parties prenantes. En effet, selon le principe d'entrée et de sortie, tout contrat entre la firme et ses parties prenantes devrait avoir d'une manière claire une entrée, une sortie, et des conditions de renégociations. Les termes d'entrée de sortie et de négociation sont largement, sinon totalement, imposés par la firme et ils ne se constituent pas à travers le dialogue, la concession et le consensus entre les clients et la firme. Ceci n'est pas nécessairement un inconvénient et ne doit pas être interprété comme une injustice. Il doit, cependant, être interprété comme une limite de l'application des principes du dialogue aux relations entre la firme et ses clients.

Le deuxième principe est le principe de gouvernance, qui exige que les procédures de changement des règles du jeu doivent être accepté d'une manière unanime. La concurrence de la demande, la prise de décision du client et les gouvernances alternatives largement prédéterminées en avance signifient que le client est mal placé pour exercer un rôle de gouvernance active. Freeman discute aussi du principe d'externalités, il estime que le contrat entre la firme et ses clients impose un coût à une tierce partie, cette dernière a une option lui permettant de devenir une partie dans la renégociation possible du contrat. Ceci est une règle particulièrement difficile à incorporer dans les interactions entre la firme et ses clients.

Le principe des coûts des contrats stipule que toutes les parties du contrat doivent partager le coût de ce contrat. Ceci constitue aussi une autre règle difficile à appliquer aux interactions entre la firme et ses clients, dans ce cas le client doit finalement assumer les coûts du contrat à savoir les coûts de production, le marketing, la recherche et le développement et l'administration générale de la firme. Cette brève application témoigne que la théorie des parties prenantes est inadéquate au cas des intérêts des autres parties prenantes tel que les clients. Le client ne doit pas et ne peut pas être classifié dans la même catégorie comprenant les autres parties prenantes. De tels termes sont probablement adaptés au cas des transactions entre la firme et ses fournisseurs, l'union des travailleurs, les groupes de pression mais non à l'ensemble des consommateurs publics.

En constatant ces critiques nous considérons que le recours à une conception plus élargie qui souligne la nécessité de maintien de la relation avec les clients, semble mieux adaptée.

SECTION II- LE MAINTIEN DE LA RELATION ENTRE L'ENTREPRISE ET SES CLIENTS : UNE APPROCHE FONDÉE SUR LE DEVELOPPEMENT DU CAPITAL RELATIONNEL AVEC LE CLIENT

Les relations que l'entreprise entretienne avec ses clients constituent un capital au même titre que le capital : financier, humain ou organisationnel (Edvinsson et Malone, 1999). Dans le contexte actuel de migration de la valeur, les entreprises sont devenues de plus en plus dépendantes envers leurs clients pour leur survie et pérennité (§1), et par conséquent la préservation et la valorisation de ce capital qui passent par l'échange relationnel avec les clients, s'avèrent une nécessité (§2).

§1- La dépendance de l'entreprise envers ses clients

La dépendance de l'entreprise envers ses clients joue un rôle capital dans son engagement au maintien de la relation avec les clients. L'importance de ce rôle nous conduit à étudier son contenu, ses caractéristiques, puis ses déterminants.

A- Définitions et caractéristiques de la dépendance envers les clients

Selon Saporta (1986), les moyennes entreprises sont souvent confrontées à une dépendance économique[48] élevée vis à vis de leurs clients, découlant de l'intérêt et de la vitalité des échanges prenant place dans la relation. Cette dépendance économique comprend trois dimensions :

- L'essentialité de la ressource : la ressource qu'obtient A auprès de B est essentielle ou indispensable à son fonctionnement,
- La concentration : B représente une part importante des approvisionnements en ressources de A, voir 100 % des approvisionnements de A,
- La substituabilité : B est difficilement substituable et il n'existe pas de ressource alternative d'approvisionnement en ressource pour A.

[48] La dépendance économique envers les clients désigne le degré de réduction de liberté subie par l'entreprise, du fait de l'intérêt et de la vitalité de ses relations d'échanges avec ses clients (Faure et al, 1979).

Elle peut aussi être asymétrique ou symétrique :

1. La dépendance asymétrique se rapporte à la différence entre la dépendance de chaque partie à l'égard de l'autre (Van Bruggen et al, 2001). Dans ce cas, lorsque les clients trouvent leurs fournisseurs plus dépendant envers eux, ils ont une faible motivation pour le développement d'une relation de long terme (Ganesan, 1994 ; Lusch et Brown, 1996). Ceci explique pourquoi les relations qui sont asymétriques en ce qui concerne la dépendance et le pouvoir[49], sont moins stables, moins confiantes et plus dysfonctionnels (Anderson et Weitz, 1989). Ainsi, la firme la plus puissante n'a pas besoin de développer une relation de haute qualité, parce qu'elle peut utiliser son pouvoir relatif pour obtenir la coopération de son partenaire[50]. En outre, la partie relativement dépendante pourrait être exploitée indépendamment de son propre comportement et donc elle est plus susceptible à s'engager dans des comportements dysfonctionnels. Ainsi, lorsqu'un revendeur est dépendant de ses clients industriels, la satisfaction, la confiance et l'engagement de ces derniers tendraient à être faible et le niveau du conflit dans la relation augmenterait[51].

2. La dépendance symétrique existe lorsque les deux parties de l'échange sont dépendantes équitablement l'une à l'égard de l'autre. Dans une telle situation elles pourraient avoir un accès similaire et équitable aux ressources qui sont évaluées par leur partenaire et lorsque l'interdépendance totale est importante, elles ont une part élevée dans l'assurance du succès de la relation (Buchanan, 1992), se trouvent face à des barrières élevées à la sortie, et se dotent d'une grande motivation pour établir, maintenir et renforcer la relation (Kumar et al, 1995). Cette interdépendance aura pour conséquence, d'une part, l'augmentation des niveaux de satisfaction, de la confiance et de l'engagement du client, d'autre part, la diminution du niveau de conflit.

[49] Le pouvoir peut être vue comme équilibré entre les partenaires, ou bien comme déséquilibré lorsqu'une partie devient plus dépendante à l'autre. Dans le premier cas, le développement d'une relation favorable peut se produire sans problème entre les deux parties qui peuvent s'influencer mutuellement. Cependant, le dernier cas peut avoir des conséquences productives ou non productives sur le développement de la relation, dépendant de la bonne volonté de chaque partie d'accepter ou d'exploiter sa position (Roehrich et al, 2002).
[50] Selon la théorie du pouvoir, dans la relation d'échange, la dépendance relative des deux partenaires détermine leur pouvoir relatif. En d'autres termes, la dépendance confère à celui dont l'autre dépend, un pouvoir d'influence lui permettant d'obtenir de l'autre ce qu'il se conforme à ses besoins (Emerson, 1962).
[51] Van Bruggen et al, 2001, Op.Cit.

B- Les déterminants de la dépendance

La dépendance envers les clients peut avoir plusieurs déterminants, en effet, elle peut être liée :

- Au besoin de la firme de maintenir une relation d'échange dans le but d'atteindre les objectifs désirés (Frazier et Rody, 1991). Dans les relations d'échange, les deux parties pourraient être, à un certain degré, dépendante l'une de l'autre. La structure de cette dépendance réciproque caractérise le niveau d'interdépendance dans la relation et à des implications importantes sur l'interaction (Fynes et Voss, 2002). De même plus le degré de dépendance des partenaires est intense, plus l'intérêt des partenaires dans le maintien des relations de long terme augmente (Viana et al, 2000) et plus le sentiment de dépendance est grand, plus est grande, la probabilité des partenaires de préserver leurs investissements, de résister aux alternatives de court terme et d'accepter les actions à haut risque.
- A l'insuffisance des ressources critiques des firmes, dans ce cas, la dépendance peut s'exercer soit de manière globale, par rapport à l'environnement dans lequel la firme est insérée, soit de manière plus ciblée par rapport à des partenaires déterminés (Lepers, 2002).
- A la performance du rôle de la firme partenaire : qui se réfère à la qualité globale avec laquelle elle remplit sa fonction dans une relation avec une autre firme (Frasier, 1983).
- A la dépendance intertemporelle : dans laquelle la dépendance actuelle de la firme B est influencée par les contributions futures anticipées de la firme A (Kalle, 1986).
- A la spécificité des actifs[52] dans la relation : la dépendance entre les participants d'une relation résulte de la spécificité des actifs. Son intensité peut se mesurer par l'évaluation des coûts de rupture de la relation pour soi-même. Le risque qu'elle représente peut se mesurer par la différence entre le coût de rupture pour soi-même et une évaluation du coût de rupture pour l'autre participant ou en d'autres termes, par la réciprocité de la dépendance des participants à la relation (Willaimson, 1985).

De manière synthétique, Gelderman et Van Weele (2004) exposent d'autres déterminants et qui peuvent être cités dans le tableau suivant :

[52] Les actifs spécifiques à la relation peuvent se définir comme des actifs sans valeur ou de peu de valeur en dehors de la relation client-fournisseur (Williamson, 1985).

Tableau 1.8- Les déterminants de la dépendance

Source	**Perspective : dépendance de (n)**	**Les déterminants de la dépendance**
Emerson (1962)	L'acteur social	- L'investissement de motivation dans les objectifs négociés par les autres. - La disponibilité de ces objectifs en dehors de la relation avec cet acteur social.
El-Ansary and Stern (1972)	Membre de la chaîne	- Le pourcentage des affaires du membre de la chaîne. - L'engagement avec un autre membre (l'importance relative) - La difficulté de remplacement d'un autre membre (le coût et l'effort).
Thompson (1967)	Organisation	- Le besoin des ressources / performance. - L'aptitude des autres à fournir les mêmes ressources / performance.
Pfeffer et Salancik (1978)	Acteur social	- Importance de la ressource : grandeur et criticalité - La discrétion sur les ressources - Le nombre des ressources alternatives.
Bourantas (1989)	Organisateur	- Importance de la ressource (Grandeur relative) a) Criticalité fonctionnelle b) Criticalité stratégique - Substituabilité de la source a) Existence d'autres sources b) Coût de substitution - Discrétion sur les sources.
Sriram, Krapfel and Spekman (1992)	Acheteur	- Disponibilité d'autres fournisseurs - Importance du fournisseur - Les coûts de changement de l'acheteur - Les acheteurs alternatifs pour le produit du fournisseur - L'aptitude de l'acheteur à fabriquer le composant obtenu
Geyskens et al (1996)	Le fournisseur et le revendeur	Importance de la relation La disponibilité de l'alternative acheteurs/vendeurs
Young et wilkinson (1997)	Firme	Facilité de remplacement
Miles et al. (1999)	La firme basée sur la technologie	- Tirer profit des opportunités sans alliance avec un partenaire. - Avoir besoin d'un associé pour le client, les investisseurs et la production. - Avoir besoin du développement des alliances stratégiques permettant d'atteindre l'objectif souhaité.
Johnson (1999)	Distributeur	- Remplacement de la ligne produit du fournisseur - Perte de revenue si la relation est terminée.
De jong et Nooteboom (2000)	Fournisseur	- les investissements spécifiques dans la relation - la complexité de fabrication et la spécificité de la localisation. - Le remplacement du fournisseur - La part du fournisseur dans le produit du client.
Kim (2001)	Le distributeur et le fournisseur	La difficulté de trouver des alternatives La difficulté de compensation des pertes de changement.
Buvik et Halskau (2001)	Acheteur	La difficulté et les coûts du fournisseur concernant le remplacement de l'entreprise.

Source : adapté de Gelderman et Van Weele (2004).

Cette dépendance économique[53] contraint les entreprises à établir un échange relationnel avec leurs clients et à répondre positivement à leurs besoins (Dubost, 1998). En effet, on constate que les échanges que l'entreprise entretienne avec ses clients sont de moins en moins matériel et de plus en plus relationnel : c'est le service qui est aujourd'hui, au cœur de la transaction marchande. De ce fait la relation entre producteur et client se transforme en relation entre prestataire et client. On insiste désormais sur le degré d'immatérialité de l'échange, sur la concomitance de la production et de la consommation et sur la coproduction par le prestataire et par le client de la relation (De Montmorillon, 1998). Dans le même ordre d'idées, Missi Farouk et al (2003) affirment que le monde a basculé d'une économie basée sur la transaction à une économie basée sur la relation et les entreprises ont changé leur orientation d'une orientation basée sur le produit à une orientation basée sur le client. De son côté Manzano (1997) estime que plus particulièrement, les échanges entre les acheteurs et les vendeurs semblent maintenant être relationnels plutôt que transactionnels. Les relations d'échange sont ainsi conçues différemment : on cherche à établir des relations profondes et durables avec ses partenaires. Autrement dit, on s'achemine de l'échange transactionnel à l'échange relationnel permettant de maintenir la relation avec les clients.

§2- L'échange relationnel au service du maintien de la relation avec les clients

La naissance du paradigme de l'échange relationnelle est associée aux travaux de Macneil (1978 ; 1980) qui opère une distinction entre l'échange discret et l'échange relationnel. Ce paradigme s'est enrichi, ensuite, par les travaux sur le marketing relationnel qui soulignent l'inadaptation des approches transactionnelles de l'échange et la nécessité d'établissement d'un échange relationnel permettant le maintien des relations de long terme avec les clients de l'entreprise.

A- De l'échange transactionnel à l'échange relationnel avec les clients

Macneil (1978 ; 1980)[54] souligne que dans une transaction discrète, les parties sont totalement étrangères l'une à l'autre, en raison de l'absence de structures sociales communes

[53] La théorie de la dépendance des ressources énonce le principe selon lequel les entreprises vont chercher à réduire l'incertitude et à gérer la dépendance au moyen de l'établissement des liens formels ou semi-formels avec d'autres firmes visant à accroître délibérément l'étendue de la coordination ou en d'autres terme à établir un environnement négocié (Cyert et March, 1963).
[54] Op.cit.

aux acteurs. Aucune relation passée et à venir n'existe. Les parties ne s'impliquent aucunement dans la transaction, les communications sont strictement limitées à l'objet de transaction, et aucun échange social ne peut prendre place. Cet échange transactionnel a été décrit par Macneil (1980) en identifiant ses normes, le tableau ci-dessous permet de présenter en détail les éléments de cette description :

Tableau 1.9- Les normes transactionnelles de l'échange

Normes	**Composantes**
Réciprocité	- Existence d'une création commune de valeur - Partage équitable du surplus
Mise en œuvre du planning	- Planification - Ponctualité
Réalisation de l'accord	- Respect des engagements
Réparation, confiance, attentes	- Restitution - Confiance
Création et restriction du pouvoir	- Répartition du pouvoir.

Source : Macneil (1980)

A l'opposé, l'échange relationnel s'inscrit dans un contexte historique et social reposant sur un ensemble de transactions individuelles. Contrairement à la transaction discrète, l'échange relationnel s'inscrit dans la durée, d'où la possibilité qu'ont les deux parties de prétendre à des satisfactions personnelles autres que strictement économiques. En outre, les acteurs œuvrent conjointement pour atteindre des objectifs communs et acceptent de partager les pertes et les bénéfices résultant des transactions. Dans ce type d'échange, la confiance et l'implication des partenaires remplacent l'individualisme régnant dans la transaction discrète. Le tableau suivant présente en détail ses normes et composantes :

Tableau 1.10- Les normes relationnelles de l'échange

Normes	**Composantes**
Intégrité du rôle	- Cohérence continuité - Communication - Histoire de la relation
Préservation de la relation	- Confiance - Continuité / fidélité
Flexibilité	- Adaptabilité - Anticipation
Normes supra-contractuelles	- Environnement social et politique

Source : Macneil (1980)

Dans le même ordre d'idée, Dwyer et al, (1987) décrivent l'échange transactionnel comme toutes transactions ayant un commencement distinct, une durée courte, et une performance primordiale. L'échange relationnel[55] comme tout échange ayant des traces de commencement relatives aux accords précédents, une longue durée, et reflétant un processus continu. Dans l'orientation transactionnelle, il est peu probable que des échanges futurs pourraient se produire entre les deux parties. En revanche, dans l'orientation relationnelle, il y a de fortes chances que des interactions entre les deux parties existent. Plus précisément, les principales caractéristiques de ces deux types d'échange peuvent être synthétisées dans le tableau suivant :

Tableau 1.11- les caractéristiques de l'échange entre l'entreprise et ses clients

Caractéristique de l'échange	**Transactionnel**	**Relationnel**
Rythme de l'échange	Commencement distinct, faible durée et performance primordiale.	Continuité de l'échange qui prolonge les accords passés, reflétant ainsi un processus continu.
Relations interpersonnelles	Minimales.	Importantes, associées à une satisfaction non économique, communication formelle et informelle.
Solidarité contractuelle	Gouvernée par les règles, normes sociales et la recherche de gains.	L'accent est mis sur l'autorégulation et la régulation légale
Transférabilité	Totale, la personnalité de celui qui contracte n'a aucune importance	Limitée, l'échange dépend largement de l'identité des parties en jeu.
Coopération	Pas d'effort commun.	Efforts communs en termes de planning et de performance.
Planning	Aucun futur n'est anticipé et l'attention première est portée sur la substance de l'échange.	Une forte attention est portée au processus de l'échange, notamment au travers des plannings détaillés qui sont élaborés pour tenir compte de l'environnement et des changements des objectifs.
Mesure de la performance	Simple et peu élaborée.	Une attention est portée à l'égard des bénéfices futurs et aux différentes formes de bénéfices.
Pouvoir	Exercée tant que l'accord n'est pas exécuté.	L'interdépendance relationnelle induit un exercice judicieux du pouvoir.
Division des bénéfices et des charges	Partage des bénéfices et des charges; allocation exclusive aux parties.	Répartition sensée octroyer un équilibre dans le temps entre la contribution et la rétribution.

Source : adapté de Macneil (1980)[56].

[55] Dans le milieu industriel ce type d'échanges renvoie aux stratégies d'alliance ou de coopération verticale entre fournisseurs et client : à titre d'exemple, le fournisseur est impliqué dés la conception des produits, afin de raccourcir les délais de commercialisation sur le marché (Dubost, 1997).
[56] Op.Cit.

De leur côté, Lindgreen et Shergill (2004) estiment que traditionnellement, les entreprises ont utilisé le marketing transactionnel, qui se base sur les 4 P : le produit, le prix, la promotion, et la place. Cependant, pendant la décennie passée, les discussions se sont centrées sur le fait que les entreprises de tous les secteurs devraient se mobiliser vers la gestion de la chaîne d'approvisionnement, et plus récemment, vers les interactions, les relations et les réseaux. Plus précisément, ces deux approches peuvent être illustrées et comparées dans le tableau suivant :

Tableau 1.12- Echange transactionnel versus relationnel entre l'entreprise et ses clients

Attributs	**Ancien paradigme : transactions**	**Le nouveau paradigme : Interactions, relations, et réseaux**
Les acteurs	L'acheteur a des besoins génériques, et le vendeur à une offre générique.	Les produits et les services sont personnalisés.
L'interaction entre les acteurs	Les interactions entre les acteurs se caractérisent par exemple par le pouvoir, le conflit, et le contrôle.	Les interactions entre les acteurs se caractérisent par exemple par la confiance, l'engagement, et la coopération.
La durée de l'échange	La durée de l'échange est indépendante et discrète	La durée de l'échange est continue.
Les caractéristiques structurelles de la place du marché	La place du marché est anonyme et efficiente.	La place du marché est caractérisée par la présence de nombreux réseaux[57].
L'approche marketing	Le marketing mix.	Le marketing à travers les relations, les réseaux, et les interactions.

Source : adapté de Lindgreen et Shergill (2004).

Dans le milieu industriel l'échange inter-entreprises est plutôt relationnel. En effet, l'approche de l'IMP[58] considère les marchés industriels comme « des réseaux de relations entre les entreprises », ces relations sont basées sur l'échange des ressources et des interrelations entre les structures de l'activité (Harrison, 2004). Elles ont une durée longue, se forment à travers le temps et impliquent l'engagement de ressources (Hakanson et Snehota, 1989). Ainsi,

[57] Dans le nouveau paradigme relationnel, nous pouvons distinguer différents types de marchés tels que : le marché des clients, le marché des fournisseurs et des alliances, le marché de recrutement, le marché interne, le marché d'influence constitué par les groupes ou les individus qui pourraient influencer directement ou indirectement l'entreprise. Les réseaux peuvent s'établir en nouant des relations entre ces marchés (Lindgreen ir et Shergill, 2004).

[58] Les approches industrielles de l'IMP estiment que les relations d'affaires sont fondées sur la mutualité, l'échange et l'adaptation (logistique, technique, administrative, cognitive), liée à l'interaction entre les parties. Elles accordent un intérêt à la dynamique des systèmes industriels et une moindre importance au droit des contrats formels (Harrison, 2004).

l'interaction au sein de ces marchés est multipolaire, c'est à dire qu'elle n'est pas cantonnée au sein du couple fournisseur-client (*la dyade),* mais se déploie dans des réseaux, plus ou moins longs, plus ou moins convergents, et plus ou moins irréversibles et la relation est considérée comme un processus d'interaction[59] étendue et durable (Marion, 2001). Cette interaction constitue le fondement des échanges interorganisationnel, en effet (Cova et Salle, 1994) :

- On ne peut pas analyser séparément le fournisseur et le client si l'on veut comprendre effectivement le fonctionnement des échanges industriels.
- Les relations fournisseur/client doivent être envisagées dans une perspective de long terme et non comme une succession de transactions localisées dans le temps et dans l'espace, quasi indépendantes les unes des autres.
- La structure des marchés industriels est souvent stable en raison de l'existence de coûts de changements élevés entre les différents acteurs du système industriel et plus particulièrement entre fournisseurs et clients et en raison de la complexité des relations entre le centre décisionnel d'achat et le centre décisionnel de vente.
- Sur les marchés industriels, on observe que le client est actif. Il a une stratégie, une organisation, il négocie, s'adapte dans certains cas aux caractéristiques des fournisseurs et demande ou pousse le fournisseur à s'adapter.

Ainsi, dans ce type d'échange l'accent est mis sur la pérennisation des relations fournisseur-client, et c'est d'autant que la création d'une relation demande des investissements financiers, humains et techniques très importants, en moyenne 4 à 5 fois supérieurs à ceux nécessaires pour maintenir une relation (Salle et Pardo, 1997). Le recours à ce type d'échange peut être motivé aussi par les effets bénéfiques qu'il peut générer pour les partenaires qui y participent. En effet, Van Bruggen et al, (2001) affirment que les relations de long terme et de hautes qualités, caractérisées par des interactions fréquentes entre les différents membres d'une chaîne de distribution, offrent des avantages aussi bien pour le client que pour le fournisseur. Pour ce dernier, ils offrent des bénéfices en créant des barrières à la sortie pour ses clients (Andaleeb, 1996), en augmentant la productivité des ressources limitées à travers les efforts communs qu'il entretient avec ces clients, en gagnant des bénéfices relatifs à leurs idées et à

[59] Cova (1996) affirme que l'école interactionniste rejette le modèle positiviste de la consommation décrivant un consommateur passif face aux solutions pré-déterminées et figées par les fournisseurs. Elle intègre le fait que le client est actif et que l'offre transférée est le résultat d'un processus conjoint d'adaptations de l'offre et de la demande. Il affirme aussi que dans une approche constructiviste, on pourrait considérer qu'il n'y a pas de donné au départ. L'offre et la demande se construisent entièrement dans l'interaction entre les deux parties. L'entreprise ne se contente pas de modifier l'offre qu'elle maîtrise et qu'elle a anticipé en fonction du besoin du client, mais elle crée l'offre au fur et à mesure des interactions.

leurs expériences (Anderson et Narus, 1991), et en améliorant la capacité de planification (Han et al, 1993). Pour le client, une relation de long terme avec le fournisseur réduit le stress et les risques, résout les problèmes initiaux, et mène à l'accommodation aux besoins spéciaux. Le client apprend quoi prévoir (Bitner, 1995) et la fiabilité des approvisionnements augmente[60].

De leur côté, Rexha et al, (1998) estiment que la reconnaissance large et récente des firmes acheteuses de la valeur stratégique des relations de coopération de long terme[61] entre l'acheteur et le vendeur offre de grandes opportunités d'affaires pour la firme fournisseur. L'établissement de ces relations entre l'entreprise et ses clients améliore l'efficacité d'utilisation des ressources dans toutes ses activités économiques et stabilisent son environnement opérationnel, qui à son tour garantie un rendement régulier lui permettant d'engager des investissements pour l'établissement d'un avantage compétitif soutenable. Le consensus émergent souligne aussi que si l'entreprise échoue pour répondre à un signal de son client engagé dans ce type de relations, elle pourrait perdre les affaires existantes au profit des entreprises concurrentes et dans le long terme, la main invisible sélectionne les entreprises qui ont réussi à établir de telles relations avec leurs clients.

Dans le même mouvement, Gwinner et al, (1998) étudient les bénéfices, pour le client, d'une relation durable dans le domaine des services. Les auteurs identifient trois formes de bénéfices issus d'une relation de long terme :

1-Des bénéfices sociaux : au delà des bénéfices issus de la livraison des services de base, l'individu s'attend à ce qu'une forme d'amitié se crée avec son fournisseur de service. Une relation d'amitié se développe et le client bénéficie d'une certaine reconnaissance personnelle. Ce type de bénéfice nécessite un niveau élevé de contact interpersonnel entre clients et employés.

[60] Han et al, 1993, Op.Cit.

[61] La popularité croissante des relations de coopération de long terme entre l'entreprise et ses clients a attiré l'attention des chercheurs dans plusieurs disciplines, tel que l'économie institutionnelle, la théorie de l'organisation, le droit des contrats, et le marketing. Dans le domaine du marketing, les recherches antérieures essayent d'expliquer les mécanismes complexes des relations coopératives de long terme entre l'entreprise et ses clients. Elles peuvent être subdivisées en général en deux catégories : les recherches Nord américaines ont adopté l'approche positiviste de la recherche et le test de la théorie basé sur les recherches quantitatives avec une forte focalisation sur le comportement de l'acheteur. D'autre part, les écoles européennes (comme exemple IMP Group) ont adopté l'approche qualitative de la recherche qui a permis de mieux comprendre les relations coopératives de long terme spécifique à chaque relation client-fournisseur. Ces deux approches distinctes ont contribué à la connaissance de ce type de relations en complétant chacune les imperfections de l'autre (Rexha et Tadayuki, 1998).

2- Des bénéfices psychologiques : ils sont le plus souvent liés à un sentiment de confort, de sécurité et surtout de confiance dans le fournisseur de service. Ce type de bénéfice se développe dans le temps, lorsque la relation entre le client et l'organisation est bien établie.
3- Des bénéfices d'adaptation : cette dernière catégorie fait référence à toutes les actions individuelles qu'entreprend le fournisseur de service pour chaque client. Cette approche inclut le fait d'adapter ses services aux besoins spécifiques du client. Celui-ci perçoit alors cette stratégie de sur-mesure comme un traitement préférentiel. Elle inclut également toutes les attentions de l'entreprise à l'égard de son client ainsi que les services spécifiques que celle-ci délivre à certains consommateurs uniquement.

A l'heure actuelle de la migration de la valeur, pour assurer l'afflux continu des bénéfices de l'échange relationnel aussi bien pour le client que pour le fournisseur, ce dernier doit veiller à la continuité de cet échange avec ses clients en recourant aux stratégies du marketing relationnel ayant pour objectif central, le maintien des relations durables avec les clients.

B- Le marketing relationnel comme outil de maintien de l'échange relationnel avec les clients

Le marketing relationnel s'est développé en raison de l'inadaptation des approches du marketing transactionnel au contexte actuel. En effet, Sheth (1996) estime que la recherche dans le domaine du comportement d'achat de l'organisation s'est développée d'une philosophie centrée sur la transaction à une philosophie centrée sur la relation. Les chercheurs en marketing et les praticiens ont besoin de concepts et de modèles de comportement qui peuvent les aider à comprendre et à gérer dans un monde relationnel. Dans le même ordre d'idées Webster (1992) en critiquant le modèle dominant en marketing des années 70 estime que durant ces années, toute la littérature marketing a mis en avant la transaction comme élément central de la théorie et unité de base de l'analyse en marketing. Il considère aussi que la plupart des transactions s'insèrent dans des relations en cours et il propose que la discipline du marketing soit focalisée sur la relation, autrement dit, il propose que le marketing soit relationnel plutôt que transactionnel. Alors, qu'est ce que le marketing relationnel ? Quelles sont ses caractéristiques ? Et quels sont ses objectifs ?

1- Définition du marketing relationnel

Plusieurs définitions du marketing relationnel ont été proposées, parmi lesquelles on peut citer :

- Le marketing relationnel désigne toutes les activités marketing visant à établir, développer et maintenir des échanges relationnels réussis (Morgan et Hunt, 1994)[62]. Contrairement à la transaction discrète, caractérisée par une durée courte et la faible importance de l'identité des parties y prenant part, l'échange relationnel est un échange durable, où les partenaires s'impliquent mutuellement afin d'atteindre des objectifs communs[63].
- Koiranen (1995) définit le marketing relationnel comme une approche qui vise à établir, développer et maintenir des relations de long terme avec les clients[64] et les autres parties prenantes internes et externes à l'entreprise tout en veillant à ce qu'ils soient satisfaits des services rendus par l'entreprise.
- Dans une vision proche de cette définition Polonsky et al. (2002) estiment que la théorie des parties prenantes doit être intégrée dans le marketing relationnel. Si c'est le cas, toutes les parties prenantes de l'entreprise doivent être prises en compte dans les activités marketing ayant pour objectif d'établir, de développer et de maintenir des relations d'échanges réussies.

2- Les caractéristiques du marketing relationnel

Les caractéristiques du marketing relationnel ont été généralement comparées, par les chercheurs, avec celles du marketing transactionnel. Le tableau suivant illustre cette comparaison :

---

[62] Op.cit.
[63] Dwyer et al,1987, Op.Cit.
[64] Murphy (1999) trouve que dans les relations de long terme, on accorde une moindre importance aux formes légales. A titre d'exemple : les contrats peuvent être mis en œuvre en mobilisant des moyens comme la confiance, la continuité de la relation, les normes sociales, les coutumes et les pratiques, les droits non écrits, et les transaction répétées.

Tableau 1.13- Caractéristiques du marketing transactionnel versus relationnel

Les caractéristiques	**Marketing transactionnel**	**Marketing relationnel**
L'orientation dans le temps	A court terme	A long terme
L'objectif organisationnel	Faire des ventes	Se focaliser sur la rétention des clients
La priorité du service au client	Relativement faible	Composante clé
Le contact avec le client	De faible à modéré	Fréquent
Le degré d'engagement du client	Faible	Elevé
La base des interactions entre le fournisseur et le client	La manipulation des conflits	La confiance, la coopération
La source de la qualité	Principalement de la production	L'engagement de l'entreprise

Source : Bonne et Kurtz (1999).

Le marketing transactionnel implique des échanges entre le client et le fournisseur caractérisés par une communication limitée et de faibles relations durables entre les parties. L'objectif principal est d'attirer l'acheteur à faire des achats basés sur des motifs comme le prix bas ou la convenance. Quant au marketing relationnel il se base sur les promesses qui peuvent aller au delà des assurances que le client potentiel s'attend à avoir et crée un nouveau niveau d'interaction sociale entre les clients et les fournisseurs. Plus précisément, il comprend quatre dimensions qu'on peut citer comme suit[65] :

- Le lien : deux ou plusieurs parties doivent être liées l'une à l'autre pour développer une relation de long terme ; des intérêts mutuels ou des dépendances fortes.
- L'empathie: l'aptitude à voir les situations en se plaçant du point de vue de l'autre partie.

La réciprocité : chaque relation de long terme inclut des dons et des avoirs entre les parties de l'échange.

La confiance : elle reflète l'étendue de la confidence d'une partie qui se fonde sur l'intégrité de l'autre partie de l'échange.

Par ailleurs, Thompson et al. (2000) soulignent que les principaux éléments impliqués dans le marketing relationnel englobent d'une part, la collecte, la coordination et l'analyse des données précises concernant les clients, d'autre part, le développement des stratégies

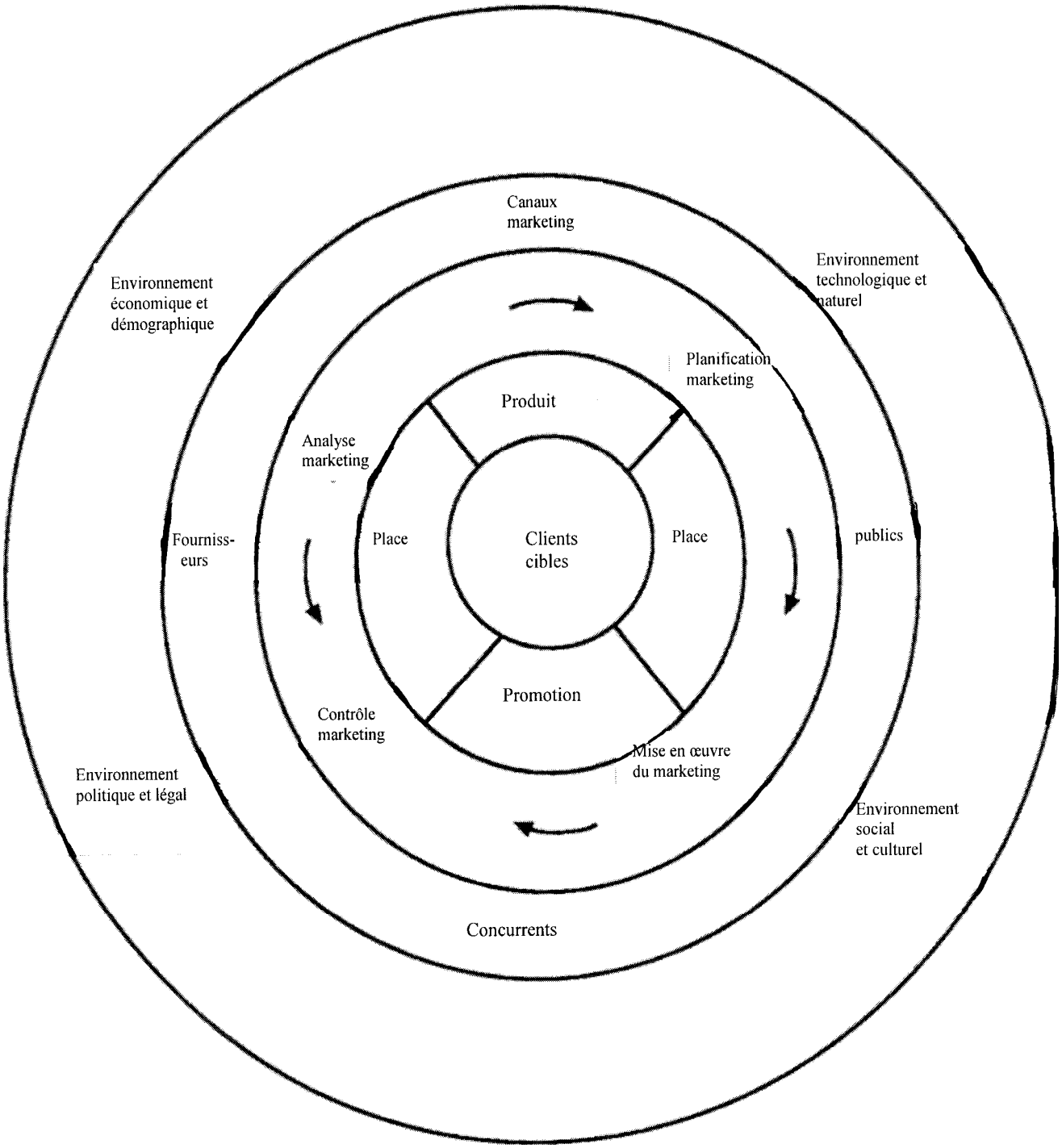
[65] Bonne et Kurtz (1999), Op.Cit.

marketing qui personnalisent la relation et maximisent le bénéfice de l'organisation en consacrant d'importantes ressources à la création d'une grande valeur.
De même, Peppers et al, (1999) suggèrent quatre étape principales pour mettre en œuvre ce type de marketing qu'ils appellent le marketing one to one : 1) identifier les clients, 2) les différencier, 3) se mettre en interaction avec eux, 4) personnaliser les produits et les services afin de satisfaire leurs besoins individuels. Aussi, Gronroos (1991) explique quelques dimensions du marketing relationnel qu'on peut décrire comme suit : 1) une focalisation de long terme sur les clients 2) l'octroi et le maintien des promesses aux clients 3) l'implication d'une large partie du personnel de l'organisation dans les activités marketing 4) l'intégration d'un processus interactif dans le marketing 5) le développement d'une culture de service au client 6) l'acquisition et l'utilisation des informations relatives aux clients.

De son côté, Polonsky et al. (1999) distinguent deux conceptions du marketing relationnel :

- La conception traditionnelle qui souligne que les facteurs environnementaux affectent l'organisation et que cette dernière ne peut pas les affecter ou les changer. La philosophie de base du marketing se focalise sur le fait que les stratégies de la firme visent à accomplir les objectifs de l'organisation en anticipant les besoins des clients et en créant des produits et des services qui répondent à ces besoins. Une telle approche est souvent décrite comme un ensemble de cercles concentriques (schéma 1.8) ou le client est représenté dans le centre du cercle qui se trouve entouré des activités marketing de la firme qui se trouvent elles mêmes entourées par les activités des autres firmes aussi entourées par l'environnement externe. Cette description place l'environnement externe (politique, social, légal et technologique) dans une position d'interaction avec les canaux marketing, les fournisseurs, les concurrents et le public, mais non avec les activités marketing de la firme.

Schéma 1.8- La conception traditionnelle du marketing relationnel



Source : Polonsky et al. (1999).

- La conception nouvelle qui souligne que dans le modèle du marketing des parties prenantes, la firme et non le client, comme suggéré par la plupart des modèles de l'environnement

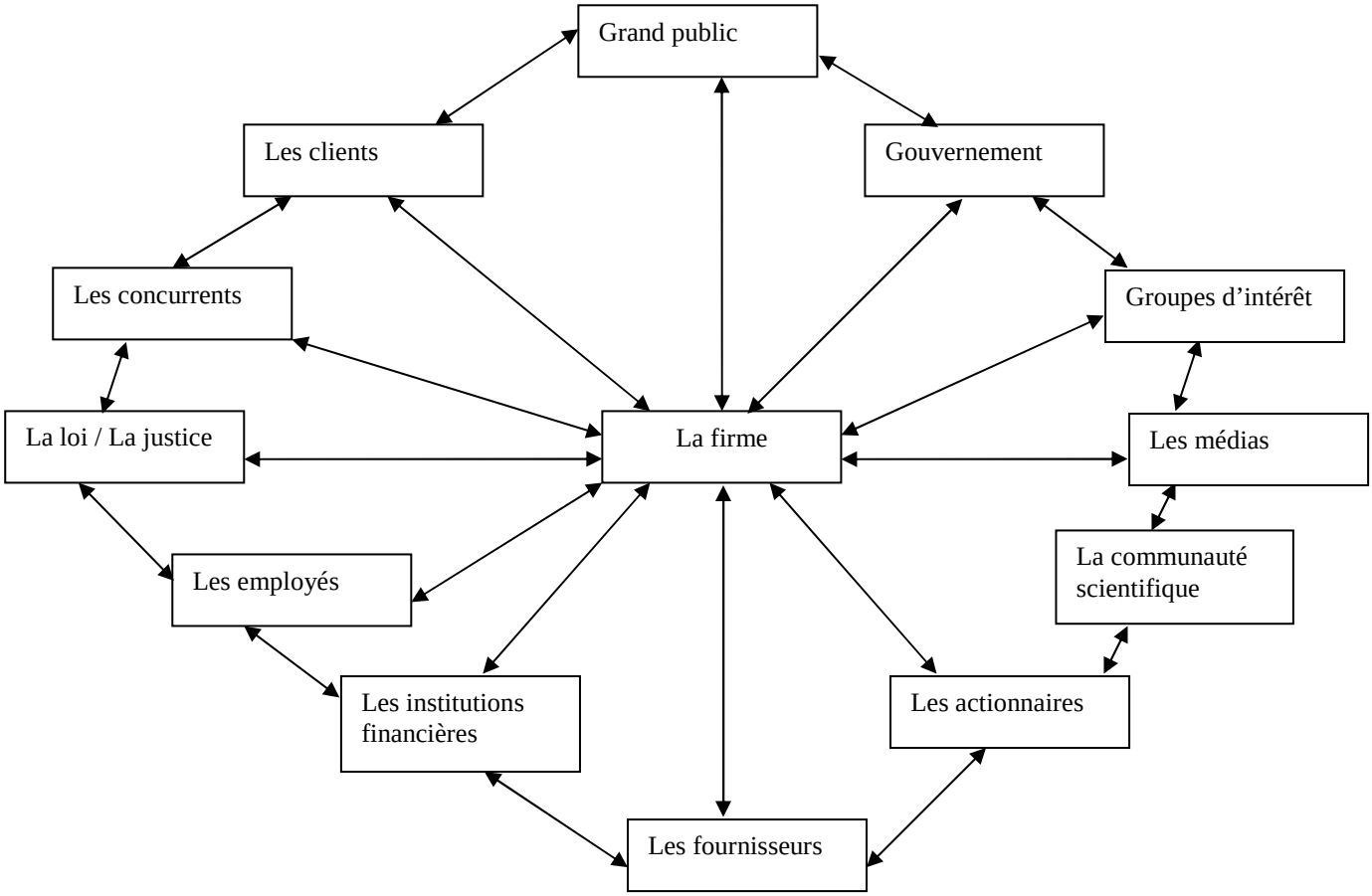
marketing, se trouve au centre du diagramme dans lequel les forces environnementales interagissent directement et indirectement (schéma 1.9). Dans ce modèle les relations entre les parties prenantes ne sont pas incorporées dans des relations transactionnelles dyadiques mais elles sont intégrées dans des réseaux d'interactions complexes entre la firme et les parties prenantes et entre les parties prenantes elles mêmes. Ces dernières interagissent non seulement directement avec la firme mais aussi avec les autres parties prenantes et donc certaines d'entre elles pourraient entrer seulement en une interaction indirecte avec la firme.

Chacun des groupes dans ce modèle proposé peut avoir son propre diagramme de parties prenantes et ainsi il peut y avoir un réseau élargi de modèles d'interactions des échanges. De ce fait, pour élaborer et concevoir la stratégie marketing, les spécialistes du marketing auront besoin non seulement de considérer comment ils interagissent avec les membres clés de leurs réseaux de parties prenantes, mais ils doivent tenir compte aussi des forces qui peuvent influencer les autres membres.

Parallèlement, l'adoption de la perspective du marketing des parties prenantes a plusieurs implications. Elle exige que les relations entre les actions organisationnelles et les divers membres, internes et externes soient plus largement prises en considération. Ce point de vue coïncide avec la perspective de la relation prise au sens large dans le marketing. La firme et les membres avec lesquels elle entretient des relations (en incluant toutes les parties prenantes) sont interdépendants et le succès de chaque groupe est dépendant des autres. Les actions qui ne soutiennent pas les objectifs de la firme relativement à la prise en compte au sens large de ses relations avec ses parties prenantes pourraient nuire à l'échange relationnel et réduire ainsi l'efficacité de l'échange considéré au sens large.

Les spécialistes du marketing doivent se mobiliser envers une approche plus intégrée qui tient compte d'un ensemble large de force dans l'environnement des affaires. Cette perspective exige qu'ils élargissent leurs points de vue sur le marketing relationnel d'un marketing qui se base sur des échanges dyadiques simples à un marketing qui se base sur des réseaux élargis des échanges entre les parties prenantes comme décrites dans le modèle suggéré. Lorsqu'ils développent une stratégie, ils ont besoin de cet ensemble élargi de relations en interaction dans lequel l'orientation client n'est qu'un aspect parmi d'autres. La focalisation exclusive sur le client amène à négliger d'autres groupes et d'autres forces environnementales qui peuvent influencer la performance de l'organisation. Les clients sont importants mais aussi les autres membres relationnels. Considérer l'un sans les autres peut signifier que la firme ne satisfait pas les objectifs de tous ses membres relationnels. Ceci ne lui permet pas de maximiser sa valeur sur le long terme et d'atteindre ainsi ses objectifs.

Schéma 1.9- La conception nouvelle du marketing relationnel



Source : Polonsky et al. (1999).

Cette conception nouvelle du marketing relationnel a été soulignée aussi par Cova et Louyot-Gallicher (2006) qui estiment que dans l'histoire du marketing, au fur et à mesure que les réflexions sur le « marketing concept » se sont intensifiées, les parties prenantes de l'échange autres que les clients ont été progressivement introduites, élargissant ainsi l'horizon de l'action marketing. Dans cette vision, le stakeholder marketing consiste à créer, développer et maintenir des relations de long terme avec les parties prenantes dans et autour du marché. Elles peuvent être des communautés locales, des gouvernements, groupes de pression, des associations professionnelles, etc.

Après avoir identifié les caractéristiques du marketing relationnel, il importe d'étudier ses objectifs :

3- Les objectifs du marketing relationnel

L'objectif du marketing relationnel est d'établir, maintenir et développer les relations avec les clients et d'autres partenaires, de sorte que les objectifs des parties impliquées dans l'échange soient remplis. Ces objectifs peuvent être réalisés par un échange et un accomplissement mutuel des promesses[66]. Dans le même ordre d'idées, Gruen (1995) estime que le marketing relationnel a deux objectifs. Le premier est d'élargir le domaine du marketing à toutes les relations que l'entreprise entretienne avec ses clients, ses fournisseurs, ses salariés, ses concurrents, et les autres parties influentes. Le deuxième objectif est de souligner la transition du marketing d'un marketing transactionnel à un marketing relationnel.

Aussi, Webster (1992)[67] estime également que le marketing se transforme d'une fonction départementale en une fonction englobant tous les secteurs de l'entreprise. L'objectif central de celle-ci est l'établissement de relations à long terme avec les partenaires commerciaux et les clients. Dans ces conditions le rôle traditionnel du marketing basé sur la notion de transaction mutuellement avantageuse pour le vendeur et son client est de moins en moins légitime. Ce nouveau marketing, de plus en plus relationnel, nécessite de nouvelles capacités de la part des entreprises, telles que l'établissement d'étroites relations avec les fournisseurs et les distributeurs, une veille technologique et concurrentielle assidue ainsi que l'amélioration permanente des processus de marketing (Day, 1994).

Dans la même vision Gronroos (1991)[68] estime que le marketing relationnel privilégie l'objectif de maintien et de renforcement des relations avec les clients existants, plutôt que l'identification et l'acquisition de nouveaux clients[69]. La focalisation sur les relations durables avec les clients constitue son aspect le plus distinctif. Elles ont pour objectif de gagner un avantage compétitif à travers l'acquisition d'actifs intangibles, tels que la confiance, l'engagement et la fidélité des clients (Morgan et Hunt, 1994 ; Hunt, 1997).

---

[66] Gronroos, 1991, Op.Cit.
[67] Op.cit.
[68] Op.Cit.
[69] Kotler (1991), dans une logique voisine de celle des coûts de transaction (Williamson, 1985), considère que le coût d'entrée chez un client est cinq fois plus élevé que le coût de maintien de la relation pour un fournisseur.

De leur côté Buttle et Rizal (2001) estiment que l'objectif principal du marketing relationnel est la rétention des clients de l'entreprise[70]. Après plus de trente ans de marketing orienté produit, les clients sont devenus plus volatiles et plus exigeants. Ce n'est plus le produit qui est rare, mais le client. Qu'on en tient un, il faut le retenir (Lefébure et Venturi, 2000). Ainsi, dans un contexte de marketing de service Berry et Parasuraman (1991)[71] argumentent qu'on peut citer trois formes de stratégies de rétention des clients : financière, sociale et structurelle. La première forme se produit lorsque le client est lié à l'entreprise principalement à travers les incitations de prix ou les autres formes de liens financiers, à ce niveau, l'élément principal du marketing mix employé est le prix. La deuxième forme se produit lorsque le client est lié à l'entreprise à travers des liens financiers et sociaux. A ce niveau l'entreprise considère l'acheteur comme un client et le marketing mix est ajusté pour inclure la communication personnelle. Enfin la troisième forme se produit lorsque les liens financiers, sociaux et structurels sont déployés, à ce niveau, le client n'est pas considéré seulement comme un client, il est considéré aussi comme un partenaire et le vendeur travaille étroitement avec ses partenaires pour développer des biens et services adaptés à ses besoins.

De la même façon Kwakkelstein (2002) affirme que dans plusieurs organisations, la rétention des clients et l'alignement total à leurs demandes occupent de plus en plus une place capitale dans leurs stratégies. Ceci est du au fait que la compétitivité et la part de marché dans l'économie moderne sont liées à la dotation de l'entreprise d'une meilleure connaissance de ses clients et d'un meilleur service qu'elle peut leur offrir, par rapport aux concurrents. Dans ce domaine, les technologies de la gestion de la relation client fournissent aujourd'hui les moyens permettant d'une part, d'analyser le comportement des clients et de soutenir les ventes, d'autre part, d'aider le personnel à prendre des décisions efficaces et adaptées lors de son contact quotidien avec les clients.

[70] La rétention consiste à mener différentes actions pour empêcher que le client quitte le produit, la marque ou l'entreprise. Elle fait partie des objectifs du marketing relationnel (Crie, 1999) et elle dépend du marché dans lequel exerce l'entreprise. Par exemple, dans les marchés faiblement compétitif, les clients sont plus facile à retenir même si leur satisfaction est faible ceci est dû au fait qu'il existe peu d'alternatives ou que les coûts de changement sont élevés. Cependant, dans les marchés fortement compétitifs où l'on trouve des choix multiples et des coûts de changement faibles pour les clients, même si leur niveau de satisfaction est élevé, l'entreprise ne pourrait pas être protégée contre leur défection (Reinartz et Kumar, 2000).

[71] Cité par Buttle et Rizal (2001).

4- La gestion de la relation client (GRC) au service du marketing relationnel

Les solutions de la gestion de la relation client ont émergé depuis une décennie en réponse à la pression de la compétition. Le développement de ces solutions aide les entreprises à reconnaître et conserver leurs clients de valeur, à allouer les ressources pour accroître la valeur des clients et à gérer l'attrition de ceux qui sont non profitables (Missi Farouk et al, 2003). L'importance de ce concept pour le marketing relationnel nous conduit à étudier plus en détail son contenu, ses caractéristiques, puis ses objectifs.

4.1- Définition de la gestion de la relation client

La gestion de la relation client (GRC) est la capacité à bâtir une relation profitable sur le long terme avec les meilleurs clients en capitalisant sur l'ensemble des points de contacts (Lefébure et Venturi, 2000).
Une autre définition de ce concept a été proposée par Day et Van den Bulte (2002) :
La gestion de la relation client est un processus qui implique la participation de différentes fonctions de l'entreprise et dont l'objectif est d'avoir, d'une part, un dialogue continu avec les clients à travers tous leurs points de contact et d'accès avec l'entreprise, et d'autre part, un traitement personnalisé des clients de valeur afin d'augmenter leur rétention et l'efficacité des initiatives du marketing.

4.2- Caractéristiques et objectifs de la gestion de la relation client (GRC)

La gestion de la relation client a une relation forte avec la rentabilité et elle est également reliée significativement avec la croissance relative des ventes et la rétention des clients[72]. Son intégration au sein de l'entreprise contribue à l'augmentation de sa rentabilité à long terme en améliorant la fiabilité du service client, l'efficience, la communication et le contrôle de la qualité et des services (Berkley et Gupta, 1994).
Ainsi, en expliquant son fonctionnement (Thompson et al, 2000) estiment que les systèmes de gestion de la relation client (GRC) permettent de collecter, d'analyser les informations relatives au comportement d'achat, souvent en temps réel, d'améliorer les opérations et de contribuer au succès de long terme de l'entreprise à travers l'établissement des relations plus

[72] Day et al, 2002, Op.cit.

étroites et plus solides avec les clients. Plus précisément, l'objectif de l'implantation du système de la gestion de la relation client est d'aligner les investissements de l'entreprise et l'attention des dirigeants aux clients les plus prometteurs. La stratégie est d'engager les clients dans un dialogue interactif qui permet à l'entreprise de leur offrir exactement ce qu'ils désirent à un prix qu'ils sont disposés à payer. Pour garantir le succès de ce système, l'alignement de cet investissement et de l'attention des dirigeants doit être étendu pour englober les objectifs des clients, des actionnaires et des salariés (IBM CRM Global Study, 2004). Ainsi, les entreprises qui n'ont pas intégrés ce système pour soutenir les stratégies du marketing relationnel encourent le risque d'être désavantagées. Elles perdront l'avantage concurrentiel qu'ils pourraient avoir à l'aide de la connaissance et la meilleure compréhension des besoins des clients, et qui leur permet d'anticiper et de s'adapter au développement des relations dans le marché.

Dans le même ordre d'idées, Day et Van den Bulte (2002) estiment que les firmes cherchent continuellement de nouvelles manières permettant d'établir des relations étroites avec les clients de valeur tout en considérant que les clients fidèles sont la source d'une grande partie de leur profit. Avec les développements récents dans le domaine des technologies de la gestion de la relation avec le client (GRC), de telles entreprises ont non seulement la motivation mais aussi les moyens qui leur permettent d'établir des relations étroites et de fournir plus de valeur à leurs clients. Ce système se fonde sur quatre principes (Kutner et Cripps, 1997) :

- les clients devraient être considérés en tant que capitaux importants ;
- tous les clients ne sont pas désirables de la même manière ;
- les clients diffèrent au niveau des besoins, des préférences, du comportement d'achat et de la sensibilité au prix ;
- en identifiant la rentabilité, les besoins et les priorités des clients de valeur, les entreprises peuvent adapter leur offre et maximiser la valeur globale de leur portefeuille clients.

Pour soutenir ces principes, le système de la gestion de la relation client comprend quatre principales composantes technologiques (Thompson et al, 2000) :

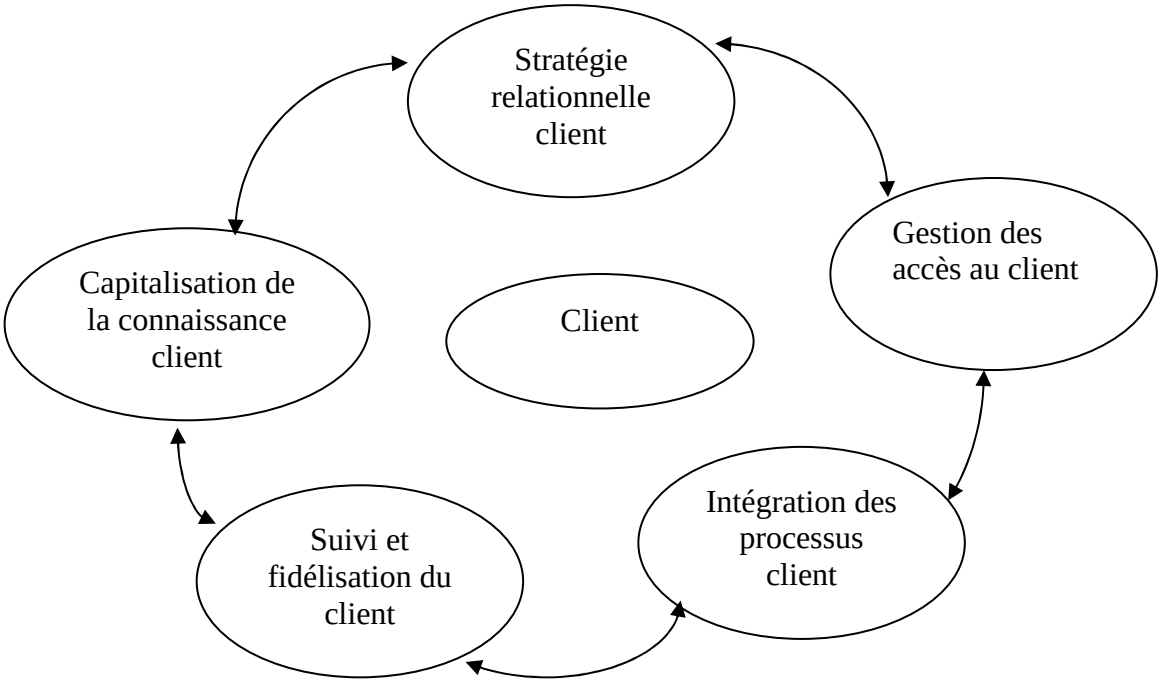
- Un entrepôt de données qui contient des données relatives aux clients, aux contrats, aux transactions, et au canal.
- Des outils d'analyse qui permettent d'examiner la base de données et d'identifier les patterns concernant le comportement des clients.

- Des outils de gestion des campagnes qui permettent au département marketing de définir les communications et d'en faciliter la génération automatique.
- Des interfaces à l'environnement opérationnel permettant de maintenir la base de données de vente et les voies de transmissions destinées à fournir les messages.

Les deux premières composantes de ce système à savoir : l'entrepôt des données et les outils d'analyse, constituent le fondement de l'architecture de la gestion de la relation client. Ils permettent d'avoir un seul point de vue sur le client au niveau de toute l'entreprise, de faciliter la segmentation des clients, et de fournir quelques avantages économiques en termes de campagnes de vente.

Dans le même mouvement, Alard et Dirringer (2000) apportent une explication différente du fonctionnement de ce système en exposent la stratégie de relation client à travers le modèle de customer connection qu'on peut schématiser de la manière suivante :

Schéma 1.10- Le modèle de Customer Connection



Source : Alard et Dirringer (2000)

- La stratégie de relation client : désigne l'élaboration du portefeuille client et de l'offre ciblée par segment de clientèle, de la valeur ajoutée pour le client et des partenariats.
- La gestion des accès au client : désigne l'élaboration et l'adéquation des canaux d'accès aux clients[73].
- L'intégration des processus client : elle indique la détermination des liens entre les systèmes d'information existants et les systèmes de relation client.
- Le suivi et fidélisation du client : elle désigne la détermination d'une politique de fidélisation permettant de fidéliser et de retenir les clients de l'entreprise.
- La capitalisation de la connaissance client : elle indique l'enrichissement de la connaissance des clients.

Au centre du modèle se trouve le client, la raison d'être de cette approche comme pour rappeler que toute décision, quelque soit sa nature, doit être prise en fonction des attentes clients, ou du moins intégrer la dimension client. Chacune des cinq phases de ce modèle sert d'élément déclencheur à la suivante. A noter comme exemple la dernière phase, la capitalisation du savoir, qui sert de point d'entrée à la première, dans la mesure où une connaissance approfondie des besoins et du comportement du client permet de redéfinir la stratégie relationnelle et l'utilisation de ce savoir dans chacune des phases suivantes.

Par ailleurs, l'intégration au sein de l'entreprise des technologies relatives à ce système n'est pas garante nécessairement d'une performance meilleure de l'entreprise[74]. Les entreprises qui ont fait des investissements technologiques sans qu'ils soient accompagnés avec des changements organisationnels appropriés, ont eu des résultats moins satisfaisants[75]. Plus précisément, la gestion de la relation client influence positivement la performance de l'entreprise à condition d'élaborer les changements nécessaires qui lui permettent d'atteindre ses objectifs et que son échec est du principalement à des facteurs d'origine interne à l'entreprise (El koraichi, 2007). Autrement dit, l'installation des technologies de la gestion de la relation client (GRC) au sein de l'entreprise avant l'alignement de ses stratégies et la

[73] On peut citer comme exemple des canaux d'accès aux clients : les points de vente physique, les réseaux de distribution, le téléphone, le Kiosque, l'Internet, etc.
[74] Introduire seulement un logiciel pour gérer la relation client ne peut pas garantir des résultats satisfaisants. Une recherche récente menée par Gartner Research Group dans l'Amérique du nord trouve que 55 % des projets de gestion de la relation client n'arrivent pas à produire des résultats pertinents (Kintz, 2001). Une autre étude menée par Ernst et Yong (2001) trouve que les deux grands défis de l'introduction des stratégies de gestion de la relation client sont les problèmes organisationnels internes (53 % des répondants), et l'aptitude à accéder aux informations (40 % des répondants). La réussite de la gestion de la relation client nécessite d'élaborer un changement au niveau de la gestion interne de l'information relative aux clients (Campbell, 2003, Op.Cit).
[75] Thompson et al, 2000, Op.Cit.

restructuration de ses processus organisationnels, de ses mesures de la performance et de ses incitations, constitue l'origine des causes de la plupart des échecs. En revanche, les entreprises qui ont adopté un équilibre entre la nouvelle technologie et la culture de changement ont aboutit à la création de relations fortes, solides, et profitables avec une base de clients stable[76].

Malgrés l'intérêt suscité par ces apports et contributions, ils éprouvent des insuffisances et des limites relativement à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

5- Approche critique de la maîtrise du risque de perte des clients au regard du marketing relationnel

La profitabilité des relations de long terme que le marketing relationnel entend défendre a suscité de nombreuses controverses. En effet, contrairement aux évidences anecdotiques qui considèrent que les relations durables avec les clients sont profitables pour la firme, Dowling et Uncles (1997) estiment que l'idée selon laquelle les clients fidèles sont toujours plus profitables est une simplification exagérée. En particulier, ils soulignent qu'il existe peu d'évidences empiriques qui montrent que le coût nécessaire pour servir les clients fidèles est moindre, qu'ils transmettent des recommandations positives au sujet des marques et des fournisseurs préférés et qu'ils dépensent plus avec l'entreprise en comparaison avec les clients non fidèles. Ils doutent aussi de la validité de l'hypothèse de la relation positive entre la rentabilité et la relation durable avec les clients et soulignent l'importance d'une analyse différenciée. En conséquence, il existe un besoin d'élaboration d'évidences empiriques plus rigoureuses concernant la rentabilité des relations durables avec les clients.
Pour combler cette insuffisance Reinartz et Kumar (2000), ont mené une étude qui a permis de conclure que les clients ayant une durée de vie longue ne sont pas nécessairement profitables. Ils montrent aussi dans une étude réalisée en 2002[77] dans différentes entreprises que la relation entre la fidélité et la profitabilité est beaucoup plus faible et plus subtile. Plus spécifiquement ils ont trouvé peu de preuves qui justifient que les clients qui achètent continuellement d'une entreprise sont nécessairement moins chers à servir, moins sensibles aux prix ou particulièrement efficace à apporter des affaires nouvelles.

---

[76] Day et Van den Bulte, 2002, Op.Cit.
[77] Reinartz et Kumar, (2002), «The mismanagement of customer loyalty», Harvard Business Review, July.

Dans cette perspective, ils trouvent un appui empirique aux apports de Dowling et Uncles (1997) qui considèrent que la relation entre la durée de vie du client et la rentabilité de l'entreprise n'est pas nécessairement positive. Ceci implique que la stratégie de la firme qui se focalise seulement sur les acheteurs relationnels opposées aux acheteurs transactionnels, pourrait être désavantageuse et que l'entreprise doit développer et maintenir des outils opérationnels et de communication qui permettent de traiter les deux groupes.

D'autres critiques ont été adressées à l'égard du marketing relationnel. Polonsky (1996) déclare que le marketing reconnaît de plus en plus que la performance de la firme est liée à la prise en compte des intérêts des autres parties prenantes autre que les clients. Dans la plupart des cas cette littérature ne précise pas quelles parties prenantes doivent être prises en compte et comment leurs intérêts peuvent être pris en considération. Ainsi, lorsque cette extension est considérée comme une amélioration, elle est restée déficiente pour l'approche relationnelle parce qu'elle ne fournit pas un cadre pour les marketers qui leur permet d'évaluer les parties prenantes appropriées.
Pour remédier à ces insuffisances cet auteur considère que l'incorporation de la théorie des parties prenantes et de la matrice stratégique des parties prenantes[78] pourrait aider les marketers à concevoir des stratégies plus compréhensives en prenant en compte leurs intérêts. Cette incorporation permet de les aider à identifier les aptitudes de chaque partie prenante relativement à la coopération, à la menace directe et à l'influence indirecte de la firme. En examinant les parties prenantes de cette façon, les marketers peuvent développer des stratégies plus efficaces et plus performantes.

A l'instar de la légitimation de la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles, la théorie du marketing relationnel offre une panoplie d'outils permettant de maîtriser ce risque. Il s'agit dans un premier temps de déterminer les facteurs de rupture des relations avec les clients, ensuite, d'anticiper l'évolution de leurs besoins, de s'adapter à cette évolution, de les fidéliser et enfin de résoudre les éventuels conflits qui pourraient surgir lors du déroulement de la relation qu'ils entretiennent avec l'entreprise.

[78] La matrice des parties prenantes sert à positionner sur une matrice chaque partie prenante en fonction de son aptitude de coopération et de menace envers la firme.

CHAPITRE II
L'ÉLABORATION D'OUTILS DE GESTION DU RISQUE DE PERTE DES CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

La gestion du risque de perte des clients de l'entreprise nécessite au préalable une connaissance des facteurs de rupture des relations qu'elle entretienne avec ces clients. Cette connaissance permet d'une part, de prévenir cette rupture, d'autre part, de concevoir et de mettre en œuvre les moyens qui permettent de l'éviter et d'assurer le développement et le maintien de ces relations. Ces moyens englobent : l'anticipation de l'évolution de leurs besoins et priorités (Section I), l'adaptation à cette évolution (Section II), leur fidélisation et la résolution des conflits dans la relation (Section III).

SECTION I- L'ANTICIPATION DE L'EVOLUTION DES BESOINS DES CLIENTS DE L'ENTREPRISE

L'évolution des priorités des clients déclenche le processus de migration de la valeur et crée des opportunités pour les architectures d'entreprise nouvelles. Pour maîtriser ce processus, l'entreprise doit impérativement anticiper cette évolution (§2) qui nécessite au préalable une prise en compte des facteurs de rupture des relations entre l'entreprise et ses clients d'une part, (§1) et la mobilisation des compétences de gestion des connaissances clients, d'autre part (§3).

§1- Les facteurs de rupture des relations entre l'entreprise et ses clients

Une bonne gestion d'un portefeuille-clients implique pour une entreprise une bonne connaissance des facteurs de création et de développement, mais aussi des facteurs de rupture de ses relations commerciales (Prim-Allaz et al, 2001). La survenance de cette rupture tient à la présence de facteurs multiples (B) et dépend de la nature de la relation entre l'entreprise et ses clients (A).

A- La rupture et la nature de la relation avec les clients

Les relations connaissent leurs parts de difficultés et il arrive qu'elles se rompent (Perrien et al, 1995). Cette rupture peut être voulue par les deux partenaires, subie par l'une des parties ou occasionnée par l'environnement ; elle présente parfois la meilleure issue possible (Tahtinen, 1999). Aussi, elle dépend de la nature de la relation entre l'entreprise et ses clients. En effet, on peut citer trois types de relations d'affaires : continues, à terme et épisodiques (Tahtinen et Halinen, 1999) :

1. Dans les relations continues la dissolution peut être choisie, forcée ou naturelle. Dans la dissolution choisie, l'un ou les deux acteurs prennent une décision pour finir la relation. Dans une dissolution obligatoire, par exemple, la faillite d'un associé amène à une rupture inévitable de la relation. Dans une dissolution naturelle, la relation devient graduellement obsolète et le besoin d'échange d'affaires diminue.
2. Dans les relations à terme : Les parties s'attendent à ce que la relation continue, mais la dissolution est leur objectif désiré et qui doit être réalisé dès que les circonstances le permettent (dissolution désirée).
3. Une relation épisodique : est établit pendant une période de temps et /ou pour atteindre un objectif donnée. Elle prend fin lorsque cet objectif est atteint ou lorsque la période de temps pour laquelle elle a été conçue est terminée.

Ajouter à cela, la rupture peut surgir indépendamment de la nature de la relation entre l'entreprise et ses clients. Il peut s'agir par exemple de la diminution de la qualité du produit, d'un conflit ou de l'inconvenance entre le client et l'entreprise.

B- Les raisons de la rupture des relations avec les clients

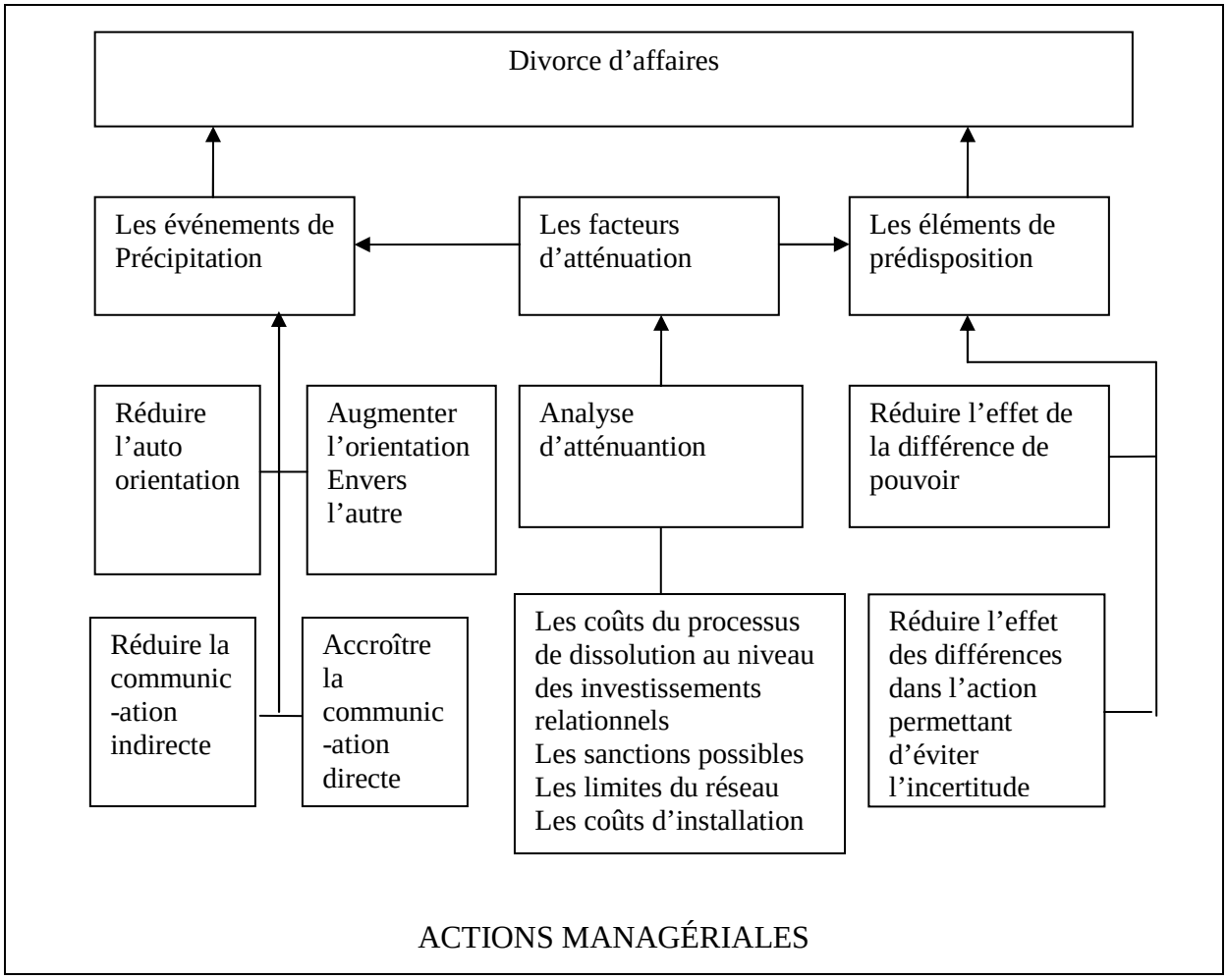
Les raisons qui se trouvent à l'origine de cette dissolution ou rupture sont multiples et diverses. Elles peuvent être subdivisées en raisons internes et externes (Harker et Tynan, 2004). Au niveau interne de l'entreprise, la rupture peut être due d'une part, au fait que le fournisseur ne livre simplement pas ce qui est prévu lorsque les coûts montent et la qualité diminue, d'autre part, à l'émergence de coûts inattendus dans la relation avec un partenaire, aux crises qui résultent de l'interaction avec la compagnie, au comportement opportuniste de l'entreprise dans la relation, au conflit éthique ou de réseau, au fait que lorsque le client

pensait qu'un client nouveau a été invité à payer moins ou si un autre groupe auquel le client n'a pas appartenu a reçu des privilèges au niveau du prix.

Au niveau externe de l'entreprise, la rupture survient lorsque le fournisseur ne devient plus commode au client en raison des changements qui ont survenu dans la relation tels que le changement des besoins des clients et de leur style de vie, l'inconvenance entre le client et l'image de la firme, la difficulté d'accès à l'entreprise, l'apparition d'une meilleure offre provenant d'autres fournisseurs alternatifs.

Dans la même vision, Vaaland (2004) cite trois facteurs qui se trouvent à l'origine de rupture des relations d'affaires : les éléments de prédisposition, les événements de précipitation, et les facteurs d'atténuation. Le schéma suivant reproduit ces trois facteurs ainsi que les mesures qui permettent d'éviter le divorce d'affaires.

Schéma 2.1- Les actions managériales qui permettent d'éviter le divorce d'affaires



Source : adapté de Vaaland (2004).

En améliorant la manière avec laquelle les événements de précipitation - comme les incidents critiques et les événements qui surviennent lors d'un conflit - sont communiqués et manipulés la tension peut être réduite à un niveau ou le divorce peut être évité. Lorsqu'une entreprise recourt à une stratégie de sortie[79] il est recommandé qu'elle recoure à l'approche orientée envers l'autre et qu'elle réduise l'auto-orientation même si le divorce ne peut pas être évité. Une stratégie de voix[80] est aussi recommandée dans ce cas.

Parfois, les valeurs fondamentales, les croyances et les attitudes sont si différentes que la relation peut être condamnée à souffrir. Ceci nous amène au second groupe de raisons qui expliquent le divorce d'affaires, les éléments de prédisposition, qui expliquent les caractéristiques distinctives des parties. Parmi ces éléments les différences culturelles entre les partenaires d'affaires qui peuvent être traitées en réduisant les différences concernant le pouvoir[81] et l'action permettant d'éviter l'incertitude[82].

La raison finale du divorce d'affaires est catégorisée par des facteurs d'atténuation. Ceux-ci sont reliés à l'aptitude des parties à voir et prévenir les effets du conflit. En augmentant leur prise en considération de ces facteurs, les parties devraient être aptes à réduire le risque du divorce, ou plus précisément, ces facteurs modèrent l'effet négatif des événements de précipitation et des éléments de prédisposition. On peut citer cinq facteurs d'atténuation : la perte des investissements relationnels, les coûts du processus de dissolution, les sanctions possibles, les limites du réseau et les coûts d'installation. En faisant appelle à l'analyse d'atténuation[83] les conséquences spécifiques de ces facteurs peuvent être identifiées.

---

[79] La stratégie de sortie : c'est l'intention du partenaire à quitter la relation en raison du conflit. Elle peut être orientée vers l'autre lorsqu'une partie évite de porter atteinte à l'autre partie, ou auto-orientée lorsqu'une partie s'intéresse exclusivement à ses intérêts au dépend de l'autre partie.

[80] La stratégie de voix : implique la rencontre de l'autre partie dans l'objectif d'une dissolution potentielle de la relation, et éventuellement ressortir de cette rencontre par la possibilité de maintien de la relation.

[81] La différence de pouvoir : se réfère à la distance de pouvoir qui peut être définie comme le degré d'inégalité du pouvoir entre une personne qui se trouve à un niveau élevé et une personne qui se trouve à un niveau plus bas (Hofsted, 1980). Cette distance peut être formalisée en terme de distance agent / principal et de la distance formalisée. La distance agent / principal se rapporte au désaccord perçu au sujet des intérêts entre les parties. La distance formalisée se rapporte aux patterns, prédeterminés, du comportement dans la relation. Ceci peut être illustré par les besoins différents des patrties au sujet de la formalisation de l'interaction avec l'autre partie, et le degré de la liberté concernant l'établissement des structures organisationnelles. (Cette définition a été cité par Vaaland, 2004, p. 44).

[82] L'action permettant d'éviter l'incertitude : représente le degrés pour lequel les parties cherchent à minimiser l'incertitude et l'ambiguité, ou pour lequel elles tolèrent ces facteurs (Wallace et al, 1999). (Cette définition a été cité par Vaaland, 2004, p. 42).

[83] L'analyse d'atténuation : inclut une analyse interne du contenu des facteurs d'atténuation et vise à augmenter davantage la prise en considération des conséquences négatives du divorce d'affaires.

En se focalisant sur ces trois principaux déterminants du divorce et en les intégrants dans le processus managérial, le divorce d'affaires peut être limité aux cas dans lesquels il n'existe pas d'autres alternatives autres que la recherche d'un nouveau partenaire.

Toutefois, la connaissance des facteurs de rupture des relations et les actions managériales qui permettent d'éviter le divorce d'affaires ne suffisent pas à elles seules pour maîtriser le risque de perte des clients. Cette maîtrise nécessite aussi l'anticipation de l'évolution de leurs besoins.

§2- La nécessité d'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise

Lemon et al, (2002) estiment que la rétention des clients nécessite l'anticipation de l'évolution de leurs besoins et priorités, cette anticipation peut concerner l'usage des biens ou des services et les changements futurs. De même, les stratégies marketing appliquées aux clients actuels et nouveaux doivent tenir compte de leurs attentes futures en analysant l'impact de chacun des éléments du marketing mix (Ex : les changements de service, les techniques de communication commerciales, la stratégie de prix) sur ces attentes et leurs niveaux actuels d'usage. Ils estiment aussi que les modèles actuels de la rétention des clients n'ont pas intégrés leurs orientations futures par exemple, Bolton (1998) examine l'effet de la satisfaction sur la rétention des clients et n'incorpore pas leurs considérations futures. Rust et al, (1995) ont également examiné les effets de la qualité du service et de la satisfaction sur le taux de rétention des clients, mais ils n'ont pas intégré aussi leurs considérations futures. Anderson et Sullvian (1993) trouvent un lien fort entre la satisfaction et les intentions du rachat mais ils n'ont pas tenu compte de leurs orientations futures.

La nécessité d'anticipation a été soulignée aussi par Kandampully et Duddy (1999) qui estiment que pour maintenir des relations de long terme avec les clients, l'entreprise (PMI) a besoin de démontrer son aptitude à penser pour le client, à concevoir et mettre en œuvre de nouvelles méthodes permettant de mieux le servir. Dans cette perspective, elle doit non seulement améliorer le produit ou le service mais aussi les innover et anticiper les besoins futurs des clients d'une manière permanente. En effet, aujourd'hui les changements technologiques sont rapides et généralement discontinus menant à une durée de vie relativement courte du cycle de produit. En conséquence, il est devenu impérative que les firmes non seulement innovent, mais aussi anticipent et créent des standards différents pour

le futur. De même, il existe certaines entreprises dont la stratégie est de se centrer sur les besoins spécifiques d'un groupe de clients dans des secteurs spécifiques ; elles se spécialisent dans le développement des solutions (les produits ou les systèmes) pour les demandes manifestes et même anticipent les besoins futurs de leurs clients.

Dans la même vision Kalika (1991) estime que la création d'un avantage concurrentiel, technologique ou marketing, repose sur l'innovation, et la seule réaction à une évolution présente ou passée peut apparaître dérisoire. Il convient donc que l'entreprise développe non seulement des capacités d'adaptation mais aussi des aptitudes à engendrer le changement et par voie de conséquence à l'anticiper. Cette idée a été adoptée aussi par Dwyer et al (1987), plus précisément, en distinguant l'échange transactionnel et relationnel, ils estiment que ce dernier s'inscrit dans la durée, son objectif est d'établir des relations de long terme avec les clients. Il implique que l'entreprise doit tenir compte de l'histoire et du futur anticipé de chaque transaction. Cette prise en compte nécessite d'acquérir des connaissances approfondies pour chaque client et son activité (Fleury et Fleury, 2000).

§3- La connaissance des clients au service de l'anticipation de l'évolution de leurs besoins

La connaissance des clients joue un rôle capital dans l'anticipation de l'évolution de leurs besoins. L'importance de ce rôle nous revoie à l'étude d'une part, du concept de connaissance des clients (A), d'autre part, du rôle de la gestion de cette connaissance dans l'anticipation (B).

A- Le concept de connaissance des clients

L'état de la littérature montre une relative désaffection des contributions empiriques approfondissant la connaissance du client, et ce malgré l'importance du concept pour le marketing relationnel (Walser-Luchesi, 2002). Ricard et Rosenthal (2001) constatent diverses acceptions du terme. Aucune définition consensuelle n'existe vraiment. Les raisons évoquées par les auteurs sont liées aux faits suivants :

- La connaissance recouvre deux dimensions distinctes : « *Knowledge of* » (la connaissance de l'autre) et le « *Knowledge about* » (l'apprentissage du savoir).
- La définition de la connaissance semble être dépendante du type d'information nécessaire : information liée au client en tant que gestionnaire (caractéristiques socio-économiques,

démographiques, économiques, ses attentes et perceptions…), information liée à l'entreprise du client (objectifs et stratégies de l'entreprise, processus décisionnel…) et l'information liée à l'environnement de l'entreprise du client (situation concurrentielle).

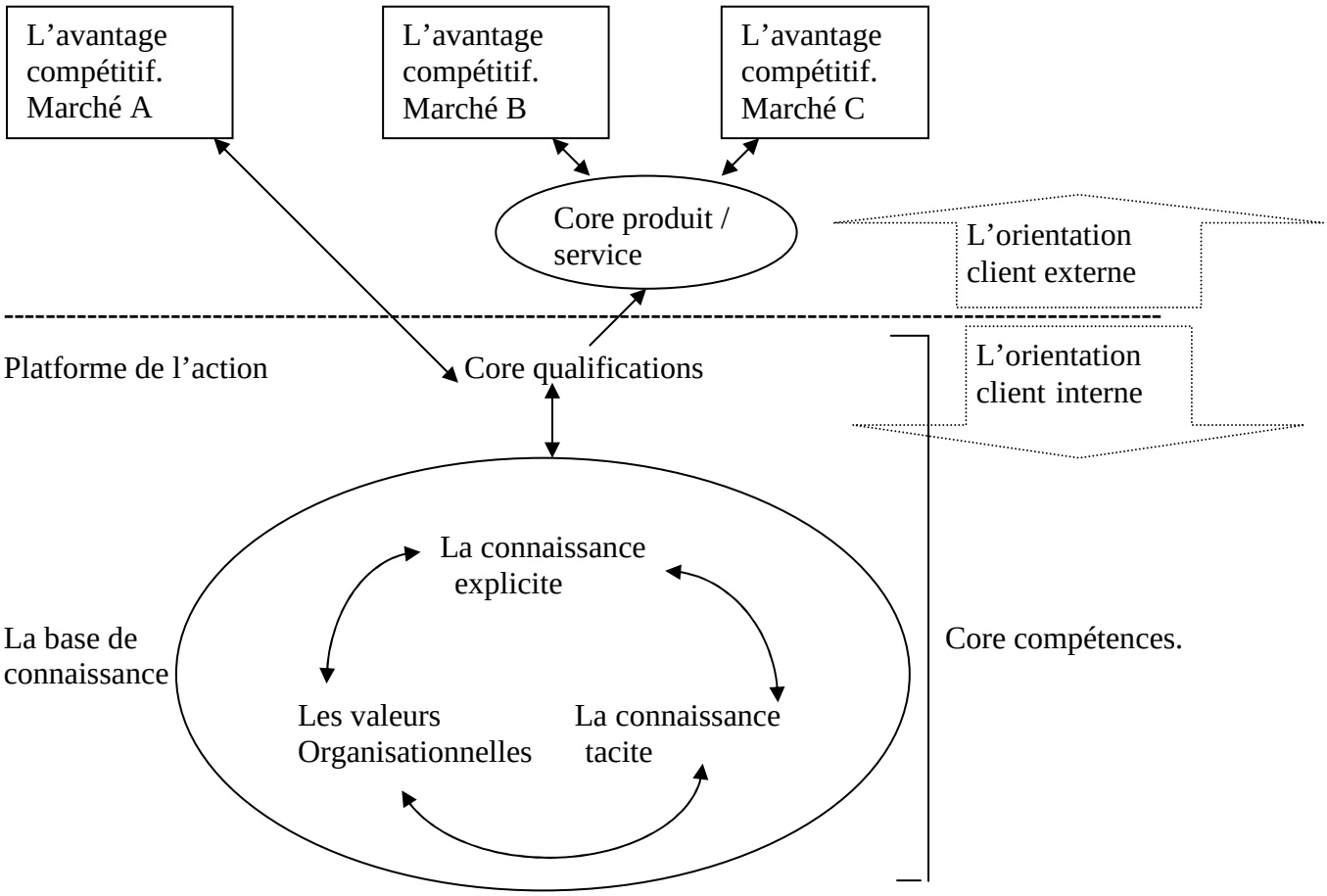
- La connaissance peut se confondre avec des concepts voisins : la compréhension, l'attention individuelle accordée au client, la reconnaissance.

A cela Walser-Luchesi (2002) ajoutent la raison suivante :

- La connaissance peut se définir relativement à un service dans l'entreprise, à une fonction ou à un type de personnel. Deux dimensions de la connaissance peuvent être prises en considération : *la connaissance fonctionnelle*, relative à un service ou une fonction, *la connaissance globale*, correspondant à une vision interne et commune à l'ensemble des salariés.

Malgré l'importance de ce concept pour le marketing relationnel, Brannback (1999) Préfère parler de connaissance en général plutôt que de connaissance des clients. Il considère que la connaissance se trouve à la base du développement des relations durables avec les clients de l'entreprise. En effet, cette connaissance permet de développer des avantages concurrentiels par rapport aux concurrents et ainsi de retenir les clients. Dans cette vision, il emprunte le modèle qu'il a formulé en collaboration avec Jelassi, pour expliquer le mode de fonctionnement du processus de gestion des connaissances et son rôle dans la production des biens et services adaptés aux besoins des clients de chaque marché.

Schéma 2.2- La connaissance comme base de l'intégration client



Source : adapté de Brannbach et Jelassi (1999).

Pour expliquer ce modèle de manière synthétique commençons par la base de connaissance. Cette dernière contient la connaissance explicite, la connaissance tacite et les valeurs organisationnelles. La connaissance explicite désigne les qualifications et les connaissances, des individus et du groupe, qui sont acquises à l'aide de la formation formelle. La connaissance tacite désigne les expériences accumulées, la formation pratique et les observations. Les valeurs organisationnelles englobent les connaissances explicites, les connaissances tacites, les valeurs fondamentales et les croyances partagées dans l'organisation. Elles constituent le fondement de l'aptitude de la firme relative à l'exploitation des core compétences.

La plateforme d'action facilite le core qualifications ou les qualifications fondamentales. La combinaison de ces deux paramètres avec la base de connaissance permet de générer le core compétence de l'organisation qui permet à son tour de produire une gamme de produits et de

services ayant un avantage concurrentiel par rapport aux concurrents. La durabilité de cet avantage dépend de la façon avec laquelle l'entreprise construit, déconstruit et reconstruit ses connaissances et constitue une mesure, d'une part, de l'efficacité relative à la capacité du processus de connaissance de l'organisation, d'autre part, de l'aptitude de l'entreprise à créer et maintenir des relations avec les clients.

Après avoir donné un aperçu sur le concept de connaissance des clients. Comment s'opère la gestion de cette connaissance au sein de l'entreprise et quel est son rôle dans l'anticipation de l'évolution des besoins de ses clients ?

B- La gestion des connaissances des clients et son rôle dans l'anticipation de l'évolution de leurs besoins

La gestion des connaissances est un ensemble de modes d'organisation et de technologies visant à créer, collecter, organiser, stocker, diffuser, utiliser et transférer les connaissances dans l'entreprise. Connaissances matérialisées par des documents internes et externes, mais aussi sous forme de capital intellectuel et d'expériences détenues par les collaborateurs et les experts d'un domaine (Cigref, 2000).

Les domaines qui relèvent de son application sont nombreux. Parmi les plus répandu, on trouve le marketing, où la gestion des savoirs permet une connaissance plus fine des clients et des concurrents[84]. Sa mise en œuvre dans ce domaine nécessite que l'entreprise soit dotée d'un certain nombre de mécanismes tels : la compétence de connaissance des clients et la capacité de connaissance des clients de l'entreprise.

1- Les mécanismes de la gestion des connaissances des clients de l'entreprise

Les mécanismes qui concourent à la gestion des connaissances des clients ont été cités différemment par les chercheurs. Certains préfèrent parler de compétence de connaissance des clients, d'autres de la capacité relative aux clients et d'autres encore du processus de gestion des connaissances clients.

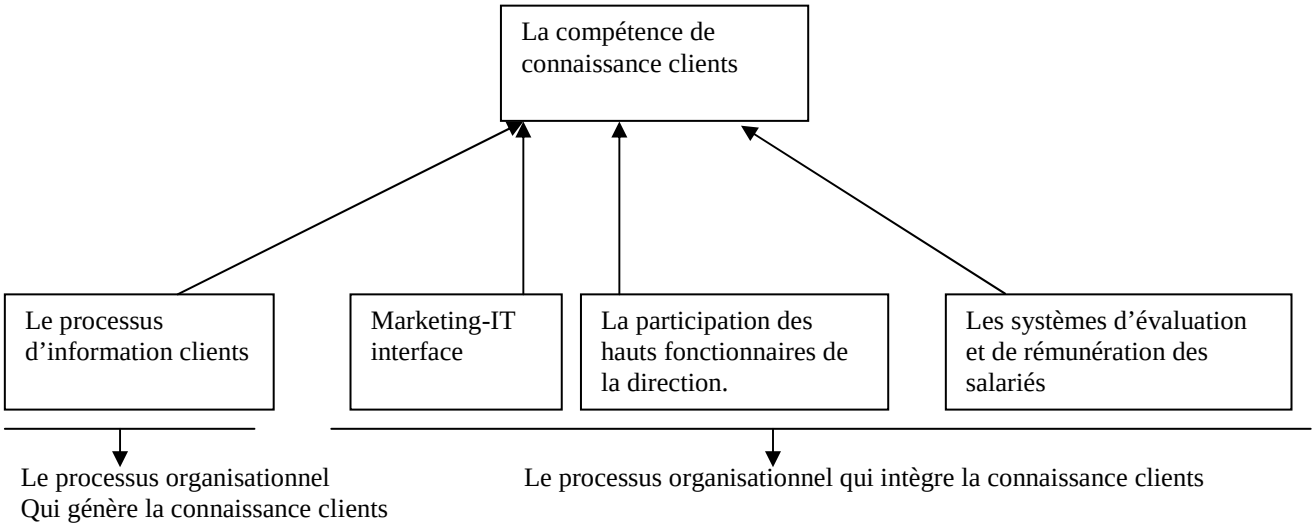
[84] Walser-Luchesi , 2002, Op.Cit.

1.1- La compétence de connaissance des clients

La gestion des connaissances relatives aux clients nécessite que l'entreprise soit dotée d'une compétence de connaissance des clients (Campbell, 2003). Cette compétence se compose de quatre processus organisationnels, qui, ensemble produisent et intègrent la connaissance client au sein de l'organisation : 1) le processus d'information clients ; 2) le marketing et l'interface des technologies de l'information ; et 3) la participation des hauts fonctionnaires de la direction ; 4) les systèmes d'évaluation et de rémunération des salariés.

La première composante, le processus d'information clients, est un processus organisationnel qui génère la connaissance clients, les trois autres composantes constituent le processus organisationnel qui intègre la connaissance clients au sein de l'entreprise. Le processus d'information clients se réfère à l'ensemble des activités comportementales qui génèrent la connaissance relatives à leurs besoins courants et potentiels en matière de produits et services (Li & Calantone,1998). Le marketing et l'interface des technologies de l'information se réfèrent au processus par lequel les fonctions de marketing et des technologies de l'information communiquent et coopèrent entre elles. La participation des hauts fonctionnaires de la direction se réfère au processus par lequel les cadres supérieurs signalent leur soutien pour la production et l'intégration de la connaissance clients au sein de l'entreprise. Le système d'évaluation et de récompense des salariés se réfère au processus par lequel le comportement des salariés est aligné aux objectifs de l'entreprise relatifs à la production et l'intégration de la connaissance clients dans les stratégies marketing de la firme.

Schéma 2.3- La conceptualisation de la compétence de connaissance des clients



Source : adapté de Campbell (2003).

1.2- La capacité relative aux clients

A la différence de Campbell (2003), Day et Van den Bulte (2002), parlent de capacité relative aux clients *(the customer relating capability)* pour désigner le processus qui permet de produire, partager et intégrer la connaissance relative aux clients. D'après l'étude menée par ces auteurs sur un certain nombre d'entreprises, cette capacité se trouve à l'origine de l'avantage relationnel dont dispose un certain nombre d'entreprises auprès de leurs clients et qui leur permet d'avoir une performance meilleure par rapport à leurs concurrents. Elle se compose de trois composantes interreliées :

1-L'orientation envers la relation : qui désigne l'ensemble des croyances qui mettent les intérêts des clients en premier[85], elle signale si les clients sont considérés comme des actifs de valeur pour être retenue, plutôt que des cibles transactionnels anonymes. Cette orientation influence toutes les interactions avec le client, avant, durant et après la vente. Elle reflète aussi d'une part, les valeurs appropriées, les normes comportementales, les modèles mentaux partagés et employés pour avoir un sens des patterns de la fidélité des clients et de leur défection, d'autre part, les critères de décision (Day, 1999).

2- L'information qui inclut la base de données et le système d'information relatif au client ;

3- La configuration qui reflète l'alignement des structures de l'organisation, des responsabilités et des incitations sur l'objectif de rétention des clients. Elle fournit le contexte dans lequel l'information relative aux clients et le flux de connaissance sont intégrés, activés et employés. Ses aspects les plus importants incluent la structure organisationnelle, les incitations et les récompenses, l'engagement de ressources, les activités et les processus qui permettent d'avoir des solutions personnalisées. Sa mise en œuvre d'une manière performante nécessite la présence d'un processus organisationnel plus approprié. La gestion efficace de ce processus exige la présence de groupes multi-fonctionnels qui travaillent ensemble pour satisfaire les besoins des différents groupes de clients. Ceci pourrait être mis en œuvre lorsque l'organisation est structurée autour de groupes de clients, plutôt qu'autour des hiérarchies fonctionnelles verticales qui empêchent le partage de l'information et l'alignement des objectifs. Dans la même vision, Fiocca (1982) estime que depuis que le client est au cœur des analyses en marketing industriel, il peut être pertinent pour le fournisseur d'organiser ses activités autour de ses comptes (clients) plutôt qu'autour de produits ou de familles de produits. S'il choisit cette démarche, le fournisseur doit toujours s'attacher à ce que chaque

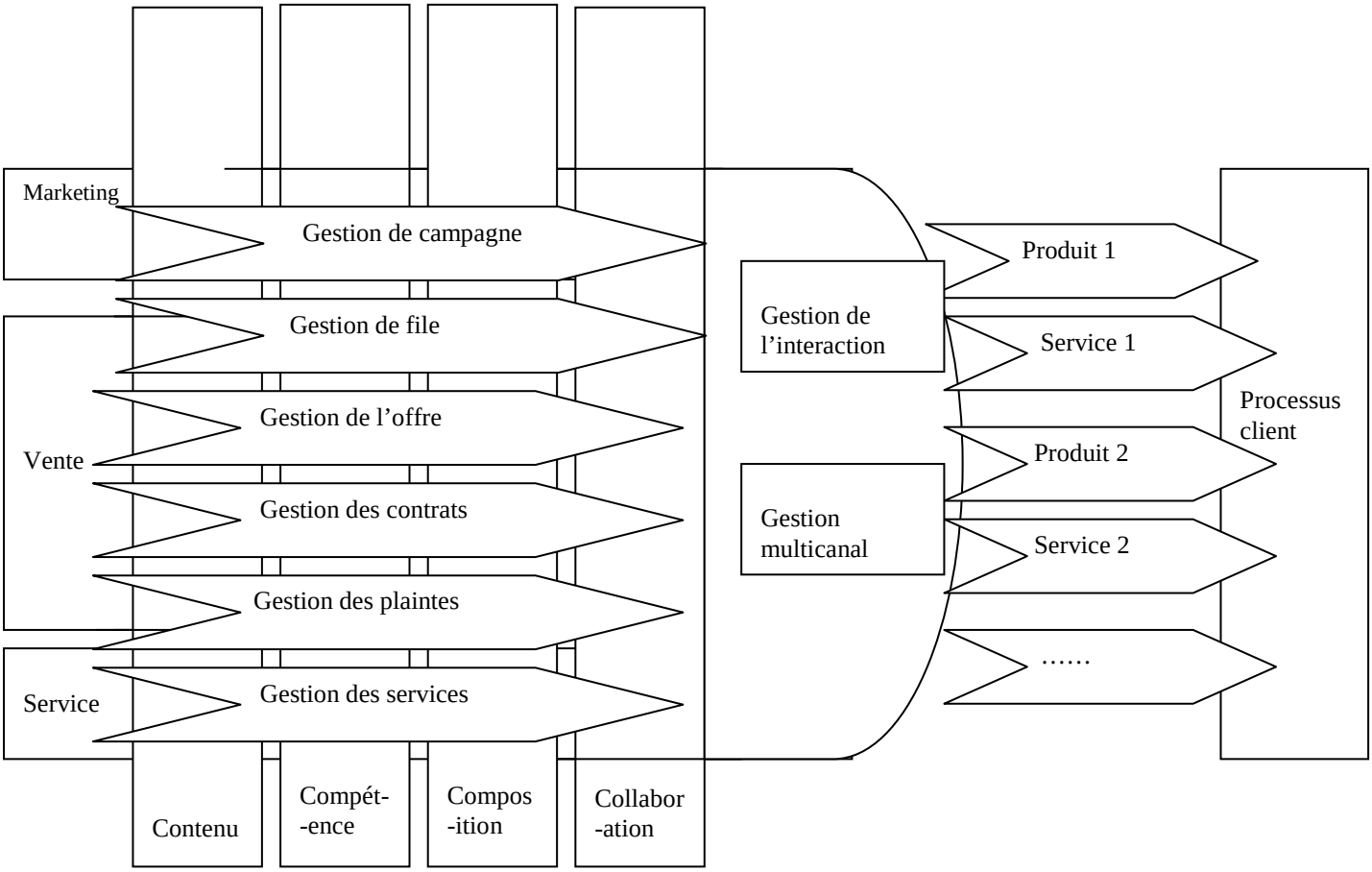
[85] Deshpandé et al , 1993, Op.Cit.

compte constitue une entité homogène. La règle est que chaque compte soit un client, c'est à dire une entreprise acheteuse. Toutefois, quand l'entreprise acheteuse est extrêmement diversifiée, il peut être plus avantageux pour le fournisseur de traiter avec chacune de ses divisions comme s'il s'agissait d'autant de comptes distincts. L'auteur met ainsi en évidence la complexité structurelle du client comme un des éléments conditionnant la manière de circonscrire l'unité client pertinente.

1.3- Le modèle du processus de gestion des connaissances clients

Dans une vision proche de celle de Campbell (2003) et de Day et Van den Bulte (2002), Bueren et al, (2004) proposent un modèle du processus de gestion des connaissances des clients. Le schéma suivant présente les éléments qui le composent :

Schéma 2.4- Modèle du processus de gestion des connaissances clients



Source : adapté de Bueren et al, (2004).

On peut expliquer les différentes composantes de ce modèle de la manière suivante :

1- Le marketing, la vente et le service : sont les principales fonctions d'affaires de l'entreprise dans la mesure où elles mobilisent des connaissances intenses et des interactions directes avec les clients.

2-La gestion de campagne : constitue noyau dur du marketing et accomplit l'idée du contact interactif et individualisé contrairement au marketing transactionnel traditionnel. Son objectif est de générer les opportunités de valeur.

3-Gestion de file : elle consiste à fournir au personnel de vente une liste prioritaire des prospects de valeur qui devraient précisément être ciblés par le processus de gestion de l'offre.

4-La gestion de l'offre : constitue le noyau du processus de vente, son processus pourrait être déclenché par la recherche d'un client, une avancée qualifiée, ou une opportunité découverte.

5-La gestion de contrat : est la création et l'entretien des contrats pour l'approvisionnement en produits et services.

6-La gestion de service : est la planification, la réalisation et le contrôle des mesures permettant la fourniture de services. Un service est un résultat intangible d'une entreprise produit avec la participation directe des clients, par exemple : l'entretien, la réparation, le soutien des activités de la phase après-vente, la fourniture de services financiers après la conclusion des contrats.

7- La gestion des plaintes : le mécontentement des clients est reçue, traité et communiqué au sein de l'entreprise. Son objectif est d'améliorer la satisfaction des clients à court terme par le traitement directe des problèmes qui mènent aux plaintes et la conception d'un processus d'amélioration continu sur le long terme.

8- La gestion de l'interaction est la conception et la sélection des canaux de communication qui permettent à la fois d'augmenter la qualité et la valeur des interactions, et de réduire leurs coûts en orientant les clients aux canaux les moins coûteux.

9- La gestion de canal : est reliée étroitement à la gestion de l'interaction. Elle s'intéresse à la configuration et la synchronisation des différents canaux de communication. Son principal objectif est de définir les responsabilités organisationnelles pour chaque canal, d'éviter les conflits entre les canaux et de s'assurer de la circulation des flux de connaissance à travers différents canaux.

10- Le processus client : pour atteindre l'objectif permettant de fournir une solution pour le processus client, les entreprises doivent se focaliser sur trois types de connaissances :

- Elles doivent comprendre les exigences des clients, on parle dans ce cas de *connaissances au sujet des clients*.
- Les besoins de l'information des clients dans leur interaction avec l'entreprise exigent la mobilisation des *connaissances pour des clients*.
- Finalement, les clients possèdent la connaissance concernant les produits et les services qu'ils utilisent aussi bien que la façon avec laquelle ils perçoivent l'offre qu'ils achètent. *Cette connaissance des clients* est de valeur dans la mesure où elle permet d'améliorer les produits et les services pour les clients.

11-La compétence : désigne les connaissances explicites et tacites que l'individu peut posséder.
12-Le contenu : désigne les connaissances qui sont expliquées et organisées sous des formes telles que le texte ou l'image
13-La collaboration : désigne la création et la diffusion de la connaissance au profit d'un nombre limité d'individus comme par exemple l'équipe de projet.
14-La composition : elle consiste à aider les individus à trouver des connaissances expliquées.
Ces quatres dernières caractéristiques délivrent des services qui soutiennent les différentes composantes du processus de gestion des connaissances clients.

La compétence de connaissance des clients, la capacité relative aux clients et le modèle du processus de gestion des connaissances relatives aux clients, ainsi décrits ci-dessus poursuivent un même objectif à savoir : la production des connaissances relatives aux clients et leur transmission auprès du personnel de l'entreprise. Cet objectif se matérialise à travers le processus de gestion des connaissances.

2- Le processus de gestion des connaissances des clients et son rôle dans l'anticipation de l'évolution de leurs besoins

Le processus de gestion des connaissances des clients se compose de deux éléments : la collecte des informations sur les clients et l'analyse et la transmission de ces informations au sein de l'entreprise.

2.1- La collecte des informations sur les clients

L'information nécessaire permettant la connaissance des clients de l'entreprise peut avoir comme origine les clients eux même, les concurrents et l'environnement :

Les clients : selon Slywotzky (2000), dans tous les types de marchés, les clients peuvent décrire exactement ce qu'ils veulent, les fournisseurs peuvent délivrer le produit ou le service désirés sans retard. L'innovation qui catalyse ce changement est ce qu'on appelle le choix consultatif *« the choiceboard »*. Il permet aux clients de concevoir leurs propres produits en choisissant d'un menu d'attributs, de composantes, de prix, et d'options de livraison. Une fois la sélection est achevée les clients envoient un signale au fournisseur, décrivant les caractéristiques de l'offre qu'ils souhaitent avoir. Grâce à ce moyen et au fur et à mesure que les transactions se répètent, l'entreprise connaît de plus en plus son client et en conséquence devient mieux apte à anticiper et s'adapter à ses besoins. Cette connaissance peut être utilisée pour travailler en temps réel pour concevoir *le choix consultatif* lui même, et personnaliser les options présentées à l'acheteur. Elle peut être utilisée également pour guider l'évolution de la ligne entière du produit et de repérer de nouvelles opportunités de croissance.

Actuellement, *le choix consultatif* est essentiellement un moyen de transaction ; l'information est un sous-produit. Demain, il deviendra principalement un moyen de collecte de l'information et d'élaboration de la relation avec le client. Les entreprises l'utiliseront pour solliciter des clients des informations concernant leurs niveaux de satisfaction, leurs intentions d'achat, et leurs exigences et préférences. Et, par les moyens d'analyses techniques sophistiqués, ils emploieront l'information pour prédire les besoins des clients et leurs comportements à travers pratiquement toutes les catégories de produits et services.

Ajouter à cela, la collecte de cette information peut aller au delà des simples informations révélées par les clients, elle peut concerner la compréhension de leur système de décision, en effet, dans un contexte *business to business*, comprendre le système de décision d'un client signifie en savoir autant (ou plus) que lui-même sur son activité, ce qui implique d'avoir avec lui une relation allant bien au-delà du rapport classique fournisseur-client. Cela suppose de comprendre son fonctionnement économique et tout son processus de décision. De même, les entreprises qui appliquent un modèle basé sur le développement de la relation avec leurs clients investissent énormément pour connaître leurs systèmes économiques et tenter de les améliorer. Ainsi pour créer un produit qui s'adapte à l'évolution de leurs besoins, elles étudient leurs comportements d'achat (Slywotzky et Morrison, 1998), l'étude de ce comportement suppose de répondre à un certain nombre de questions (Saporta, 1989) :

1. Dans quelle situation d'achat se trouve mon client ?
2. A quel stade de son processus d'achat se situe-t-il ?
3. Quels sont les principaux interlocuteurs concernés ?
4. Quels sont leurs critères de décision ?
5. Quel est le degré de sophistication de la fonction achats chez mon client ?

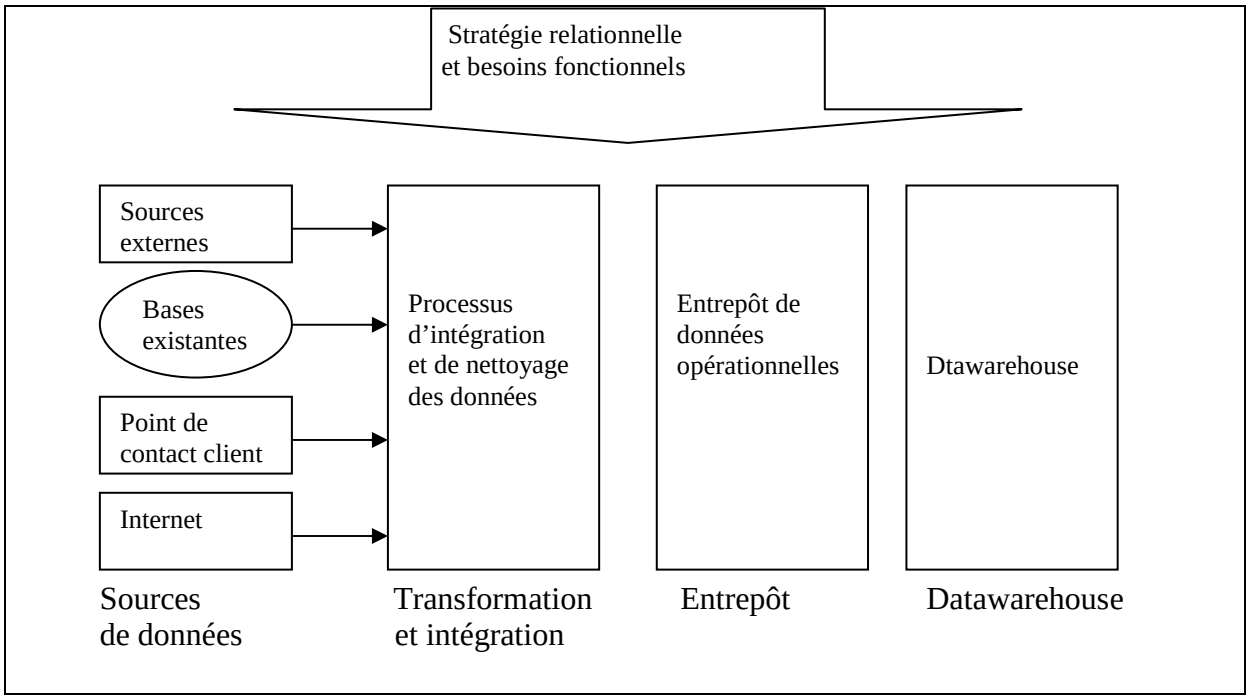
Les réponses à ces questions permettent de comprendre les comportements d'achat des clients et d'anticiper l'évolution de leurs besoins et priorités. Si l'entreprise n'adaptait pas son architecture à cette évolution, ses clients pourraient migrer vers les architectures d'entreprises concurrentes les mieux adaptées.

L'environnement et les concurrents : les besoins sont liés aux avantages et aux caractéristiques des produits que les utilisateurs voudraient acheter. La plupart des études de marché portent sur les besoins. Mais ce que veulent les clients c'est le résultat d'un système de décision complexe. Ils sont en effet influencés par un certain nombre de facteurs extérieurs tels que la réglementation, la banalisation de certaines catégories de produits, l'offre des fournisseurs existants et de nouveaux venus, la technologie, les coûts, les chocs extérieurs imprévus. Ces facteurs passés au prisme du système décisionnel d'un client, présentent un ensemble de priorités claires et définies. Comprendre ce système et les priorités qui en résultent, c'est comprendre la stratégie du client. L'analyse des systèmes de prise de décision permet d'interpréter ce que les clients déclarent vouloir, elle aide aussi à comprendre ce qu'ils ne disent pas et à anticiper ce qu'ils diront plus tard. L'analyse des besoins décrit quels produits les clients désirent. L'analyse des priorités indique quelle architecture d'entreprise est la plus utile pour les clients[86].

Si beaucoup des données, issues de ces sources, sont disponibles dans l'entreprise, elles ne sont pas organisées, interprétées et distribuées d'une manière efficace pour éclairer la prise de décision et représentent peu de valeur ajoutée à l'état brut. Toutes les données relatives à un client doivent donc être stockées en un endroit unique et être accessibles par toute l'organisation : l'entrepôt de données ou le datawarehouse (Alard et Dirringer, 2000).

[86] Slywotzky et Morrison, 1998, Op.Cit.

Schéma 2.5- La constitution d'un datawarehouse



Source : Alard et Dirringer (2000).

Après avoir collecté les informations relatives aux clients, l'entreprise doit procéder ensuite à leur analyse afin de les segmenter et d'identifier leurs nouveaux besoins et priorités.

2.2- Analyse des informations relatives aux clients de l'entreprise

L'analyse des informations relatives aux clients de l'entreprise se fait à l'aide de moyens tels que le datamining ou le digramme des affinités. Cette analyse permet de segmenter les clients et de mettre en œuvre les décisions pour chaque type de client.

2.2.1- Les moyens d'analyse des informations relatives aux clients

Pour analyser les informations relatives aux clients, l'entreprise dispose d'un certain nombre de moyens parmi lesquels on peut citer :

- Le datamining : est un processus d'analyse fine et intelligente des données détaillées, interactif et itératif, permettant aux managers d'activités utilisant ce processus de prendre des

décisions et de mettre en place des actions sur mesure dans l'intérêt de l'activité dont ils ont la charge et de l'entreprise pour laquelle ils travaillent. Les automatismes des outils de datamining s'appuient sur l'intégration de tests statistiques et d'algorithmes de choix des meilleures techniques de modélisation en fonction des caractéristiques du cas. L'expertise statistique et le processus sont ainsi codifiés dans le produit. Le logiciel de datamining prend en charge de manière transparente certains choix intermédiaires, notamment en ce qui concerne la technique de modélisation ou son paramétrage. Il autorise les utilisateurs à mieux connaître leurs données, sans pour autant devenir des experts en statistiques. Il permet, grâce à l'interactivité dans la construction des modèles, aux utilisateurs d'orienter les recherches pendant le processus d'analyse (Lefébure et Venturi, 2000).

- Le diagramme des affinités : est une technique de recueil de l'information et d'analyse des données factuelles qui s'inscrit dans une approche qualitative fondée sur la sémantique générale. En marketing, il permet l'exploration de problématiques, la détection des besoins latents et la conception d'une idée. En apportant des éléments de réponse à des attentes fortes, il fait ressortir les axes de développement d'une offre de service et / ou produits. Il fournit un diagnostic précis en identifiant les différentes facettes de la question posée et en les organisant. Sa finalité est d'éclaircir des domaines inconnus ou des situations confuses et de permettre une projection de l'entreprise et de ses produits sur l'avenir (Walser-Luchesi et Morel, 2000).

Par ces moyens, l'entreprise peut analyser les informations relatives à ses clients. Cette analyse nécessite au préalable la définition de l'entité pertinente en charge de l'analyse chez le fournisseur (Salle et Pardo, 1996). Il s'agit de déterminer à quel niveau au sein de l'organisation du fournisseur, doit se faire l'analyse du client ? On évalue ici d'où l'on regarde le client et en fonction de ce point de vue on déterminera l'unité client la plus pertinente à prendre en considération[87]. Après avoir défini cette unité, l'entreprise doit

[87] Salle et Pardo (1996) estiment que avant de segmenter les clients, l'entreprise devrait, après avoir défini l'entité en charge d'analyse des informations relatives à ses clients, répondre à un certain nombre de questionnement à savoir : quelles sont les caractéristiques du processus de décision d'achat du client relativement aux produits et aux prestations vendues par le fournisseur ? Ici on cherche par exemple à mettre en évidence en quoi des processus de coordination des achats, ou au contraire des situations d'indépendance des sites en matière de décision d'achat, peuvent rendre plus ou moins pertinente la prise en compte de telle ou telle unité client. Ensuite, quelles sont les spécificités de la relation fournisseur-client ? Ici on tiendra compte de l'existence au sein de cette relation, des éléments qui obligent ou au contraire autorisent le fournisseur à appréhender le client de telle ou telle façon. On peut intégrer ici des éléments comme les rapports de pouvoir dans la relation ; l'historique de la relation ; le climat de la relation…Enfin, quelles sont les orientations stratégiques du fournisseur vis-à-vis de son client ? Il convient d'intégrer ici ce que le fournisseur souhaite réellement mettre en œuvre dans la relation avec son client, et en quoi ces actions pourraient être facilitées par telle ou telle représentation pertinente de l'unité client.

poursuivre, en se référant aux résultats de l'analyse des informations clients, une démarche de segmentation pour pouvoir engager les actions les plus appropriées aux différents groupes de clients.

2.2.2- L'analyse des informations : outil de segmentation des clients

L'analyse des informations relatives aux clients permet de procéder à leur segmentation. En effet, segmenter un marché consiste à le découper en sous-ensembles distincts de clientèle, chacun de ces groupes pouvant être raisonnablement choisi comme cible à atteindre à l'aide d'un marketing mix-spécifique.

Un marché est composé de clients et ceux-ci ne sont pas homogènes. Leur taille, leurs ressources, leur origine géographique, leurs attentes vis à vis du produit et leurs attitudes varient tout autant que leur mode d'achat. Chacune de ces variables peut engendrer une réponse différente vis à vis de l'offre de l'entreprise et donc être utilisable pour segmenter le marché.

A partir de ces deux définitions, Saporta (1989)[88] retrouve les deux éléments constitutifs de toute démarche de segmentation en marketing :

a)- Une phase d'analyse et de réflexion

L'entreprise devra tout d'abord, repérer les caractéristiques fondamentales du marché global et choisir ensuite un certain nombre de critères permettant de découper le marché en sous-ensembles homogènes, de façon à ce que les membres d'un sous-groupe se ressemblent le plus possible entre eux et se différencient le plus possible des membres des autres sous-groupes. Parmi ces critères, citons notamment :

- les variables qui peuvent être identifiées par la macro-analyse : telles que la géographie, les classifications industrielles standardisées et les données démographiques ont été suggérées par un certain nombre d'auteurs tels Griffith et Pol (1994) qui signalent l'utilisation réussie des données démographiques pour segmenter les marchés industriels. De leur côté Laughlin et Taylor (1991) proposent que les industries puissent être classées en se basant sur leur concentration et les exigences de personnalisation des clients. Ils estiment aussi que la classification est ainsi arrivée à être employée comme base de décision de choix des

[88] Op.Cit.

segments. Dans la même vision, Wind et Cardozo (1974)[89] proposent le concept de macro-segment qui peut être déterminé sur la base de la localisation géographique.

- Les variables qui peuvent être identifiées par la micro-analyse : elles varient d'un auteur à l'autre. Cardozo (1968) recommande les stratégies d'achat des acheteurs industriels, la tolérance du risque des acheteurs, les demandes d'achat, et les forces environnementales. Wilson (1971) ajoute les styles de prise de décision des acheteurs. Choffray et Lilien (1980) ont formé des micro-segments en utilisant une analyse basée sur les similitudes concernant les fonctions impliquées dans les différentes phases du processus de décision concernant les produits de climatisation. Perrault et Russ (1976) essaient d'identifier les segments en se basant sur des facteurs comme le nombre des livraisons, le nombre des fournisseurs alternatifs, le mécontentement en ce qui concerne la distribution ou le type de produit. Dans la même vision Webster (1979)[90] propose comme critères les caractéristiques de l'organisation acheteuse (Ex : les salariés, l'utilisation du produit, l'existence des contrats d'achat), les caractéristiques du centre d'achat (la composition par rôle, étape dans le grand processus, les méthodes de résolution des conflits, le type d'incertitude dans le centre d'achat) et les caractéristiques des participants individuels**.** Aussi, Winter et Sudharshan (1998) estiment que la segmentation des clients peut être menée en regroupant dans chaque segment les clients ayant des similitudes au niveau de la stratégie de produit[91].

---

[89] Cité par Winter et Sudharshan (1998).
[90] Cité par Winter et Sudharshan (1998).
[91] Winter et Sudharshan (1998) estiment que la stratégie du produit peut être développée en se basant sur :
- L'environnement stratégique du produit : les opportunités et les menaces (facteurs de la demande).
- La position stratégique du produit : les points forts et faibles du produit (L'existence d'autres alternatives à ce produit).
- Les exigences stratégiques de l'entreprise : les missions et les objectifs.

Schéma 2.6- Les segments stratégiques

Entreprise 1 Entreprise 2	{ La stratégie de produit de type A (Ex : leurs clients sont sensibles aux prix).
Entreprise 3 Entreprise 4 Entreprise 5	{ La stratégie de produit de type B (Ex : leurs clients sont sensibles à la livraison).

Source : adapté de Winter et Sudharshan (1998).

Ils ont ajouté d'autres critères permettant d'améliorer la segmentation des clients dont on peut citer :

- Les informations financières et la solvabilité : La capacité d'un client à payer la facture représente une variable importante dans le marketing stratégique. Les informations financières relatives à cette capacité constituent des outils de segmentations en Grande Bretagne et aux U.S.A.
- L'information de la propriété : La propriété pourrait affecter le comportement d'achat. La distinction entre les types de propriété pourrait améliorer davantage la segmentation.
- La croissance du secteur : On pourrait constater l'existence des comportements d'achat différents des entreprises qui exercent dans un marché en déclin par rapport à celles qui exercent dans un marché en expansion.
- la taille de l'entreprise : Il semble que les grandes entreprises ont un centre d'achat plus complexe que les petites entreprises. Donc, les entreprises qui vendent des produits aux petites entreprises industrielles ont besoin d'une stratégie de segmentation différente de celles qui vendent des produits aux grandes entreprises. On doit distinguer entre les clients en se basant sur cette distinction.

Dans le même ordre d'idées, Salle et Rost (1993) retiennent les deux dimensions suivantes : l'attrait du client et la vulnérabilité de la relation. La première dimension est basée sur plusieurs critères comme : les caractéristiques quantitatives du client (par exemple le chiffre d'affaires, le volume des achats…) ; les opportunités du fournisseur de se développer chez son client, ainsi que des critères relatifs à la cohérence entre la stratégie du client et celle du fournisseur. La seconde dimension, *vulnérabilité de la relation*, intègre des critères comme :

la nature des actions concurrentielles ; la qualité de la relation fournisseur-client ; la stratégie d'achat du client ; les changements affectant la relation fournisseur-client.

L'entreprise peut se servir de ces deux types d'analyse pour segmenter sa clientèle, c'est ce qui a été proposé par Fiocca (1982). En effet, dans sa méthode de gestion de portefeuille clients, il réalise une analyse globale de l'ensemble des clients du portefeuille, puis, dans un deuxième temps, chaque client clé de ce portefeuille fait l'objet d'une analyse détaillée. Pour l'analyse globale, les dimensions de hiérarchisation retenues par l'auteur sont la difficulté à gérer le client et l'importance stratégique du client. La difficulté à gérer le client inclut des critères comme : les caractéristiques du produit (nouveauté du produit, complexité du produit…) ; les caractéristiques du client (caractéristiques des besoins et des exigences du client ; caractéristiques du comportement d'achat du client) ; l'état de la concurrence (nombre des concurrents ; force et faiblesse des concurrents ; position des concurrents chez le client). *L'importance stratégique du client* renvoie quant à elle à des critères comme : le volume ou le montant d'achat du client ; le potentiel de développement de ce client ; le prestige du client (effet d'image) ; la position du client sur son marché ; l'intérêt du client. Pour l'analyse de chaque client clé, qui constitue le deuxième temps de la méthode de Fiocca, les dimensions retenues par l'auteur : l'attractivité de l'activité du client (évaluée sur la base : de facteurs de marché ; des caractéristiques de la concurrence ; des facteurs économiques, financiers, technologiques ; sociopolitiques, etc), et l'intensité de la relation fournisseur-client (mesurée par des critères comme : la durée de la relation ; le volume et le montant des échanges ; l'importance du client ; le pouvoir des participants ; l'amitié ; la coopération ; les distances…).

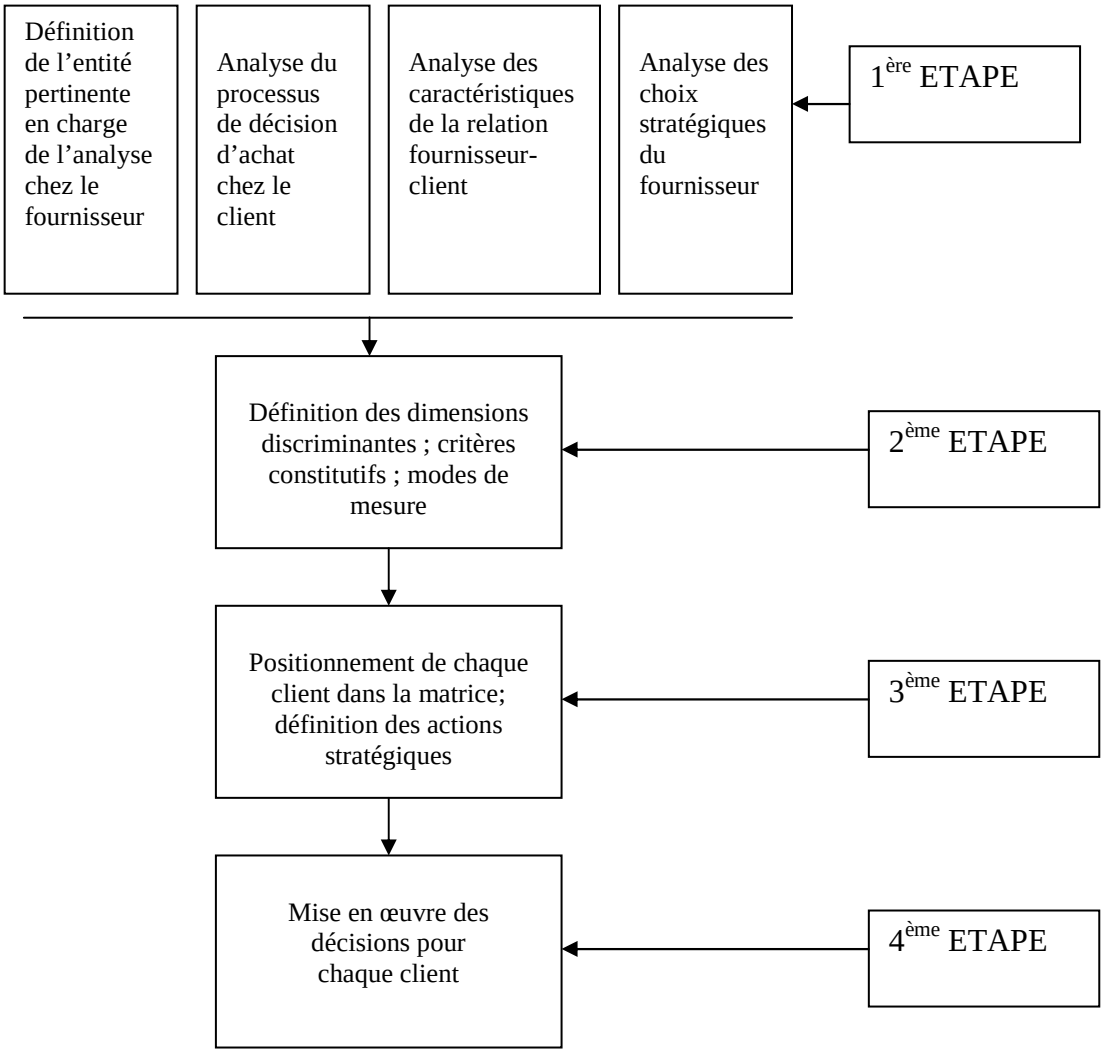
b)- Une phase de choix et de prise de décision

Les segments identifiés au cours de l'étape précédente ne sont pas tous une cible rentable pour l'entreprise. Celle-ci devra donc, après réflexion, opérer des choix : décider de cultiver prioritairement certains segments, et d'abandonner certains autres à la concurrence. Dans cette phase chaque client est positionné sur la matrice en fonction de ses notations sur les différents critères. Ensuite, une réflexion est menée en fonction de la place du client dans la matrice, à ce niveau il s'agit de distinguer quelles sont les grandes priorités d'action. Ensuite, en fonction, d'une part de la place occupée par le client dans le portefeuille et d'autre part des informations recueillies lors de la réflexion de la première phase, les actions sont affinées

pour chaque client. Enfin, après avoir déterminer les actions définitives, l'entité en charge d'analyse chez le fournisseur procède à leur transmission auprès de ses personnels pour les mettre en œuvre et ainsi créer les produits ou les services en fonction de l'évolution des besoins et des priorités de ses clients.

Ces deux phases ont été schématisées par Salle et Pardo (1996)[92], qui ont mené des études de cas dans trois entreprises pour pouvoir comprendre leurs méthodes de gestion de portefeuille clients[93], de la manière suivante :

Schéma 2.7- Les étapes de la segmentation des clients



Source : Salle et Pardo (1996)

[92] Op.Cit.

[93] La littérature sur la gestion du portefeuille clients offre peu de directives managériales, aux marketers d'affaires, leur permettant de concevoir des programmes d'action dans leurs poursuite des relations coopératives de long terme avec leurs principaux clients (Rexha et Tadayuki, 1998).

La dernière étape de ce schéma correspond à la mise en œuvre des décisions pour chaque client, il s'agit pour l'entreprise de s'adapter à leurs besoins nouveaux identifiés. On parle dans ce cas de l'adaptation à l'évolution des besoins des clients.

SECTION II- L'ADAPTATION A L'EVOLUTION DES BESOINS DES CLIENTS DE L'ENTREPRISE

L'adaptation à l'évolution des besoins des clients joue un rôle capital dans la maîtrise du risque de perte des clients. Elle est essentielle et les petites et moyennes entreprises industrielles possèdent cette qualité au plus haut degré (Hirigoyen, 1981, Gueguen, 1997). Pour comprendre ce rôle, il importe de préciser son contenu et ses caractéristiques (§1), ses formes (§2), puis ses mécanismes (§3).

§1- Définitions et caractéristiques de l'adaptation interentreprises

Le concept d'adaptation interfirmes a été largement utilisé dans la recherche concernant les relations interfirmes (Hallen et al, 1991 et 1993 ; Hakansson et Snehota, 1995 ; Cannon et al, 2000). Cependant, il n'existe aucune définition commune de ce concept. Parmi celles qui ont été proposées on peut citer :

- Les adaptations dyadiques sont des modifications comportementales et organisationnelles au niveau de l'individu, du groupe ou de l'entreprise, menées par une organisation et conçues pour satisfaire les besoins spécifiques d'une autre organisation (Brennan et al, 2002).
- L'adaptation est une solution personnalisée aux problèmes de l'associé unique de l'échange, ou une résolution adaptée à ses problèmes (Rexha et Tadayuki, 1998).
- L'adaptation se produit lorsque les fournisseurs s'adaptent aux besoins des clients spécifiques importants et que ces clients s'adaptent aux possibilités des fournisseurs spécifiques (Hallen et al, 1991). De telles adaptations se produisent par le biais des investissements dans les actifs spécifiques de la transactions tels que le produit / le processus technologique et les ressources humaines (Hakaânsson, 1982)[94].
- L'adaptation se produit lorsqu'une partie dans une relation change ses processus ou les items échangés pour s'adapter à l'autre partie (Han et al, 1993).

[94] Cité par Fyness et Voss (2002).

Après avoir mis en évidence le concept d'adaptation, il importe de préciser ses caractéristiques, ses formes et ses mécanismes.

Pour expliquer les caractéristiques de l'adaptation inter-entreprises[95], Hallen et al (1991)[96] expliquent dans un premier temps les raisons de ce processus en considérant que :

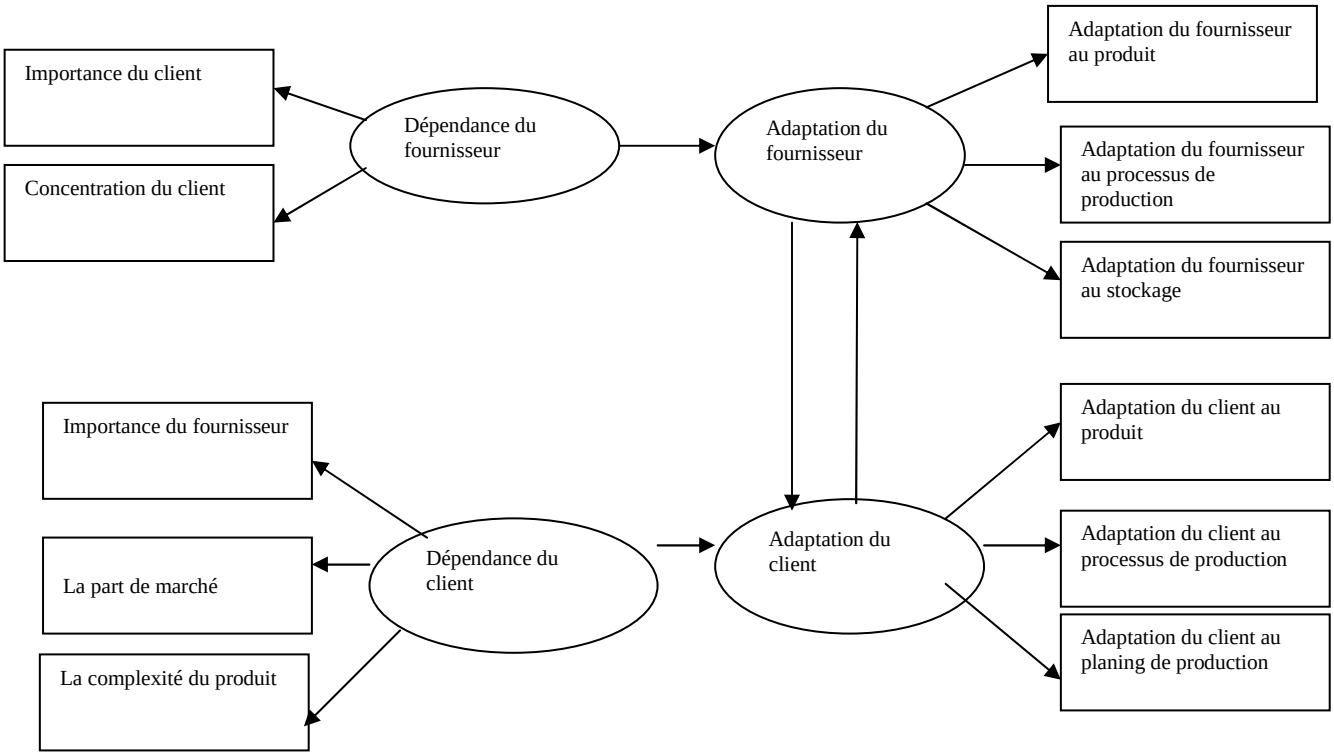
- Si les parties de l'échange envisagent une relation de long terme, elles devront continuer à s'adapter à leurs besoins respectifs ;
- L'adaptation peut être nécessaire pour préserver et faire perdurer la relation lorsque les parties de l'échange sont exposées au changement des conditions du monde des affaires.
- Lorsque les clients et les fournisseurs établissent et développent des relations mutuelles et lorsque ces relations font intervenir une part importante des ventes des fournisseurs et / ou des besoins des clients, les fournisseurs s'adaptent aux besoins des clients importants et les clients s'adaptent aux capacités spécifiques des fournisseurs.

Dans un deuxième temps, ils formulent sur la base de la théorie de l'échange social et le modèle de la dépendance des ressources, un modèle structurel de l'adaptation entre entreprises.

[95] L'adaptation inter-entreprises s'insère dans le cadre des enseignements de la théorie de la contingence qui renvoie à l'adaptation permanente de l'organisation à son environnement. L'entreprise doit être capable d'interpréter correctement les signaux provenant d'un environnement complexe, elle doit être à même d'acquérir rapidement de nouvelles compétences, elle doit vouloir agir efficacement en évitant de retomber dans les erreurs du passé (Moingeon, 1998).

[96] Op.cit.

Schéma 2.8- Modèle d'adaptation interentreprises



Source : adapté de Hallen et al, (1991).

En explorant ce modèle, on constate que l'adaptation pourrait être unilatérale, basée sur le pouvoir et la dépendance ou réciproque. Dans le premier cas, la firme introduit des modifications spécifiques pour le compte du partenaire de l'échange[97] alors que ce dernier n'introduit aucune modification réciproque pour le compte de cette firme. Dans le deuxième cas, les firmes impliquées dans l'échange s'adaptent mutuellement et mettent en œuvre des investissements spécifiques à la relation. Ces investissements sont difficiles à transférer pour d'autres utilisations et par conséquent ils permettent aux firmes de nouer des relations solides et ils forment la base pour l'expansion des affaires et la sécurisation des ventes courantes.

§2- Les formes de l'adaptation inter-entreprises

Les adaptations entre l'acheteur et le vendeur peuvent avoir différentes formes. Selon Hakansson (1982) de telles adaptations peuvent avoir lieu au niveau du design du produit, du

processus de fabrication, de la logistique, du processus de stockage et des procédures administratives et financières. Elles impliquent des engagements mutuels importants et contribuent à l'élaboration des liens étroits entre les partenaires de l'échange.

D'autres formes d'adaptation ont été envisagées par Batt (2000) qui estime que les adaptations incluent des variables comme la modification par le fournisseur du produit pour satisfaire le client, la livraison des biens ou des services pour satisfaire le programme de production de l'acheteur plutôt que celui du vendeur ; ou l'établissement en commun des facilités de stockage (Ford, 1984). Le fournisseur peut aussi modifier le processus de production, utiliser des systèmes logistiques alternatives, introduire la gestion de la qualité, pour satisfaire la demande du client (Hallen et al, 1991).

Pour plus de précision, le tableau ci-dessous en résume les principales formes :

Tableau 2.1- Les formes de l'adaptation interentreprises

Les études	**Classification des adaptations**
Hakansson 1982	**L'adaptation du fournisseur et du client concernant :** La spécification du produit Le design du produit Le processus de fabrication La planification Les procédures de livraison Le stock Les procédures administratives Les procédures financières
Turnbull et Valla 1986	**L'adaptation du client concernant** : Le produit Le processus de fabrication Les conditions de paiement La planification de la production La livraison Les stocks **L'adaptation du fournisseur concernant :** Le produit Le processus de fabrication Le système de paiement Le stock et la livraison
Hallen, Johanson et Seyed-Mohamed 1991 et 1993.	**L'adaptation du client au :** Produit Processus de production Planification de la production **L'adaptation du fournisseur au :** Produit Processus de production Stocks

[97] Hallen, Johanson et Seyed-Mohamed (1991, Op.Cit) affirment que l'échange est un processus d'interaction et d'adaptation dans lequel les firmes changent leurs pratiques de gestion normales pour satisfaire les demandes de leurs partenaires.

Holmlund et Kock 1995	**L'adaptation du fournisseur concernant :** Le produit fini Les routines de l'information Les routines de paiement Le stock Le processus de production La planification de la production Les routines administratives
Cannon, Achrol et Gundlach 2000.	**L'adaptation du client concernant :** Les caractéristiques du produit Le personnel Le stock et la distribution Le marketing Des outils et des équipements
Brennan D. Ross, Turnbull Peter W, Wilson David T 2002.	**L'adaptation du fournisseur et du client concernant :** La planification de la production Le stockage et la livraison Le produit L'échange d'informations Le processus de production Les conditions financières ou contractuelles. La structure de l'organisation Autres.

Source : adapté de Brennan et al, (2002).

Après avoir passé en revue les différentes formes de l'adaptation, une question se pose : comment elles émergent et quels sont les mécanismes qui sont à l'origine de leur développement ?

§3- Les mécanismes de l'adaptation dans la relation avec les clients de l'entreprise

Hallen et al (1991) estiment que le comportement d'adaptation change au cours de la durée de vie de la relation. Au cours de la première étape de cette dernière, l'adaptation permet de développer la confiance, et dans l'étape mature elle consolide, renforce la relation et créée des barrières à l'entrée des concurrents. De même, elle constitue une caractéristique fondamentale de l'échange inter-entreprises et elle peut être mise en œuvre dans les éléments échangés ou dans le processus de l'échange dans le but de réduire les coûts, d'exercer un contrôle différentiel sur l'échange (Hakansson, 1982), de développer et de maintenir les relations avec les clients. Quels sont les mécanismes qui lui permettent d'atteindre ce stade de la relation ?

L'analyse de la littérature a permis de comprendre qu'il y a un compromis entre les chercheurs sur le rôle capital que peuvent jouer l'apprentissage organisationnel et les réseaux

d'entreprises, par l'ensemble des mécanismes qu'ils peuvent mobiliser, dans l'adaptation et le développement des relations de long terme avec les clients.

A- L'apprentissage organisationnel comme moyen d'adaptation dans les relations avec les clients

L'ensemble des moyens et des mécanismes que l'apprentissage organisationnel permet de mobiliser dans la relation avec les clients, joue un rôle primordial dans l'adaptation à l'évolution de leurs besoins. L'importance de ce rôle pour l'adaptation nous conduit à préciser son contenu, sa typologie, puis ses processus d'élaboration et de mise en œuvre.

1- Le concept d'apprentissage organisationnel

Les définitions de l'apprentissage organisationnel sont aujourd'hui pratiquement aussi nombreuses que les travaux qui lui sont consacrés. Comme le remarque Moingeon (1998), sa définition varie selon les auteurs : création et modification des routines, acquisition de connaissances et compétences individuelles utiles à l'organisation, amélioration de la capacité à réaliser des actions efficaces, détection et correction d'erreurs, capacité collective à interpréter et à donner du sens, etc. Nous livrons ici quelques définitions qui n'ont rien d'exhaustif mais qui visent à montrer la diversité des approches. Dans ces définitions, l'accent peut être mis soit sur l'objet d'apprentissage (des informations, des savoirs, des comportements, des connaissances, des représentations et des structures de représentation, des actions), sur le sujet d'apprentissage (l'individu, le groupe, l'organisation entière), sur le déclencheur d'apprentissage (erreur, mauvaise performance, innovation, technique nouvelle, changement dans l'environnement de l'entreprise), sur l'objectif (efficacité, performance, avantage concurrentiel) ou sur le processus (amélioration par répétition d'une action organisationnelle, imitation, innovation organisationnelle, réflexion sur les modes d'action, interaction et socialisation, codification et mémorisation…). Ces définitions peuvent être citées comme suit :

Tableau 2.2- Les définitions de l'apprentissage organisationnel

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement.
Argyris et Schôn (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des erreurs et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.

Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement.
Kolb (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles qui permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines.
Huber (1991)	Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
Dodgson (1993)	Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
Weick et Roberts (1993)	Processus par lequel les intéractions entre individus sont multipliées et coordonnées.
Ingham (1994)	Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.
Koening (1994)	Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Source : Leroy (1998).

L'apprentissage organisationnel se manifeste de différentes façons. Les voies qui permettent à une organisation d'apprendre sont multiples, on peut retenir :

- L'apprentissage à partir de l'environnement : l'apprentissage à ce niveau constitue une réponse et une adaptation aux évolutions de l'environnement.
- L'apprentissage à partir de l'entreprise elle-même : Il s'agit de comprendre comment l'organisation repère ses dysfonctionnements, les corrige et capitalise ses expériences en analysant de manière endogène les processus d'apprentissage et de développement des savoirs dans l'organisation.
- L'apprentissage à partir des partenaires : Dans cette configuration inter-organisationnelle l'entreprise apprend en se trouvant confrontée à une ou plusieurs organisations, avec lesquelles elle peut échanger et partager des connaissances et des savoir-faire, que ce soit dans le cadre d'alliances, de fusions-acquisitions ou de tout autre partenariat.

Par ailleurs, l'apprentissage organisationnel peut avoir différentes formes dont on peut citer (Métais et Roux-Dufort, 1997) : l'apprentissage comme processus d'adaptation, l'apprentissage comme processus d'imitation, l'apprentissage comme processus d'expérimentation, l'apprentissage comme transformation du cadre de l'action collective.

Dans le cadre de cette étude, l'analyse sera centrée sur la première forme. En effet, les théories évolutionnistes et comportementale de la firme considèrent que le processus d'apprentissage organisationnel, considéré comme une forme d'adaptation, se trouve à l'origine de l'évolution de l'organisation (Plunket, 2002). Il induit la modification du comportement de l'organisation sous l'influence des réponses de l'environnement aux actions organisationnelles et il apparaît en réponse à une source de déséquilibre ou de rupture.

Envisageant aussi l'apprentissage comme une forme d'adaptation, Lant et Mezias (1992) explorent la dynamique stabilité-réorientation produite par l'interaction des processus d'apprentissage avec différentes conditions environnementales et organisationnelles pour la lier aux choix de convergence ou de réorientation stratégique. Ils montrent que les organisations développent des programmes de plus en plus complexes pour s'adapter aux contraintes de l'environnement et pour se coordonner afin de maintenir un bon niveau de performance. L'organisation est de ce fait à la recherche de signaux clairs sur sa performance et se concentre sur des objectifs simples.
Cette adaptation à travers l'apprentissage peut avoir deux nivaux : un apprentissage en boucle simple et un apprentissage en double boucle.

2- L'apprentissage en boucle simple dans la relation avec les clients

L'apprentissage en boucle simple ou l'apprentissage du comment recouvre les processus visant au transfert et à l'amélioration des compétences et des procédures. Le résultat escompté de cet apprentissage est la capacité d'exécuter une procédure avec précision sans nécessairement en comprendre pourquoi (Edmondson et Moingeon, 1996). Certains le considèrent comme apprentissage à dominante comportementale. Il constitue un processus comportemental d'adaptation/réponse ou de correction d'erreurs dans des schémas organisationnels établis et non remis en cause (Argyris et Schon, 1978).

Le recours à ce type d'apprentissage se fait lorsque les marchés sont stables et les clients sont à la recherche de produits ou de services standard. Par exemple, un industriel qui adopte un style de marketing transactionnel pourrait probablement choisir d'opérer dans un marché relativement stable en produisant des composants standards et se focalisant principalement sur l'offre de produits de bonne qualité à un prix compétitif (Chaston et al, 2000). Cependant, lorsque les marchés ne sont pas stables ou lorsqu'il y a une volonté de la part de la firme de se

différencier de ses concurrents à travers l'adoption d'un style de marketing relationnel. Le style d'apprentissage radical pourrait être le mieux approprié pour affronter ce genre de situation. Plus précisément, le style le mieux approprié dans ce cas est l'apprentissage organisationnel en double boucle (Senge, 1990).

3- L'apprentissage en double boucle dans la relation avec les clients

L'apprentissage en double boucle ou l'apprentissage du pourquoi, est un processus cognitif de remise en cause des modèles mentaux, qui conduit à l'adoption et la production de nouveaux schémas de connaissance, de pensée et d'action (Argyris et Schon, 1978). Plus précisément, pour qu'il y ait apprentissage de deuxième niveau, il faut que le système puisse arriver à apprendre à apprendre. A cette fin, il doit être en mesure de procéder à des changements dans son programme traditionnel de réponses. Notamment, il doit être en mesure de peaufiner sa lecture et son interprétation de l'environnement et, surtout, il doit procéder à une remise en question des normes et des paramètres conventionnels de fonctionnement (Pelletier et Solar, 1999). Ainsi, dans certaines situations, poser un diagnostic ou évaluer des opportunités de changement sera essentiel pour le succès de l'organisation ; il s'agira alors de comprendre le pourquoi afin de mieux analyser un besoin nouveau du client, d'identifier des barrières comportementales au changement, de diagnostiquer un problème au sein de l'équipe de management ou encore d'élaborer une stratégie d'entreprise novatrice (Edmondson et Moingeon, 1996). Compte tenu de ces éléments, comment ce type d'apprentissage peut être élaboré et mis en œuvre au sein de l'entreprise ?

3.1- L'élaboration du processus d'apprentissage organisationnel en double boucle dans la relation avec les clients

Cette forme d'apprentissage organisationnel permet de développer des relations de long terme avec les clients[98]. Chaston et al, (2000)[99] estiment que les firmes orientées transaction tendent à adopter l'apprentissage organisationnel en simple boucle alors que les entreprises orientées relation adoptent l'apprentissage organisationnel en double boucle. L'élaboration de cette

[98] Webster (1992) estime que l'établissement de ces relations est souvent recommandé comme moyen permettant d'assurer la survie de l'entreprise dans un marché hautement compétitif.
[99] Op.Cit.

deuxième forme d'apprentissage nécessite la réunion d'un certain nombre de conditions dont on peut retenir :

- Les salariés doivent partager activement leurs connaissances et leurs ressources avec les autres membres de l'organisation.
- Les salariés qui ont des expériences dans l'apprentissage[100] doivent être encouragés à les partager avec leurs collègues ;
- Créer un système d'information qui permet d'assurer que les stratégies et les objectifs de l'organisation sont clairement communiqués à tous les salariés ;
- La mise en place d'un système qui permet d'identifier rapidement les nouvelles idées à l'intérieur ou à l'extérieur de l'organisation et qui offrent un potentiel permettant d'améliorer les pratiques actuelles.
- Les salariés ne doivent pas être réticents à montrer la divergence de leurs opinions par rapport à ceux des autres membres de l'organisation.

Ces mesures visent à soutenir le processus d'apprentissage organisationnel en double boucle et ainsi le développement des relations de long terme avec les clients. Certains auteurs considèrent ce type d'apprentissage dans la relation comme apprentissage relationnel[101]. Les entreprises y recourent pour s'adapter à l'environnement complexe (compétition externe, chocs externes, la complexité de la transaction, la complexité de la relation avec le client). Sa mise en œuvre nécessite la réunion de trois conditions (Selnes et Sallis, 1999) :

a) L'acquisition de l'information clients : la littérature sur l'apprentissage relationnel identifie deux sources fondamentales pour l'acquisition de l'information. La première est interne, à titre d'exemple, Argyris et Schon (1978) affirment que la principale information dans l'apprentissage concerne la détection des erreurs. La seconde est externe, elle peut avoir la forme de changement de l'environnement qui peut surgir et avoir d'éventuels impacts sur l'organisation.

---

[100] De Geus (1988) suggère que dans les situations ou les produits et les processus pourraient être copiés ou imités, la seule source réelle d'avantage compétitif est la stimulation et l'encouragement de l'apprentissage des salariés. Ceci leur permet d'identifier de nouvelles pistes de travail avec les clients et de se différencier des concurrents.

[101] Dans une étude sur les relations de long terme entre les clients et les fournisseurs, Kalwani et Narayandas (1995) attribuent l'amélioration de la performance des entreprises principalement à l'apprentissage relationnel. Il constitue le principal facteur de différenciation entre les entreprises qui ont des relations de long terme avec leurs clients et celles qui ne l'ont pas.

b) L'interprétation de l'information clients : l'interprétation de l'information génère la connaissance, cette dernière par opposition à la notion d'information, représente un ensemble ouvert, subjectif, résultant de l'interprétation de l'information par les individus conformément à leurs modèles cognitifs. Autrement dit, un élément de connaissance est une information interprétée au moyen d'un modèle cognitif.

Comme les individus, les organisations ont besoin d'interpréter les informations afin de leur donner un sens (Daft et Weik, 1984). Certains chercheurs considèrent l'interprétation comme la dimension la plus importante de l'apprentissage organisationnel. A titre d'exemple, (Fiol, 1985) relie l'interprétation à l'apprentissage organisationnel lorsqu'elle le définit comme : « le développement de la perspicacité et de la connaissance d'une part, et l'association entre les actions passées, l'efficacité de ces actions et les actions futures d'autre part ». Ainsi, les organisations diffèrent dans la manière avec laquelle elles interprètent la même information, ceci pourrait être du à la différence dans les mécanismes impliqués dans son analyse (Selnes et Sallis, 1999)[102].

Aussi, une différence évidente est que les organisations, comme les individus, éprouvent des différences au niveau de la capacité de la mémoire (Walsh et Ungson, 1991). En conséquences, certaines informations acquises pourraient être rejetées non parce qu'elles ne sont pas pertinentes, mais parce que l'organisation n'a pas les aptitudes nécessaires pour leur donner un sens.

c) L'intégration de l'information clients dans la mémoire de l'entreprise : en étendant l'apprentissage individuel à l'apprentissage organisationnel, le besoin d'un concept de la mémoire organisationnelle s'est fait sentir. Comme noté par Walsh et Ungson (1991)[103], à la différence de la mémoire individuelle, la mémoire organisationnelle n'est pas centralisée, mais éparpillée dans les différents fichiers de stockage. Ils estiment aussi que cette dernière se construit à la fois au niveau individuel et organisationnel. Au niveau individuel, les individus acquièrent les informations sur la base de leurs expériences et leurs observations. Ces informations sont stockées dans les mémoires individuelles sous forme de connaissances, croyances et valeurs. Au niveau organisationnel, la mémoire se manifeste dans les croyances de

[102] Op.Cit.
[103] Op.Cit.

l'organisation[104], les routines de comportement[105] et les artefacts physiques[106] (Moorman et Miner, 1997).

Après avoir interprété et intégré les informations dans les mémoires individuelles et organisationnelles et pour accomplir le processus d'apprentissage organisationnel en double boucle dans la relation avec les clients, l'entreprise doit engager des investissements spécifiques permettant la mise en œuvre des orientations contenues dans ces informations.

3.2- La mise en œuvre de l'apprentissage à double boucle à travers les investissements spécifiques dans la relation avec les clients

En se référant à Wilson et Mummalaneni (1988)[107], Rexha et Tadayuki (1998)[108] conceptualisent les investissements spécifiques du fournisseur dans la relation comme les ressources, les efforts, et l'attention consacrée à cette relation, qui n'ont pas de valeur extérieure et qui ne peuvent pas être récupérés si la relation est terminée. Ces investissements constituent le moyen le plus important pour le développement des relations coopératives réussies avec les clients.

Une autre définition plus proche de celle-ci considère que les investissements dans la relation désignent les investissements faits par l'entreprise dans les actifs spécifiques de la transaction[109]. Plus ils sont importants, plus le changement du partenaire devient coûteux et plus le maintien la relation devient important (Ganesan, 1994).

Les investissements spécifiques du fournisseur dans la relation peuvent avoir différentes formes tels que[110] : la personnalisation du produit, les arrangements de logistique et l'établissement des échanges de données électroniques entre deux firmes. Ces formes ont été envisagées différemment par Williamson (1985) qui distingue :

---

[104] Les croyances organisationnelles sont reliées aux connaissances partagées relatives aux références, aux modèles, aux valeurs, aux normes et aux symboles.

[105] Les routines de comportement sont les procédures formelles et informelles codées concernant la manière avec laquelle l'organisation apprend à faire des choses.

[106] Les artefacts physiques contiennent les résultats des apprentissages précédents comme par exemple : les documents, la mémoire de l'ordinateur, les programmes, les structures.

[107] Cité par Rexha et Tadayuki (1998, Op.Cit).

[108] Op.Cit.

[109] La théorie des coûts de transaction retient la transaction comme unité d'analyse et la spécificité des actifs, comme concept central, un actif est d'autant plus spécifique que son redéploiement vers un autre usage entraîne une perte de valeur importante (Williamson, 1985).

[110] Rexha et Tadayuki, 1998, Op.Cit.

- La spécificité de site : par exemple un producteur de gaz industriel comme l'Air Liquide installant un Oxytonne ou un réseau de gazoducs pour la fourniture de certains clients qui ne pourront être réutilisés ou transportés sans un accroissement substantiel des coûts de transaction et de production (transport et modification des équipements).
- La spécificité des actifs physique : correspond à la fabrication d'un moule pour un type de bouteille d'eau minérale ou de bière qui ne pourra pas être réalloué à un autre client sans transformation.
- La spécificité des actifs humains : tient à la formation de base et à l'apprentissage réciproque des préoccupations des managers, ingénieurs et employés pour les fournisseurs et les clients.
- La spécificité des actifs dédiés : tient à la fois de la spécificité de site et de la spécificité physique, comme par exemple une installation de presse pour des carrosseries d'automobiles faites en plastique ou en acier qui ne sont pas réutilisables d'un constructeur à l'autre ou même d'un modèle à l'autre chez le même constructeur.

Ces investissements peuvent avoir plusieurs implications sur la relation client fournisseur, il peut s'agir par exemple[111] :

- de l'engagement du fournisseur : les investissements spécifiques du fournisseur dans la relation avec son client peuvent exprimer sa bonne volonté. Ils constituent des engagements crédibles et signalent l'engagement du fournisseur dans l'échange (Rexha et Tadayuki, 1998).
- du renforcement des relations de long terme avec les clients : pour satisfaire un client en milieu *business to business*, le fournisseur doit toujours faire des investissements, tangibles et intangibles, significatifs définies comme des investissements spécifiques à la relation, ils constituent des moyens puissants pour la poursuite des relations de coopération de long terme avec les clients et ils sont conçus pour accroître la confiance et renforcer l'engagement dans la relation. Cependant lorsqu'ils ne conviennent pas à la relation dans laquelle ils sont intégrés, le fournisseur encourt un coût d'opportunité significatif et ainsi il pourrait perdre sa position dans le marché. Pour optimiser leur potentiel opérationnel et stratégique dans la relation, le fournisseur doit être en mesure de comprendre les préférences spécifiques de ses clients et leurs problèmes afin de lancer effectivement le développement des relations coopératives de long terme avec ces clients.

---

[111] Rexha et Tadayuki, 1998, Op.Cit.

- ou de l'amélioration du niveau de satisfaction des clients : Les investissements spécifiques du fournisseur dans la relation ont un effet positif sur la satisfaction des clients.
A l'instar de l'apprentissage organisationnel dans la relation avec les clients, les coopérations et les réseaux constituent aussi des moyens qui permettent à l'entreprise de s'adapter aux besoins de ses clients.

B- Les coopérations et les réseaux d'entreprises comme moyens d'adaptation dans les relations avec les clients

Les coopérations pourraient avoir lieu lorsque l'entreprise noue une relation coopérative avec une autre entreprise alors que les réseaux désignent les relations coopératives d'au moins deux entreprises. Pour comprendre la signification de ces deux concepts, il importe de les traiter d'une manière plus précise et en détail, ce qui nous renvoie à définir le concept de réseau et ses typologies puis, le concept de coopération, ses étapes et ses objectifs.

1- Le concept réseau

Dans les terminologies utilisées, les coopérations interentreprises s'entendent au sens de l'interaction plus ou moins étendue entre les activités de deux entreprises juridiquement distinctes. Le terme réseau[112] est, quant à lui, utilisé au sens d'une généralisation plus grande, c'est-à-dire en tant qu'objet d'analyse globale de l'interaction d'au moins deux entreprises juridiquement distinctes ; il se caractérise par des critères variés, tels que le nombre d'entreprises en interaction, la nature des interrelations, le niveau de contractualisation des engagements, les actifs propres au réseau. Il constitue une forme d'organisation qui n'est ni l'intégration au sein d'une hiérarchie propre à une entreprise, ni le libre recours au marché pour la mise en œuvre d'une activité donnée (Heitz, 2000).

Deux raisons expliquent l'émergence des réseaux, l'une économique et l'autre stratégique. Premièrement, au niveau économique, les réseaux permettent aux acheteurs et aux vendeurs de partager collectivement l'incertitude concernant la demande et lorsque les acheteurs achètent du même ensemble de fournisseurs, ils réalisent des économies relativement aux

[112] La théorie des réseaux industriels, développée dans les années quatre-vingt par le Groupe IMP, privilégie l'interdépendance de l'organisation et de son environnement. Elle propose une vision de la stratégie fondée, non plus sur l'affrontement, mais sur les comportements coopératifs en milieu industriel (Barbat, 2004).

coûts d'investissements. Deuxièmement, au niveau stratégique les liens multiples permettent d'augmenter la position compétitive de l'agent (Kranton et Minehart, 2001). Cette position compétitive peut être menée en collaborant avec les différents partenaires du réseau, cette collaboration peut prendre différentes formes, ce qui conduit à l'émergence d'une typologie des réseaux.

2- La typologie des réseaux

Dans la littérature sur les coopérations interentreprises aujourd'hui, les différentes théories et analyses qui se sont penchés sur ce type d'organisation spécifique font état d'un cadre théorique général morcelé, l'accent étant tantôt sur un facteur d'interprétation de la relation interentreprises, tantôt sur un autre. Ainsi, des chercheurs ont proposé, à partir des travaux empiriques, des nomenclatures permettant de caractériser différentes sortes de réseaux[113], on peut distinguer :

- Les réseaux d'adjonction : le résultat de la collaboration consiste en une réalisation conjointe spécifique par mise en commun de moyens (nouvelles ressources ou capacités), qu'elle soit matérielle ou immatérielle, à laquelle aucun des partenaires pris isolément ne serait parvenu. On trouve, dans ce registre, des logiques de sous-traitance de capacité, ainsi que des coopérations portant sur des projets de recherche ou de commercialisation, de production…reposant sur la mise en commun de moyens (financiers, savoir-faire ou infrastructure…), pour accélérer l'atteinte d'un objectif.
- Les réseaux heuristiques : ils correspondent aux situations où le degrés d'engagement et d'influences réciproques des partenaires est le plus fort. Le réseau engendre alors et développe un apprentissage spécifique important, source d'une spécificité forte des actifs-même du réseau. Par exemple : l'innovation conjointe, les alliances dans le transport aérien, dans l'informatique.
- Les réseaux transactionnels : ils privilégient des relations d'échange entre partenaires, à partir du recours au marché, permettant de prendre en charge ou de renforcer une part de la chaîne de valeur de la firme. Par exemple, la sous-traitance de spécificité.
- Les réseaux d'orchestration : situé à la croisée des logiques de complémentarité et de spécificité forte des actifs du réseau, ce type de réseau apparaît globalement fondé sur un niveau de stabilité significatif. Il concerne la gestion coordonnée de l'allocation de ressources

[113] Heitz, 2000, Op.Cit.

dans le cadre d'activités complémentaires. Nous pouvons citer comme exemple de ce réseau le secteur automobile : constructeur, équipementiers, sous traitants.

Dans le même ordre d'idées, Burlat (2003) distingue deux types de réseau, d'une part, la « firme-réseau » dans laquelle une firme pivot coordonne l'activité de nombreuses entreprises à travers lesquelles se constituent, s'identifient et s'allouent des ressources mobilisées en vue de réaliser un projet productif . D'autre autre part, le « réseau de firmes » qui désigne une association entre plusieurs entreprises indépendantes qui choisissent de mener à bien un projet ou une activité spécifique en coordonnant, les compétences, les moyens et les ressources nécessaires.

Cette typologie montre que la coopération fait partie des réseaux. Son importance pour l'adaptation nous conduit à préciser son contenu, ses étapes et ses objectifs.

3- Le concept de coopération

Ceux qui emploient ce terme, ou les vocables de partenariat, d'alliance, d'accord de coopération…, font référence à tout ou partie des accords conclus entre des entreprises juridiquement indépendantes qui n'ont pas pour effet de remettre en cause cette indépendance juridique et qui se distinguent des pures relations de marché (transactions marchandes) (Kalika et al, 2000).

Rispal (1995) quant à elle estime que les accords dénombrés de part et d'autre sont rarement définis de manière précise. Pour certains l'accord de coopération englobe la quasi-totalité des choix de croissance externe (les rapprochements d'entreprises concertés, la sous-traitance, la licence, la franchise…), d'autres restreignent l'expression à celui d'alliances stratégiques entre entités actuellement ou potentiellement concurrentes. En prenant en compte les différents éléments fournis par ces définitions, elle affirme que l'accord de coopération peut être défini comme la recherche d'occasions de rapprochement entre des acteurs économiques partenaires qui, tout en préservant leur indépendance, décident, par un accord plus ou moins formel, de grouper ou d'échanger leurs compétences et ressources financières, techniques, commerciales et / ou humaines en vue d'assurer ensemble leur pérennité.

4- Les étapes de la coopération

Quatre étapes de la coopération peuvent être distinguées (Rispal, 1995) :

- L'étape exploration s'est caractérisée par l'idée de coopérer et sa traduction en action de recherche de partenaires après l'apparition d'opportunité de marché, de développement ou de distributions de proches ou identiques. Le dirigeant préférait, à l'action solitaire, une action associée peu contraignante qui autorisait une limitation de son investissement financier et humain.
- L'étape consolidation a marqué pour sa part un engagement supplémentaire des partenaires et la mise en place du système de fonctionnement de la coopération. La négociation menée, les dirigeants ont échangé de nouvelles informations sur leur propre personne et leur entreprise. Les objectifs et les moyens ont été définis. Cette étape s'est avérée cruciale en ce qu'elle devrait prévenir les difficultés susceptibles d'apparaître en imaginant les dispositifs de résolution de problèmes ou de conflits potentiels.
- L'étape fonctionnement a permis le début de la prise d'effet de règles, procédures et termes de l'accord. C'est au cours de cette troisième phase que les incompréhensions, conflits, attentes contradictoires et problèmes divers se sont les plus souvent exprimés.
- L'étape de cessation, les origines de cessation étaient diverses et se combinaient. Elles provenaient d'une évolution défavorable de l'environnement, de difficultés que rencontraient les entreprises des dirigeants partenaires, d'une conception éronnée de l'accord, d'un investissement financier ou humain insuffisant, d'une réflexion partielle sur l'environnement, les objectifs et les moyens à mettre en œuvre, d'une mauvaise répartition des tâches, d'un choix inadapté de personnes, etc.

5- Les objectifs de la coopération

L'adaptation aux besoins des clients de l'entreprise constitue l'un des objectifs de la coopération. En effet, l'impératif de survie face à la concurrence incite les entreprises à rechercher sans cesse les moyens d'une adaptation à un environnement de plus en plus turbulent. Le défi consiste pour un nombre croissant de petites et moyennes organisations européennes à nouer des accords de coopération dans des domaines d'intérêt commun et de bénéficier éventuellement de l'instance conjuguée des instances nationales et

communautaire[114]. Dans le même ordre d'idées, Millson et al, (1996) estiment que les coopérations interentreprises[115] que ce soient horizontales (entre les membres de la chaîne) ou verticales (entre les concurrents) permettent d'accéder aux nouvelles connaissances et de réduire les coûts et les risques liés au développement des nouveaux produits et processus. D'autres objectifs ont été cités aussi par Manzano (1997) lors de ses entretiens avec les responsables des grandes et moyennes surfaces du secteur de commerce de détail français à dominante alimentaire. En effet, les accords de coopération peuvent être conçus et élaborés pour :

- Assurer une meilleure rentabilité de l'entreprise ;
- Accroître le chiffre d'affaires et les ventes ;
- Générer de la marge ;
- Créer et partager de la valeur ;
- Rendre les informations transparentes ;
- Optimiser l'assortiment de l'enseigne et du magasin ;
- Bénéficier d'un avantage compétitif ;
- Se différencier par rapport à la concurrence ;
- Créer une spécificité dans la relation par rapport à la concurrence ;
- Renforcer la relation sur le long terme ;
- Réduire les coûts sur les flux administratifs et logistiques ;
- Réduire les stocks et les ruptures en linéaire ;
- Augmenter le panier moyen du consommateur ;
- Assurer une meilleure compréhension entre les partenaires ;
- Créer du trafic dans le magasin ;
- Apporter de la valeur-ajoutée au consommateur ;
- Fidéliser le consommateur à l'enseigne et à la marque ;
- Exploiter judicieusement un avantage technologique ou une ressource.

[114] Rispal, 1995, Op.Cit.

[115] En utilisant des données longitudinales, Moorman et Rindfleisch (2003) trouvent que les firmes qui nouent des alliances avec les concurrents enregistrent une diminution significative dans leur niveau d'orientation client. A contrario, cette diminution n'a pas été constatée chez les entreprises qui nouent des alliances avec les membres de la chaîne. D'ailleurs, ils trouvent que la relation entre le type d'alliance et l'orientation client est influencée à la fois par des mécanismes comportementals et structurels. Au niveau comportemental, les firmes qui nouent des alliances avec les concurrents et qui tissent des liens relationnels faibles avec leurs collaborateurs enregistrent une grande diminution dans leur orientation client par rapport à celles qui ont des liens forts avec leurs collaborateurs. Au niveau structurel, les firmes qui collaborent avec les concurrents et une tierce partie qui acquiert le statut de contrôleur, telle qu'une agence gouvernementale, enregistrent une diminution faible dans leur orientation client par rapport à celles qui collaborent sans faire appel à un tel contrôleur.

Après avoir adapté son offre à l'évolution des besoins de ses clients, l'entreprise doit poursuive une politique de fidélisation et de résolution des conflits qui pourraient surgir lors du déroulement de la relation, pour les retenir et assurer une meilleure maîtrise de leur risque de perte.

SECTION III- LA FIDÉLISATION EL LA RÉSOLUTION DES CONFLITS AVEC LES CLIENTS

La maîtrise du risque de perte des clients implique pour l'entreprise la détermination et la poursuite d'une politique de fidélisation (§1). Elle implique également l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie de résolution des conflits afin de prévenir et d'éviter la rupture des relations avec les clients (§2).

§1- La fidélisation des clients de l'entreprise

Dans l'environnement actuel du marché compétitif caractérisé par la globalisation, avec une entrée rapide au marché des nouveaux produits et la maturité des conditions de plusieurs produits et services, avoir un niveau élevé de fidélité des clients est devenue la principale préoccupation des dirigeants d'entreprises. Elle constitue un objectif important pour le marketing stratégique[116] et représente une base importante pour le développement d'un avantage compétitif soutenu (Maydeu-Olivares et Lado, 1998). Compte tenu de ces intérêts pour les entreprises nous allons définir son contenu (A), ses déterminants (B), puis son processus de développement (C) et ses politiques (D).

A- Le concept de fidélité des clients

La fidélité des clients peut être définie au niveau du comportement ou au niveau cognitif en prenant en compte la satisfaction, la confiance, et la perception de l'offre supérieur de la firme. En effet, la fidélité comportementale est définie par des actes d'achats répétés de nature

[116] Le marketing stratégique s'appuie au départ sur l'analyse des besoins des individus et des organisations. Dans l'optique marketing, ce que l'acheteur recherche ce n'est pas le produit en tant que tel, mais le service ou la solution à un problème que le produit est susceptible d'apporter ; cette solution peut être obtenue par différentes technologies, lesquelles sont elles-mêmes en changement continu. Le rôle du marketing stratégique est de suivre l'évolution de référence est d'identifier les différents produits-marchés et segments actuels ou potentiels, sur la base de l'analyse de la diversité des besoins à rencontrer (Lambin, 1998).

stochastique, dépendant d'un nombre élevé de variables aléatoires qui apparaissent avec une fréquence imprévisible et qui sont difficiles à définir. Cette approche ignorait tout processus cognitif pouvant influencer la décision. Les travaux se contentaient de mesurer le comportement d'achat répété et de le décrire, sans prise en compte de variables explicatives, par la proposition de mesures arbitraires basées sur la proportion (Meyer-Waarden, 2002).
Quant à la fidélité au niveau cognitif elle se réfère à la fidélité attitudinale qui signifie qu'en fonction du processus évaluatif, l'individu développe l'engagement envers la marque, qui différencie la fidélité à la marque du comportement d'achat répété. Le courant de recherche qui s'intéresse à ce genre de fidélité la mesure par des antécédents attitudinaux, d'ordre cognitif (supériorité de la performance de la marque, accessibilité, confiance, croyances), affectif (émotions, humeur, sensations, satisfaction) et conatif (intentions d'achat, coûts de changement). La question centrale est de savoir quelles sont les motivations sous-jacentes à un comportement de fidélité[117].

Après avoir défini le concept de fidélité, il importe de préciser ses déterminants pour cerner son rôle dans le développement des relations durables ou de long terme avec les clients.

B- Les déterminants de la fidélité des clients de l'entreprise

Le comportement de fidélisation du client résulte de sa satisfaction, de sa confiance et de son engagement vis à vis de l'entreprise (Bozzo, 2000)[118]. En effet, l'expérience d'achat et de consommation qui résulte de la satisfaction du client renforce la tendance à la répétition du comportement d'achat. Aussi, si la satisfaction est confirmée davantage par les achats répétés et successifs, le niveau de confiance augmente tout en permettant le développement de la relation vers la fidélité (Costabile, 2000).

---

[117] Meyer-Waarden, 2002, Op.Cit.
[118] En se référant à la littérature Bozzo (2000) distingue quatre types de comportements des clients en milieu industriels :
1. Lorsque le comportement observé est dû à la présence d'attitudes positives (satisfaction, confiance, engagement) et seulement dans ce cas, il reflète la fidélité du client.
2. Lorsque ce comportement est lié à une dépendance non partagée du client envers son fournisseur, il reflète la rétention.
3. Enfin lorsque ce comportement est le fruit de l'habitude, c'est à dire lorsque le client ne se sent pas contraint de continuer la relation, ne développe pas particulièrement d'attitudes positives ou négatives vis à vis du fournisseur (il est plutôt neutre ou sans opinion), mais continue sans réellement se poser de questions, il reflète l'inertie.

1- La satisfaction

La satisfaction des clients est la première condition qu'un fournisseur doit accomplir. Anderson et Narus (1990) la définissent comme l'état affectif qui résulte des évaluations concernant les séries d'interactions ou tous les aspects de la relation qui lient le client avec l'entreprise. Elle se situe parmi les principaux aspects des relations coopératives et réussies entre les clients et les fournisseurs (Han et al, 1993) puisqu'elle motive les parties satisfaites à s'engager plus dans des échanges bénéfiques (Morgan et Hunt, 1994).
La satisfaction permet d'établir et de développer la confiance. Cette dernière contribue au développement des relations durables avec les clients. En effet, le changement rapide de l'environnement compétitif amènent les entreprises à chercher les moyens qui permettent de s'adapter à ce changement, parmi ces moyens certaines entreprises nouent des relations de collaboration avec leurs clients (Doney et Cannon, 1997), de telles relations se basent sur les formes relationnelles de l'échange caractérisé par un niveau élevé de confiance (Dwyer et al, 1987 ; Morgan et Hunt 1994)[119] qui permet aux parties de se concentrer sur les bénéfices de long terme de la relation (Ganesan 1994), d'augmenter la compétitivité et de réduire les coûts de transaction.

Dans le même ordre d'idées, Costabille (2000)[120] estime que le lien satisfaction – fidélité a été étudié depuis le début des années 90. Un grand nombre de recherches se sont ralliées à l'idée qu'il existait un enchaînement logique qualité ⟶ satisfaction ⟶ fidélité. Il estime aussi que l'étude de la littérature semble suggérer que la satisfaction est une condition nécessaire mais non suffisante à l'existence d'une fidélité de la part du client. Le lien satisfaction-confiance-fidélité n'est pas toujours confirmé - un niveau élevé et apparent de la satisfaction ne pourrait pas résulter du comportement caractérisé par un niveau élevé de la fidélité, et vice versa.

Parallèlement, la satisfaction peut être influencée par le niveau d'équité perçue[121] dans la relation. Cette influence peut être positive lorsque la proportion entre les bénéfices et les coûts sont justes ou favorisent le client, elle peut être aussi négative lorsque le niveau faible

[119] Op.Cit.
[120] Op.Cit.
[121] L'analyse de ce concept est basée sur les études en psychologie sociale qui le définissent comme la proportionnalité, perçue par le client, entre les bénéfices et les coûts de son échange avec une entreprise donnée et les bénéfices et les coûts de ce même échange avec une autre entreprise (Costabille, 2000, Op.Cit).

de l’équité perçue génère une perception de l’opportunisme du partenaire chez le client et affaiblit le niveau de la satisfaction.

De son côté Weinstein (2002) estime que les clients satisfaits :

- restent fidèles pendant longtemps,
- discutent favorablement de l’organisation,
- accordent une moindre attention à la compétition,
- sont moins sensibles au prix,
- offrent des idées à l’organisation,
- coûtent moins chers pour les servir.

Dans le même ordre d’idées, Thomas et al. (2005) en se basant sur les résultats d’une étude qu’ils ont menés sur des entreprises américaines, estiment que la satisfaction des clients crée de la valeur pour les actionnaires en augmentant la croissance du cash flow futur et en réduisant sa variabilité.

A l’instar de la satisfaction, la confiance joue aussi un rôle déterminant dans la fidélisation des clients.

2- La confiance

La confiance est la crédibilité perçue et la bienveillance du partenaire. La crédibilité est la croyance que le partenaire est sincère, tient ses mots et accomplit les engagements promis. La bienveillance est la croyance que le partenaire est intéressé par le bien être de la firme et ne s’engagera pas dans des actions qui pourraient l’affecter négativement. Elle est considérée comme un attribut affectif qui facilite d’une part, les relations entre les organisations (Ganesan, 1994 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Li Wenli et al, 2007), le développement des relations stables, d’autre part, la transition de la forme de la transaction discrète de marché à la forme de la relation continue de l’échange (Dwyer et al, 1987). Elle est considérée aussi comme un mécanisme de gouvernance qui permet de réduire l'opportunisme dans l'échange caractérisé par l'incertitude et la dépendance. Une firme qui a confiance en ses fournisseurs a tendance à s'engager plus et à rester plus dans la relation (Morgan et Hunt 1994). Dans le même ordre d’idées, Anderson et Weitz (1989) estiment que la confiance est une clé pour maintenir la continuité de la relation.

Son développement nécessite la prise en compte d’un certain nombre de paramètres tels que :

- La communication : est définie comme l'échange formel et informel d'informations significatives pour les participants dans les échanges de nature commerciale (Anderson et Narus, 1990). Elle permet d'avoir un échange d'informations qui permet à son tour de réduire certains types de risques perçus par chaque firme impliquée dans la transaction. Chaque incertitude concernant un client ou la structure organisationnelle du fournisseur, la viabilité, les méthodes des opérations, l'expertise technique ou la compétence, peut être résolue par le contact personnel entre les parties. L'interaction matérialisée par ce contact personnel joue un rôle crucial dans l'augmentation du niveau de la confiance ;

- La réputation : qu'on peut définir comme l'étendue de la croyance des firmes et des personnes que le fournisseur est honnête et s'intéresse à ses clients. Une réputation favorable est facilement transférable à travers les firmes et en conséquence elle augmente la crédibilité du fournisseur (Ganesan 1994). Ainsi, les clients peuvent déduire la crédibilité d'un fournisseur à travers les mots et les actions avec les personnes et les organisations et utiliser un processus calculateur pour estimer que le coût d'un comportement opportuniste d'un fournisseur ayant une réputation favorable est élevé. Le développement de cette réputation représente un actif de valeur pour la firme et l'incite à éviter de se comporter d'une manière opportuniste envers les clients (Hirigoyen et Pichard Stamford ,1998).

- La taille de la firme : qui englobe sa taille globale et la position de sa part de marché, constitue un signal de confiance et de crédibilité pour les clients. Premièrement, en se référant au processus de transmission, l'acheteur peut se référer aux expériences des autres pour déduire la crédibilité du fournisseur à travers sa taille. En effet, la taille de la firme et sa part dans le marché indiquent qu'il y a d'autres firmes qui ont confiance dans le fournisseur, en maintenant des relations d'affaires avec cette firme. Deuxièmement, plus le fournisseur est moins crédible, plus il a tendance à se comporter d'une manière opportuniste et par conséquent il sera incapable d'avoir un volume de vente ou une part de marché.

- Les investissements idiosyncrasiques : qui peuvent englober des équipements spécifiques ou une adaptation avec le processus de production afin de satisfaire les besoins du client. Williamson (1985) estime que ces investissements ne permettent pas à la firme de se comporter d'une manière opportuniste parce qu'un tel comportement menace la continuité de la relation.

Ainsi, les clients peuvent utiliser le processus calculateur pour estimer que le coût du comportement opportuniste est élevé pour les fournisseurs ayant des investissements idiosyncrasiques dans la relation. La bonne volonté de faire ces investissements provoque une évidence que le fournisseur peut être cru, il se préoccupe de la relation et il a la volonté de faire des sacrifices[122]. Cette attitude invoque un processus d'intentionnalité. En effet, les investissements idiosyncrasiques permettent de savoir que le fournisseur est motivé de s'engager dans la relation. Empiriquement, Ganesan (1994) démontre que les clients ont confiance en leurs fournisseurs parce qu'ils se sont rendus compte qu'ils ont fait les investissements idiosyncrasiques pour leurs comptes.

Parallèlement, on peut citer cinq processus distinct du développement de la confiance dans la relation entre le client et le fournisseur (Doney et Cannon, 1997) :

1- La confiance provoque principalement un processus calculateur lorsqu'un individu ou une organisation calcule les coûts de l'opportunisme de l'autre partie ou la durée de la relation.
2- Le processus prédictif du développement de la confiance désigne l'aptitude d'une partie à prévoir le comportement de l'autre.
3- Le processus de capacité : il implique la détermination de l'aptitude d'une partie à honorer ses engagements qui peut se faire en évaluant la crédibilité de la partie contractante.
4- La confiance pourrait aussi provenir de l'interprétation et de l'évaluation de la motivation de l'autre partie, en utilisant le processus d'intentionnalité, dans ce cas le contractant interprète les mots et les comportements de la cible de confiance et essaie de déterminer ses intentions dans l'échange.
5- La confiance pourrait être développée à travers un processus de transmission. Dans ce cas, une partie peut avoir confiance en l'autre partie en se référant à une tierce partie pour s'assurer que la partie cible de confiance est crédible et honnête.

3- L'engagement

L'engagement des partenaires de l'échange désigne d'une part, les promesses implicites ou explicites de continuité de la relation, d'autre part, la bonne volonté de faire des sacrifices à court terme pour réaliser des bénéfices à long terme (Dwyer et al. 1987, p. 19). De leur côté

[122] Ganesan, 1994, Op.Cit.

Anderson et Weitz (1992) le définissent comme le désir de développer une relation stable, la bonne volonté de faire des sacrifices à court terme pour maintenir la relation, et la confiance dans la stabilité de cette relation. Dans la même vision Costabile (2000) estime que l'engagement est défini comme le désire durable pour maintenir une relation importante, et il est considéré comme antécédent de la fidélité. Morgan et Hunt (1994) ont identifié ses déterminants qui se manifestent dans la confiance, le degré pour lequel les clients et l'entreprise partagent les mêmes valeurs, le niveau de partage des objectifs dans la relation, la valeur des bénéfices qui dérivent de la relation et les coûts causés par la rupture de la relation.

Dans le même ordre d'idées, Gundlach et al, (1995) dans une vision descriptive décrivent l'engagement en le subdivisant en trois composantes : 1) une composante instrumentale lorsque certaines formes de l'action sont prises par une partie pour démontrer l'engagement ; 2) une composante attitudinale lorsque l'intention de continuer une relation est signifiée ; 3) une attitude temporelle lorsque l'engagement est signifiée dans le temps.

Par ces caractéristiques l'engagement joue un rôle capital dans le développement des relations durables avec les clients[123]. Il sert de fondement au développement des normes sociales de gouvernance, c'est à dire au développement des mécanismes de régulation des transactions non ponctuelles et de protection contre l'opportunisme. Des partenaires engagés sont en effet disposés à investir dans des actifs spécifiques à leur transaction, investissements qui démontrent que l'on peut s'en remettre à eux pour prendre en charge des fonctions essentielles dans le futur (Anderson et Weitz, 1992). Aussi, Morgan et Hunt (1994) estiment que c'est la présence de l'engagement relationnel et de la confiance qui est crucial et non celle du pouvoir et de sa capacité à conditionner les autres. L'engagement et la confiance sont des variables clé parce qu'elles encouragent les praticiens à préserver les investissements relationnels en coopérant avec les partenaires, à résister à l'attraction d'alternatives de court terme en faveur des bénéfices de long terme, à rester avec les partenaires existants, et à percevoir des actions potentiellement très risquées comme prudente en raison de leur croyance dans le fait que leurs partenaires n'agiront pas de façon opportunistes. Quand l'engagement et la confiance sont présents, ils produisent des résultats productifs et efficaces en vue de l'objectif de coopération.

[123] Lowenstein (1997) les entreprises basées sur l'engagement sont celles qui adoptent une approche proactive pour la création de valeur au client et gèrent la fidélité à travers l'identification spécifique des stratégies permettant d'établir l'engagement à travers, en permanence, une anticipation et une réponse à leurs besoins.

Les déterminants de la fidélisation sont ainsi définis, il importe ensuite de déterminer ses étapes.

C- Les étapes de la fidélisation

On compte cinq étapes de développement de la relation de l'entreprise avec ses clients vers le comportement de fidélisation : la satisfaction et la confiance, la confiance et l'achat répété, la fidélité mentale et la fidélité coopérative[124].

1- L'étape de la satisfaction et de la confiance

Le choix de l'achat est basé sur la valeur espérée, ou plutôt sur la perception de l'aptitude de la firme à offrir d'une part, des bénéfices plus importants que ses concurrents, d'autre part, une meilleure équité entre les coûts et les bénéfices. Le schéma 2.9 décrit le processus qui évolue du moment du choix t_0 au moment de la confirmation positive de la valeur espérée t_1.

Schéma 2.9- Le développement de la relation durant l'étape satisfaction-confiance

t_0 t_1

Valeur espérée → Achat → Valeur perçue → Satisfaction → Confiance ⇢

Source : Costabille (2000)

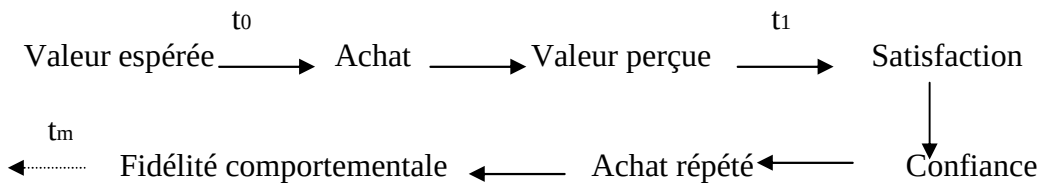
Le premier achat qui produit la satisfaction est poursuivi par d'autres achats motivés par l'expérience de satisfaction. En terme économique, la perception de la satisfaction est un flux produit par chaque interaction que le client réalise avec la firme. Ce flux, consciemment ou inconsciemment, alimente un stock mental ou une attitude. Cette attitude représente la confiance des clients envers l'entreprise. Aussi, la satisfaction confirmée par les achats répétés, entraîne l'augmentation du niveau de confiance et permet ainsi le développement de la relation vers la fidélité (Morgan et Hunt, 1994).

[124] Costabile, 2000, Op.Cit.

2- L'étape de la confiance et l'achat répété

Plus la confiance augmente plus la probabilité de l'achat répété augmente, plus la perception des avantages économiques[125] provenant de cet achat est élevée et plus la fidélité comportementale se développe. Le schéma ci-dessous décrit cette deuxième étape.

Schéma 2.10- le développement de la relation durant l'étape comportementale de confiance- fidélité



Source : Costabille (2000)

La durée de cette étape dépend du niveau de la concurrence, du niveau de l'obsolescence des solutions technologiques perçues par le client et de la participation des partenaires de l'échange. Autrement dit, la durée de la seconde étape de la relation dépend du type des produits ou services qui sont offerts par la firme et des caractéristiques des acteurs impliqués dans la relation. Le développement de cette dernière de la confiance vers la fidélité comportementale et ses précédents, suit un nouveau processus de comparaison qui intervient en temps tm et produit généralement trois résultats alternatifs :

- Le premier prend la forme d'une *sortie*. Le client découvre à travers son point de vue individuel qu'il existe des entreprises ayant des offres plus avantageux que l'offre de l'entreprise avec laquelle il entretient une fidélité comportementale et sur la base de ce constat, il décide de mettre fin à la relation ;
- Le second type de résultat ne mène pas à la fin de la relation en raison des expériences

[125] Ces avantages peuvent concerner la réduction des :
- *Coûts cognitifs :* qui proviennent de la recherche et l'élaboration des données concernant les alternatives relatives aux biens et services achetés.
- *Coûts émotionnels :* liés à la perception du risque et de l'incertitude que la confiance réduit généralement.
- *Coûts opérationnels :* les coûts de temps et de transfert, et tous les autres catégories de coûts qui peuvent être ressentis lors de l'évaluation des offres alternatives.
- *Coûts structurels de changement.*

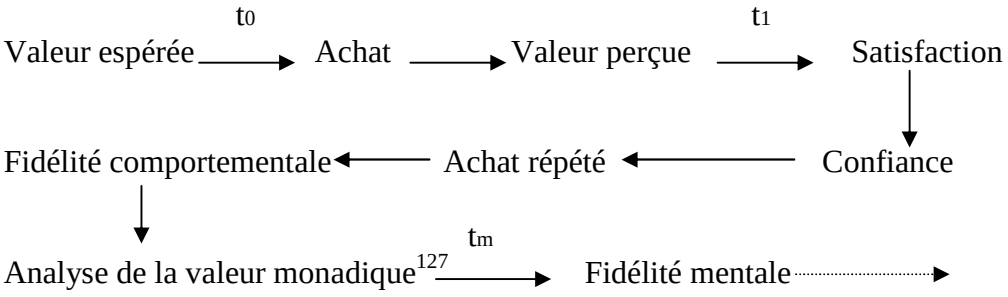
passées et des économies de la confiance développées durant les deux premières étapes. La relation continue et elle peut avoir la forme de fausse fidélité, ou de scénario de la relation captive[126]. Les deux cas peuvent être expliqués par les avantages de coût que le client peut avoir à court terme, mais ce type de relation est toujours accompagné par la prise en considération de la valeur des alternatives du marché, et par une attention sélective des innovations des concurrents. Elle pourrait aussi être accompagnée par une recherche active des firmes dont la proposition de valeur compense les déséconomies de l'option de sortie de la relation ;

- Le troisième résultat renforce la relation lorsque l'évaluation comparative montre que la valeur offerte par la firme est plus grande que celle offerte par les concurrents, le conflit est résolut positivement et la relation est renforcée, de ce fait entraînant le déclenchement de la prochaine étape.

3- L'étape mentale de la fidélité

La résolution positive du conflit implique que le client considère que la firme reste capable d'offrir une proposition meilleure de la valeur par rapport à ses concurrents. Cette perception pourrait provoquer chez le client une croyance concernant la capacité de la firme à maintenir un différentiel de valeur constant dans le temps, ou une valeur positive par rapport à ses concurrents. Cette croyance renforce l'auto-efficacité du client (concernant sa capacité à choisir la meilleure alternative du marché) et mène à la fidélité mentale (Schéma 2.11).

Schéma 2.11- Le développement de la fidélité mentale



Source : Costabille (2000)

[126] La relation captive est une relation dans laquelle les clients cherchent activement des alternatives à l'offre du fournisseur.

[127] La valeur monadique émerge de la comparaison de la valeur perçue de l'offre de l'entreprise avec l'offre des concurrents.

4- L'étape coopérative de la fidélité

Le consommateur fidèle est lié à la firme par une relation de fidélité mentale et comportementale, et aussi par une croyance dans l'équité. Une telle croyance, basée sur le principe de réciprocité, mène à l'adoption équitable de comportements et d'attitudes coopératives. Dans cette étape, le client fidèle pourrait être disposé à coopérer avec la firme au niveau commercial (en contribuant à la propagation de la réputation de la firme), technique et productif (en apportant des suggestions sur la manière avec laquelle la firme peut améliorer les produits, les processus et les formes de l'interaction entre le client et la firme…).

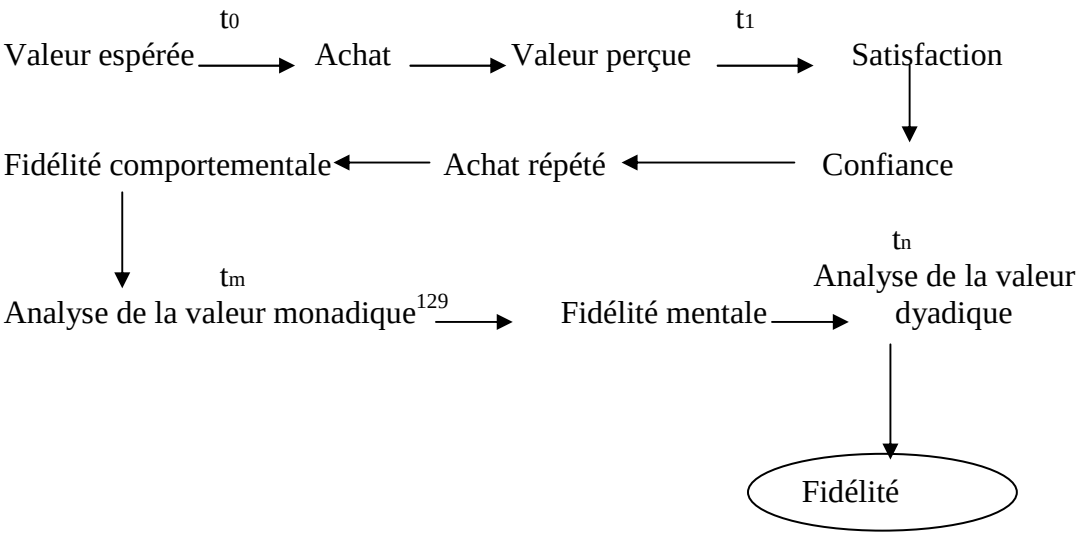
Au final, le schéma 2.12 illustre le modèle dynamique de la fidélité du client[128]. Ce modèle décrit le développement du comportement d'achat du client vers la fidélité.

---

[128] Costabile (2000) estime qu'à l'instar de la relation fidèle décrite le long de cet article, d'autres relations peuvent exister entre l'entreprise et ses clients. Ces relations peuvent avoir différentes formes, et peuvent être plus ou moins stables et profitables, en dépendant de la perception développée par le client relativement aux valeurs dyadique et monadique. Parmi ces relations, on peut citer :

- La relation caractérisée par le hasard moral : elle est caractérisée par la présence d'une perception à la fois d'un niveau élevé de la valeur monadique et d'un niveau faible de l'équité perçue. Dans ces conditions le client n'adopte pas des attitudes coopératives et dans les mauvais cas il considère son partenaire comme opportuniste tout en cherchant d'autres alternatives lui permettant de mettre fin à la relation.
- La relation inerte : elle est caractérisée par des niveaux faibles de la valeur monadique et de l'équité perçue. Le client reste fidèle à l'entreprise parce qu'il n'a pas trouvé d'autres alternatives lui permettant d'avoir une offre plus avantageuse.
- La relation d'espoir : ce type de relation se produit lorsque le client considère la relation qui le lie avec l'entreprise comme juste et équitable mais n'est pas particulièrement avantageuse en ce qui concerne les perspectives de la valeur monadique. Dans ce cas, la relation peut être maintenue pendant une période courte ou pour faire quelques achats. Elle peut être maintenue aussi en raison du haut niveau de l'équité perçue de la firme et des coûts de changement. L'espoir du client dans ce genre de relations peut provenir du fait que l'entreprise pourrait avoir un avantage compétitif par rapport à ses concurrents en innovant et en augmentant son offre dans l'avenir.

Schéma 2.12- Le modèle dynamique de la fidélité des clients



Source : Costabille (2000)

Il existe d'autres variables contextuelles qui peuvent intervenir dans le modèle, en changeant sa formulation générale en termes de temps et de causalité. Parmis ces variables on peut retenir :

a) L'asymétrie dimensionnelle et le pouvoir qui en dérive, peuvent changer la séquence décrite dans ce modèle. Un client important peut analyser en même temps la valeur dyadique et la valeur monadique et cette analyse peut intervenir au début même de la relation. Ceci se produit plus particulièrement dans les marchés *business to business* dans lesquels les clients importants imposent à leurs fournisseurs un examen pré-contractuels de leurs processus productifs, organisationnels, administratifs et comptables.

b) l'asymétrie informationnelle : relative à l'information nécessaire pour l'évaluation de l'offre de l'entreprise, pourrait inciter le client à accorder une grande importance à la valeur dyadique par rapport à la valeur monadique et à l'évaluation de la fiabilité de l'entreprise (qui dérive de la satisfaction accumulée dans le temps).

[129] Durant l'étape qui suit l'évaluation de la valeur monadique (t_{m+1}, t_{m+2},…….) les clients ont généralement des habitudes établies en liaison avec la firme et acquièrent des connaissances solides relativement à son offre et son processus organisationnel (Anderson et Weitz, 1989 ; Morgan et Hunt, 1994 ; Ganesan, 1994). C'est cette grande connaissance de la firme et de son offre, aussi bien que l'augmentation de l'auto-confiance du client qui l'incite à recourir à la comparaison de la valeur, en effet, le client compare la valeur historique obtenue de l'entreprise avec la valeur qui a été produite pour cette même entreprise durant le cycle de vie de la relation (la valeur dyadique). Il existe plusieurs raisons possibles permettant d'expliquer l'émergence de cette comparaison. La première se réfère d'une part, à la croissance de la capacité des clients relativement à l'évaluation de l'offre de l'entreprise, d'autre part, à une croissance de la prise en compte des efforts économiques et organisationnels produits par la relation.

c) La capacité d'évaluation du processus technique-d'organisation de l'entreprise : elle peut retarder ou accélérer, d'une manière significative, la fidélité du client. Elle peut, dans les cas extrêmes, compromettre la consolidation de la relation lorsque les compétences structurelles du client éprouvent des insuffisances. Ceci peut provoquer un état de suspension de jugement en raison de l'absence d'éléments appropriés pour l'évaluation de l'équité. Quand le client dispose de compétences extraordinairement élevées, il aurait tendance à adopter le comportement décrit dans le *a).*

d) Le niveau d'engagement et de complexité du processus de l'échange : un niveau élevé d'engagement et de complexité du processus de l'échange pourrait influencer le processus d'apprentissage du client. Sa motivation aussi bien que ses capacités d'évaluation des différentes configurations de la valeur peuvent être, dans ce cas, plus intenses tout en menant à la collecte et l'analyse des informations avant le premier choix de l'achat. Ceci peut se produire dans les processus d'échange en milieu *business to business* dans lesquels l'achat de certains produits stratégiques ou composantes nécessite la mobilisation de compétences de haut niveau qui permettent de nouer une relation solide avec le fournisseur le plus convenable. Ces étapes ainsi définies, peuvent être développées en poursuivant des politiques de fidélisation différentes. Ces politiques peuvent se focaliser sur la gestion de l'hétérogénéité et / ou la gestion de la relation client.

D- Les politiques de fidélisation

Meyer-waarden (2002) estime qu'un programme de fidélisation[130] est un instrument qui s'intègre parfaitement dans une stratégie marketing orientée client. Il permet de gérer le portefeuille clientèle de manière dynamique en fonction de la valeur des clients et de leurs cycles de vie. Pour cela, il poursuit deux stratégies qui se complètent, la gestion de l'hétérogénéité de la clientèle pour exploiter leur diversité, et la gestion de la relation client pour domestiquer les consommateurs ainsi qu'augmenter leur niveau de consommation (voir le tableau suivant). Les deux approches se complètent dans une optique de gestion du cycle de vie des clients, d'acquisition, de développement de la relation et de maintien ainsi que d'abandon.

[130] Un programme de fidélisation est un ensemble d'actions marketing individualisées et structurées, organisées par une ou plusieurs entreprises, de façon à ce que les acheteurs les plus intéressants soient recrutés, identifiés, maintenus, stimulés, de telle manière que les volumes achetés en soient augmentés. Il cherche à créer une relation à valeur ajoutée et régulière sur le long terme, de préférence affective, en instaurant une communication interactive entre l'entreprise et ses adhérents (Benavent et Crié, 1998).

Un des rôles stratégiques du programme de fidélisation serait alors de faire face au problème de la diversité des besoins individuels et de détecter et sélectionner les clients les plus sensibles aux actions de fidélisation[131], auxquelles on est sûr qu'ils réagissent, soit par des changements de comportement de fréquentation ou de choix, conduisant ainsi à un meilleur ajustement des ressources. C'est dans cette optique que Benavent et al, (2000) préconisent une diffusion sélective de la carte de fidélité[132] qui passe par l'identification des cibles sensibles et rentables. Ceci exige donc une analyse plus approfondie des effets de la carte au niveau individuel, l'aboutissement d'un tel travail devant être une proposition de critères de segmentation en fonction de la sensibilité à l'action de fidélisation, de la valeur de clientèle et des cycles de vie associés. Ceci encourage aussi le développement de bases de données clients ainsi que leur exploitation statistique. La carte de fidélité devient ainsi un instrument d'identification du consommateur à chaque occasion d'achat.

Dans le cadre de la gestion de la relation client, la capacité à maintenir un monopole local et à augmenter la consommation peut se réaliser avec la dichotomie approche transactionnelle et relationnelle. Ainsi, la constitution de marchés captifs peut être fondée à la fois sur la création de préférences, sur les techniques de fidélisation et les coûts de changement.

Tableau 2.3- Les politiques de fidélisation

Stratégies	**Actions**	**Effets**
Gestion de l'hétérogénéité	Discrimination (4P du marketing mix)	Gestion portefeuille client : Sélection des clients + Profitabilité
Gestion de la relation client	+ Engagement et Confiance + Barrières à la sortie /+ Dépendance/ Interdiction de choix Satisfaction Externalités / Heuristiques de choix	Contrôle et modification du comportement d'achat - Multi- fidélité + Durée de vie + Volume de vente - Vensibilité aux offres concurrentes

Source : Meyer-waarden (2002).

Dans le même ordre d'idées Benavent et Meyer-Waarden (2001) distinguent deux stratégies de fidélisation :

[131] Nous pouvons citer comme exemple d'actions de fidélisation le cross-selling. Cette technique de commercialisation consiste à proposer dans l'offre ou directement en linéaire (*cross merchandising*) des produits qui peuvent être perçu comme complémentaires par le consommateur, au moment de l'achat de l'un d'entre eux (Lehu, 1999).

[132] La carte de fidélité permet au consommateur d'obtenir différents avantages auprès de l'entreprise ou de certains partenaires (Lehu, 1999, Op.Cit).

1) La gestion de la relation client qui est plutôt orientée vers la création de la préférence et le « verrouillage » de clients, basé sur une approche relationnelle afin d'isoler les clients des pressions de la concurrence.
2) La gestion de l'hétérogénéité de la clientèle qui est basée sur la différenciation et la discrimination par les prix. On y trouve principalement les programmes de fidélisation de la distribution qui cherchent à pratiquer la discrimination, rendue possible grâce à la connaissance des clients grâce à des cartes de fidélité en passant nécessairement par le stockage d'informations relatives aux comportements des clients. Ces informations laissent la place à un grand nombre de possibilités de discrimination et d'individualisation du marketing mix.

La réalisation des objectifs assignés à ces stratégies exige l'élaboration et la mise en oeuvre d'une politique de résolution des conflits qui permet de prévenir la dissolution de la relation et d'assurer sa continuité et son maintien.

§2- La résolution des conflits entre l'entreprise et ses clients

La résolution des conflits dans tous les organismes exige l'élaboration d'une infrastructure programmée et la présence d'une équipe de gestion spécialisée à cette résolution. Les managers doivent reconnaître la nécessité d'aborder le conflit en établissant un cadre pour apprendre, créant et contrôlant un programme efficace permettant de le gérer (Porter-O'Grady, 2004). Avant de développer les moyens qui concourent à sa gestion (E), il importe de préciser son contenu (A) ses typologies (B) ses antécédents (C) puis ses mécanismes (D).

A- Le concept de conflit

Le conflit est défini comme les comportements ou les sentiments des parties en interaction en réponse à l'obstruction potentielle ou actuelle qui empêche une ou plusieurs parties à accomplir leurs objectifs. La plupart des recherches ont centré leurs analyses sur ses effets négatifs sur la relation. Cependant, il peut avoir aussi des effets positifs par l'introduction des perspectives différentes qui produisent des solutions nouvelles (Bradford et al, 2004, Mele, 2006).
De la même façon Van Bruggen et al, (2001) estiment que le conflit implique un niveau de tension, de frustration, et de désaccord dans la relation, en raison de l'obstruction d'une partie

empêchant l'atteinte des objectifs de l'autre partie. Malgré le fait que les conflits peuvent être fonctionnels, en général leur niveau élevé indique une qualité faible de la relation.
Aussi Rex (1981) estime que le conflit est une situation dans laquelle A comprend complètement ce qu'on attend de lui, mais n'accepte pas la ligne de conduite exigée par B. En outre A est préparé à poursuivre à la fois ses propres objectifs et la ligne d'action avec laquelle il propose de l'achever.
Une définition moins longue a été suggérée par, Wall et Callister (1995) : le conflit est un processus dans lequel une partie s'aperçoit que des intérêts sont opposés ou négativement affectés par une autre partie.

Parallèlement à ces définitions les recherches suggèrent que le conflit peut avoir des conséquences aussi bien positives que négatives[133]. Par exemple, le conflit permet de prévenir la stagnation, de stimuler l'intérêt et la curiosité dans la tache, de créer un milieu dans lequel les problèmes peuvent être résolus. Les résultats positifs du conflit peuvent inclure également une compréhension plus poussée des problèmes confrontant les membres du réseau, la mobilisation des ressources et des énergies des membres pour la résolution des problèmes existants, la clarification des solutions possibles et la recherche des solutions alternatives aux problèmes existants. Ainsi, il est important pour les parties du réseau de gérer le conflit efficacement dans le but d'atteindre ses effets bénéfiques pour l'entreprise. Par exemple, Schweiger et ses collègues (1989) trouvent que la gestion des conflits, plus particulièrement l'utilisation des techniques d'interaction qui obligent les membres du réseau à être en désaccord et débattre les différentes alternatives, produit des résultats plus performants. Aussi, les pratiques de la gestion des conflits peuvent atténuer leurs effets négatifs sur la performance du réseau.
Parallèlement à ses effets positifs pour l'entreprise Biong et Selnes (1995) estiment que le conflit peut être destructif et sa suppression totale peut avoir comme conséquence une relation qui perd de vitalité et de développement coopératif dans le temps. De leur côté Anderson et Narus (1990) démontrent que la coopération et l'influence sur une firme partenaire ont un effet positif sur la fonctionnalité des conflits. Ils proposent que le personnel en contact avec les clients soit formé à leur résolution pour permettre leur traitement avant qu'ils se manifestent. Le marketing relationnel exige également l'établissement des normes de réparation mutuellement admises. Puisque la relation se développe, le nombre des conflits

[133] Bradford et al, 2004, Op.Cit.

potentiels pourrait augmenter en raison de la grande fréquence des transactions et / ou des investissements idiosyncrasiques, ainsi le client qui est totalement indépendant d'un fournisseur pourrait rompre la relation lorsque le conflit augmente (Dwyer et al, 1987) et la dépendance élevée peut inciter à résoudre les conflits puisque la coopération supplémentaire pourrait être plus avantageuse que la dissolution de la relation (Eisenhardt et Zbaracki, 1992).

Après avoir défini le concept de conflit, il importe de s'interroger sur sa typologie

B- Les types de conflit

On peut citer deux types de conflits[134] : le conflit relationnel et le conflit de tâche.

Le conflit relationnel : est le désaccord entre les membres du réseau basé sur les incompatibilités personnelles. Il produit des soupçons, la méfiance et l'hostilité entre les membres de l'échange, réduit l'aptitude de ces membres à enrichir des décisions de haute qualité, empêche l'acceptation des décisions, limite le traitement cognitif des informations nouvelles, provoque des désaccords au sujet des intentions et des comportements de chacun, réduit l'acceptation des idées préconisées par les autres qui sont détestés, réduit la bonne volonté de tolérer l'opposition et perturbe la communication et la coopération.

Le conflit de tache : Amason (1996) définit le conflit de tache comme le désaccord sur la façon d'accomplir le travail ensemble. Il résulte souvent des incompatibilités systémiques ou structurelles. Les membres du réseau ont souvent différentes cultures organisationnelles et sociales, différentes ressources, différentes possibilités qui créent des différences dans les perspectives concernant la façon d'accomplir le travail. Ces incompatibilités systémiques tendent à se créer au-dessus des règles, des politiques et des procédures employées pour réaliser les buts des parties interdépendantes concernées.

De leur côté Vaaland et Hakansson (2000), en explorant la littérature sur le conflit interorganisationnel, dans le cas d'un projet complexe, ont permis d'en identifier quatre types :

- *Le conflit latent :* il est basé sur plusieurs éléments dont on peut citer : la compétition concernant les ressources rares, la recherche de l'autonomie lorsque l'équipe du projet cherche à s'isoler pour ne pas être contrôlée par l'organisation de base et finalement, la divergence des objectifs qui peut émerger à travers la rotation de la main d'œuvre entre le fournisseur et l'équipe de projet.

[134] Bradford et al, 2004, Op.Cit.

- *Le conflit perçu :* Il résulte du malentendu concernant la vraie position de chacun.
- *Le conflit feutre :* Il est caractérisé par la personnalisation du conflit, qui parfois se produit dans les relations en milieu *business to business*. Le manager ou le dirigeant pourrait représenter une entreprise impliquée dans une bataille contractuelle pouvant conditionner sa valeur. Ceci pourrait causer une pression énorme sur les individus et ainsi augmenter le risque de la personnalisation du conflit.
- *Le conflit manifeste :* est le conflit qui peut se produire suite au comportement d'une partie qui empêche l'atteinte des objectifs des autres participants de l'échange. Plusieurs processus de résolution administratif et légaux sont appliqués ici. Dans un projet complexe, ce conflit peut être résolu par la négociation, la médiation volontaire avec l'assistance d'une tierce partie ou par le recours judiciaire.

Dans le même ordre d'idées Terawatanavong et al, (2001) estiment que malgré la nature destructive du conflit en général, plusieurs études ont montré qu'il n'a pas nécessairement des conséquences négatives pour l'entreprise. Il y a au moins deux types de conflit : le conflit dysfonctionnel représente les sentiments d'hostilité, de tension et d'animosité des partenaires de l'échange. Ce sentiment pourrait avoir des conséquences destructives pour l'entreprise. En revanche, le conflit fonctionnel est axé sur le travail et se focalise sur les différences de jugement concernant la meilleure façon d'atteindre les objectifs communs. Ce type de conflit augmente la performance de l'entreprise, favorise le sens de l'unité, et maintient la sensibilité de l'organisation à l'environnement.

Cette typologie de conflits émerge en raison de la présence de facteurs différents. On parle dans ce cas des antécédents des conflits.

C- Les antécédents du conflit

Le conflit pourrait avoir plusieurs antécédents (schéma 2.13), parmi lesquels nous pouvons citer[135] :
- Les différences dans les domaines de compétences : sont le degré pour lequel les membres du réseau ont différents types et niveaux de connaissances, de compétences, et de capacité en ce qui concerne le problème pour lequel le réseau est chargé de résoudre. Ces différences auront comme conséquence que les membres de ce réseau proposent et préconisent des

[135] Vaaland et Hakansson, 2000, Op.Cit.

approches différentes pour dresser l'activité économique. Ceci contribue à augmenter le conflit de tâche.

- Les différences au niveau du pouvoir : sont le degré pour lequel certains membres du réseau sont considérés comme ayant un statut plus élevé que les autres. Ces différences pourraient mener d'une part, à différentes perspectives concernant les objectifs souhaités ou les manières permettant d'aborder une tâche du réseau, d'autre part, au déclenchement du conflit.

- Les relations sociales : elles constituent l'étendue pour lequel les membres du réseau ont, outre les relations économiques, des relations personnelles. Les désaccords interpersonnels qui pourraient surgir dans ce type de relations pourraient mener au conflit.

- Dissidence du domaine[136] : En cas de dissidence du domaine, le conflit pourrait se déclencher parce que les partenaires dans la plupart des cas ne partagent pas un environnement ou un domaine commun et ainsi soufrent d'un manque d'une base pour l'élaboration d'un compromis concernant l'objectif de l'hybride et le processus par lequel cet objectif peut être réalisé.

- L'incompatibilité des objectifs, l'engagement et la participation : sont trois facteurs qui expliquent les sources du conflit. La bonne volonté et l'aptitude à coopérer, l'engagement et la participation sont liés à l'économie du gagnant gagnant. Si l'un des partenaires de l'échange se sente lésés lors du déroulement de l'un de ces facteurs, le conflit pourrait se déclencher.

- La prise de décision : les perceptions différentes des partenaires de l'échange concernant les manières de prise des décisions pourraient déclencher le conflit. La prise de décisions communes est cruciale dans un contexte de projet complexe pour au moins deux raisons. Premièrement, les structures et les liens entre les activités ne peuvent pas être construits sans interférer avec les autres activités menées par les autres acteurs. Deuxièmement, un grand nombre de décisions exige des perceptions mutuelles.

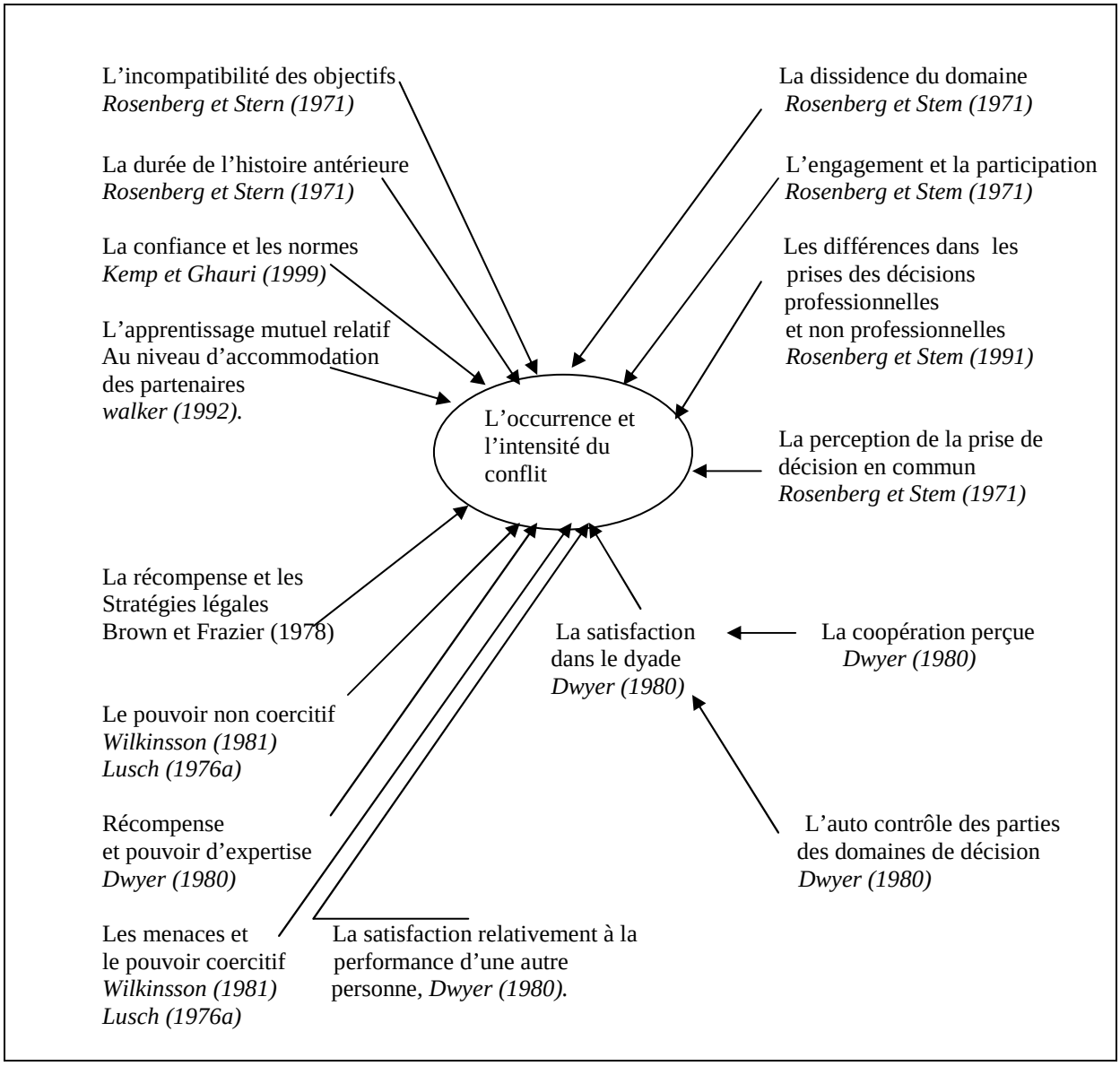
- L'histoire antérieure, la confiance, les normes et l'apprentissage mutuel : il existe une relation entre l'histoire de l'interaction et le conflit, basée sur le fait que l'expérience mutuelle réduit le risque des sanctions relatives aux problèmes du conflit. D'autre part, l'apprentissage mutuel réduit le conflit parce que chaque partie de l'échange connaît les priorités et le niveau d'accommodation de l'autre. Il peut être réduit également par la confiance et les normes, qui sont le résultat du développement de long terme de la relation.

[136] La dissidence du domaine désigne les différences au niveau des domaines d'activités des partenaires de l'échange.

- Le pouvoir coercitif / non coercitif : il existe un lien entre l'utilisation du pouvoir coercitif ou non coercitif et le conflit. Le pouvoir non coercitif augmente la bonne volonté de coopérer et réduit le conflit, par contre une stratégie d'influence basée sur le pouvoir coercitif pourrait avoir un effet opposé.

- La satisfaction perçue de l'autre partie : dans un projet d'intense innovation avec un degré d'interdépendance élevé entre les partenaires de l'échange, le niveau du conflit est moindre lorsque le niveau de satisfaction est élevé.

Schéma 2.13- L'occurrence et l'intensité du conflit



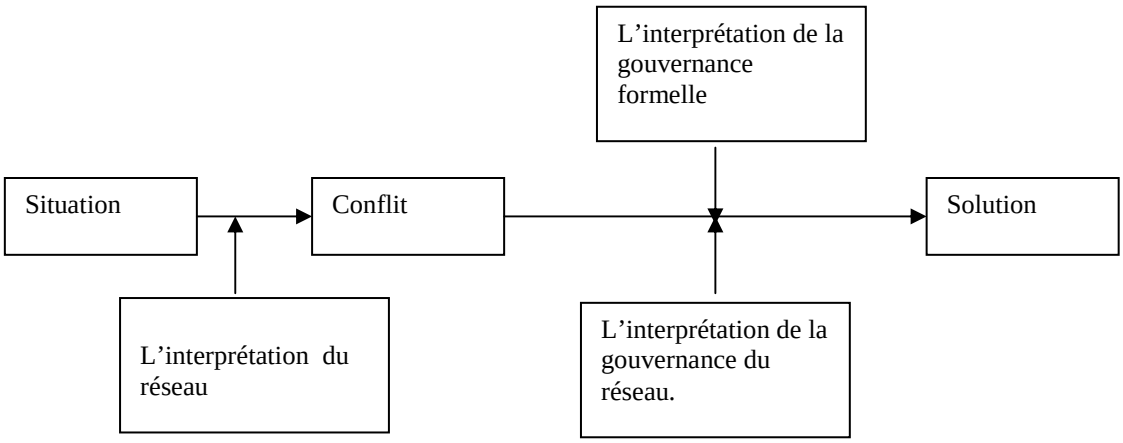
Source : adapté de Vaaland et Hakansson (2000)

Pour faire face à ces facteurs générateurs de conflits, l'entreprise peut recourir aux mécanismes qui permettent de les gouverner. Il s'agit dans ce cas des mécanismes formels et de réseau.

D- Les mécanismes de gouvernance des conflits

On peut citer deux mécanismes de gouvernance des conflits : les mécanismes de gouvernance formels et les mécanismes de gouvernance de réseau. Les premiers reflètent une vue traditionnelle dans laquelle les patterns prédéfinis du comportement sont supposés réduire le désaccord. Autrement dit, le désaccord est un problème qui devrait être résolut à travers les arrangements formels. Quant aux mécanismes de réseau ils se basent sur les interactions sociales dans lesquelles le désaccord est supposé constituer une part naturelle de la relation. Plus précisément, le schéma et le tableau suivants illustrent la signification de ces deux mécanismes :

Schéma 2.14- les mécanismes de gouvernance des conflits



Source : Vaaland et Hakansson (2000, Op.Cit).

Ces mécanismes peuvent être décrits davantage en précisant certains de leurs attributs. Le tableau suivant illustre cette description :

Tableau 2.4- Les attributs des mécanismes de gouvernance des conflits

Les types d'attributs	Les mécanismes formels	Les mécanismes de réseaux
Les mécanismes de contrôle	La conduite des sanctions, le pouvoir relatif à l'autorité	Coopération, confiance
L'idéal managérial	Conformité, conscience, planification complète.	Confiance, flexibilité, manque de planification.
Les statuts du contrat	Élevé	Faible
La résolution des conflits	Structurelle	Politique
Les statuts du conflit	L'action permettant d'éviter le conflit est importante	Le processus de résolution des conflits est important.
L'effet du conflit	Réduction de l'efficience des transactions	Augmente l'efficacité à travers la combinaison des activités et des ressources nouvelles
L'origine du conflit	Manque de précision formelle	Manque d'interactions informelles et de flexibilité
La communication	Fonctionnelle, prescriptive, formelle et suivant les procédures prédéfinies.	Informelle, ouverte, sociale, complexe.

Source : Vaaland et Hakansson (2000, Op,Cit).

Ces mécanismes ainsi définis peuvent être mobilisés en adoptant différents modes de résolution.

E- Les modes de résolution des conflits

La résolution des conflits doit être menée efficacement afin de prévenir son impact négatif sur la relation. Le conflit n'est pas nécessairement une situation indésirable, le plus important c'est de les arranger ou les résoudre (Ness, 2002). Dans cette perspective, plusieurs modes de résolution des conflits entre l'entreprise et ses clients ont été cités par les théoriciens du conflit parmi lesquels : la coopération, le partenariat, la négociation, la médiation, la collaboration, l'accommodement, et la confrontation.

1- La coopération

La coopération[137] se rapporte aux situations dans lesquelles les firmes travaillent ensemble pour atteindre des objectifs mutuels[138]. Elle apparaît comme la solution la plus constructive du conflit et elle se manifeste par une démarche qui vise la recherche de solutions satisfaisantes pour tous les partenaires de l'échange (Manzano, 1997).
Aussi, elle est considérée comme antécédent important de la relation de long terme, comparable à la confiance. Elle a été étudiée principalement dans le domaine du partenariat et des alliances des firmes, en montrant que l'attitude de coopération dépend du niveau de l'expérience de satisfaction durant la transaction. Ainsi, il a été démontré que l'attitude coopérative incite à l'adoption de comportements non opportunistes, ou plutôt des comportements qui ne sont pas désignés à maximiser l'intérêt personnel de court terme[139].

Ce mode de résolution des conflits sera d'autant plus réussi que les partenaires auront su tirer parti de ses avantages et éviter les risques qu'elle leur faisait courir. Cela revient à rechercher la création de valeur la plus élevée possible tout en évitant[140] :
- la rupture prématurée de la relation,
- les blocages ou lenteurs dans les prises de décision conjointes des pouvoirs centraux,
- les conflits coûteux et incompréhension préjudiciables entre acteurs de la coopération,
- les mécanismes de protection coûteux contre l'opportunisme,
- la dégradation du pouvoir de négociation ou de la position concurrentielle vis-à-vis du partenaire,
- la création d'une situation de dépendance préjudiciable.

2- Le partenariat

Le partenariat se définit d'abord par l'existence d'une bonne relation. Celle-ci repose sur le libre consentement de chacun des partenaires à réaliser un projet commun à partir du moment

[137] La théorie des coûts de transaction privilégie l'analyse des coopérations par le biais des relations de transaction, au regard d'un continuum entre le marché et la hiérarchie ou entre l'externalisation et l'internalisation d'une activité donnée. Ainsi, plus la spécificité des actifs propres au réseau est importante, plus on tend vers des situations de stabilité dans le temps de la coopération. A l'inverse, plus la spécificité des actifs est faible, plus on tend vers des situations d'instabilité ou de moindre pérennité dans le temps de la coopération (Heitz, 2000).
[138] Anderson et Narus, 1990, Op.Cit.
[139] Anderson et Weitz, 1989, Op.Cit.
[140] Manzano, 1997, Op.Cit.

où l'avantage mutuel est bien perçu par tous. C'est donc la correspondance entre l'intérêt individuel et l'intérêt collectif qui permet, sous réserve d'une procédure négociée des droits et des devoirs de chacun, d'établir une relation partenariale (Bouvier-Patron, 1995). Ce mode relationnelle constitue un mode de résolution des conflits avec les clients de l'entreprise, il permet de générer un actif spécifique plus fort propre au réseau, avec des possibilités d'appropriation faibles de cet actif par l'un ou l'autre des partenaires et avec souvent également l'existence de barrières à l'entrée ou à la sortie du réseau[141].

3- La négociation

Grâce à laquelle les parties adverses tentent de résoudre leur conflit en confrontant collectivement leur point de vue. Dans ce cas, un tiers impartial gère l'interface entre les deux groupes. Ce coordinateur les aide à suivre une procédure en étapes permettant aux principaux protagonistes d'identifier et de résoudre leurs désaccords. Dans le même ordre d'idées Fynes et Voss (2002) estiment que les communications fréquentes et opportunes sont importantes parce qu'elles contribuent à la résolution des conflits et à l'alignement des perceptions et des attentes des partenaires de l'échange.

4- La médiation

Dans laquelle un tiers impartial sert de pont pour permettre aux opposants de trouver un terrain d'entente. Il facilite leur relation en repérant les zones d'accord et de désaccord afin de réduire ces dernières et de parvenir à une résolution[142].

5- Les prises de participation croisées ou non

Accompagnées ou non d'un siège au conseil d'administration ou d'échange d'administrateurs, les prises de participation pour des raisons de coopérations caractérisent un type d'actionnariat particulier et se distinguent de l'analyse traditionnelle du rôle de l'actionnaire car il s'agit le plus souvent d'un partenariat de long terme où l'objectif n'est pas

[141] Charreaux et Desbrière, 1998, Op.Cit.
[142] « Négociation et résolution des conflits », Harvard Business Review, traduit de l'américain par Laura Andriamasinoro, Edition d'Organisation, 2001.

prioritairement la rémunération du capital financier apporté, mais l'accroissement de la rente liée à la relation industrielle et commerciale et son partage[143].

6- La collaboration

Lorsque les membres du réseau utilisent ce style de gestion de conflit, ils essayent de trouver des solutions nouvelles et créatives aux problèmes en tenant compte aussi bien de leurs besoins que des besoins des autres membres du réseau (Gross et Guerrero, 2000). Dans ce cas, la communication se centre sur l'atteinte d'une résolution réussie qui permet de conserver la relation et d'assurer des interactions futures. Par ces caractéristiques, ce style de résolution du conflit a un grand potentiel de production des résultats positifs et peut mener à des solutions qui peuvent être bénéfiques pour tous les membres du réseau.

7- L'accommodement

La résolution des conflits par accommodement implique l'acceptation par les membres du réseau de la perspective proposée par les autres membres avec lesquels ils sont en conflit. Le recours à ce style de résolution peut être efficace parce qu il signale la bonne volonté d'écouter, d'accepter les points de vue des autres et de faire des concessions (Pappa et Pood, 1988). D'autre part, il peut mener à l'insatisfaction entre les membres du réseau qui emploient cette approche. Les membres en accommodement pourraient se sentir qu'ils n'aient pas eu l'opportunité d'exprimer leurs opinions et que leurs besoins n'ont pas été satisfaits.

8- La confrontation

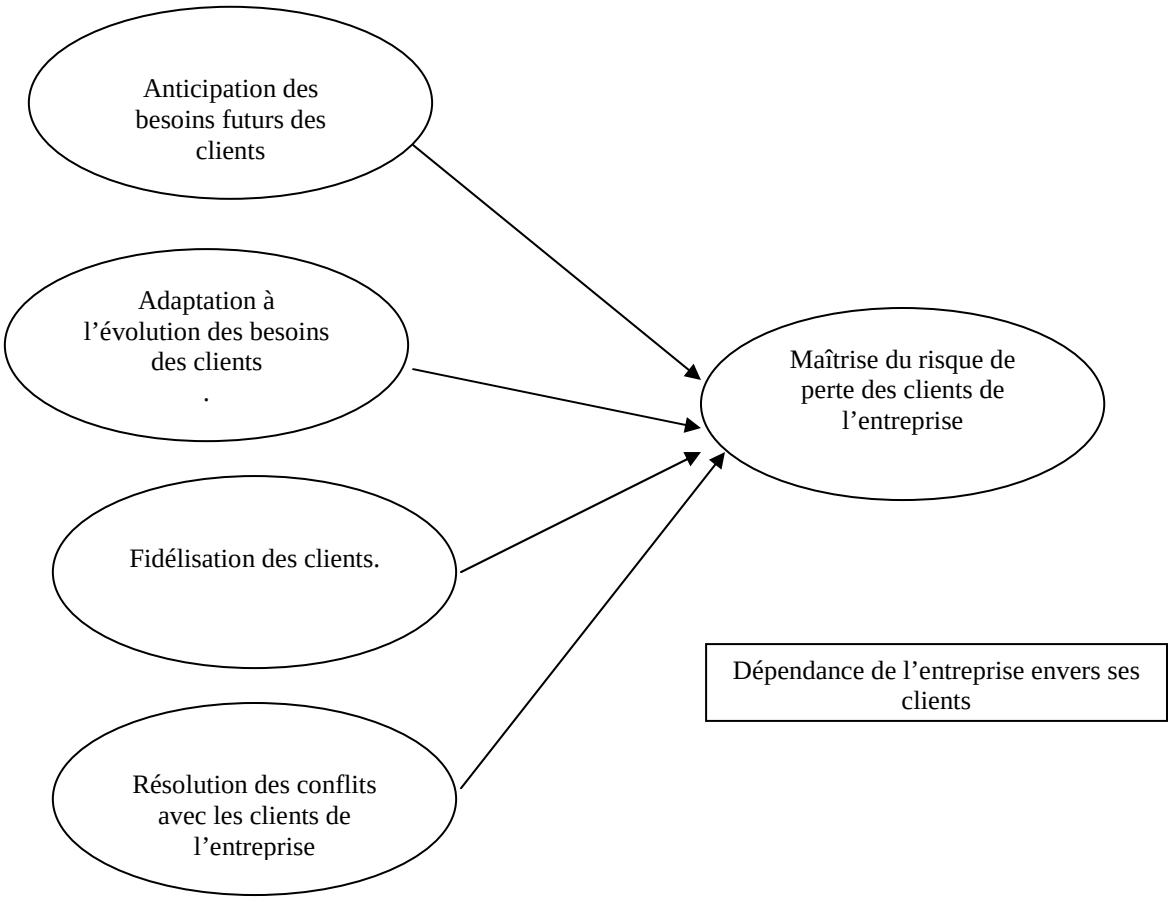
La confrontation comme mode de résolution des conflits privilégie le point de vue de l'un ou de plusieurs membres du réseau sans prendre en compte le point de vue des autres. Elle est considérée comme efficace pour la gestion des conflits de tâche dans certaines situations et elle permet de produire des résultats positifs. Lorsque les membres du réseau utilisent ce mode de résolution, en l'absence du conflit relationnel, leur énergie s'oriente vers les tâches et leurs aptitudes à les accomplir s'améliorent. Ainsi, quoiqu'ils aient des conflits de tâche et relationnels minimes, ils doivent prendre du temps et de l'énergie loin de la poursuite des

[143] Charreaux et Desbrière, 1998, Op.Cit.

activités économiques et concentrer la discussion sur des questions qui peuvent provenir des confrontations[144].

Compte tenu de ces développements, le modèle et les hypothèses de la recherche peuvent être présentés de la manière suivante :

Schéma 2.15- Modèle de recherche



[144] Bradford et al, 2004, Op.Cit.

- Les variables du modèle situées à gauche à savoir : l'anticipation, l'adaptation, la fidélisation et la résolution des conflits constituent des variables expliquatives,
- La variable située à droite à savoir la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise matérialise la variable à expliquer.
- La variable : dépendance de l'entreprise envers ses clients est une variable modératrice, elle modère ou accentue l'effet des variables explicatives sur la variable à expliquer.

Deux hypothèses de recherche peuvent être déduites de ce modèle :

1. Plus l'entreprise se mobilise pour développer des relations durables ou de long terme avec les clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.

1.1. Plus l'entreprise anticipe l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.
1.2. Plus l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.
1.3. Plus l'entreprise fidélise ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.
1.4. Plus l'entreprise résout positivement les conflits avec ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.

2. Plus l'entreprise est dépendante envers ses clients, plus elle se mobilise pour maîtriser le risque de perte de ses clients.

2.1. Plus l'entreprise est dépendante envers ses clients, plus elle se mobilise pour anticiper l'évolution de leurs besoins.
2.2. Plus l'entreprise est dépendante envers ses clients, plus elle se mobilise pour s'adapter à l'évolution de leurs besoins.
2.3. Plus l'entreprise est dépendante envers ses clients, plus elle se mobilise pour les fidéliser.
2.4. Plus l'entreprise est dépendante envers ses clients, plus elle se mobilise pour résoudre positivement les éventuels conflits avec ses clients.

Les hypothèses de la recherche ont été formulées, il convient de présenter dans une seconde partie la méthodologie qui servira à leur test ainsi que les résultats de l'étude empirique.

PARTIE II

ÉVALUATION EMPIRIQUE DE L'APPORT DES THÉORIES DES PARTIES PRENANTES ET DU MARKETING RELATIONNEL À LA GESTION DU RISQUE CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Dans cette deuxième partie, on présentera l’étude qui a permis de tester les hypothèses de la recherche. Elle se décompose en deux chapitres :

Le chapitre III s’articulera autour du thème de l'obtention des données. Plus précisément, il s’agit d’évoquer les choix méthodologiques effectués pour la construction du questionnaire de l’enquête. Ensuite, d’aborder le traitement des données en présentant les outils statistiques retenus, et enfin de tester la fiabilité et la validité des instruments de mesure.

Le chapitre IV concernera le traitement des données. Ce traitement conduira à l’obtention des résultats de la recherche qui peuvent être présentés en deux phases. La première abordera l’identification des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles de l’échantillon total, puis dans les échantillons des petites et moyennes entreprises industrielles faiblement et fortement dépendantes de leurs clients. La seconde étape testera l’influence de la dépendance de l’entreprise envers ses clients sur sa mobilisation pour la gestion de leur risque de perte.

CHAPITRE III
LA MÉTHODOLOGIE ADOPTÉE POUR L'ÉTUDE DE LA GESTION DU RISQUE DE PERTE DES CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

La recherche s'inscrit dans une démarche méthodologique de type hypothético-déductive. L'objet de ce chapitre est de présenter la méthodologie qui a servi à sa mise en œuvre en pratique. Dans une première phase on présentera l'étape d'obtention des données, il s'agit de préciser la méthode d'échantillonnage, la méthode d'élaboration du questionnaire d'enquête et la mise en œuvre de l'enquête (section I). Dans la deuxième phase on évoquera l'étape préparatoire au traitement des données, il s'agit de préciser les outils qui vont servir à la vérification des hypothèses de la recherche, ensuite, d'épurer les échelles de mesure du questionnaire de l'enquête (section II).

SECTION I- PHASE D'OBTENTION DES DONNÉES

L'étude de cette recherche repose sur des données empiriques collectées par questionnaire postal auprès des entreprises. De manière synthétique, seront précisés successivement les aspects concernant la constitution de l'échantillon (§1), l'élaboration du questionnaire d'enquête (§2) et la mise en œuvre de l'enquête (§3).

§1- La constitution de l'échantillon

La constitution de l'échantillon exige des spécifications détaillées sur les décisions à prendre quant à la méthode et les critères d'échantillonnage.

A- Critères de l'échantillonnage

Les critères de la taille, de l'activité et de la localisation géographique ont été retenus pour définir l'ensemble des entreprises constituant la population de base.

1- La taille et l'activité

Le champ d'étude de cette recherche a été délimité dés le départ, il concerne les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. Quant à l'activité, cette étude porte sur les secteurs industriels qui peuvent être regroupés en fonction de leur intensité d'innovation (Planès, 2002). On peut distinguer :

* Les secteurs fortement innovants :

- L'industrie chimique ;
- Les machines et équipements ;
- Les équipements électriques ;

* Les secteurs moyennement innovants :

- Le Caoutchouc et les matières plastiques ;
- Le travail des métaux ;
- Les autres produits minéraux non métalliques ;
- La métallurgie ;
- La fabrication de machines de bureau et de matériel ;
- La fabrication d'équipements de radio, télévision et communication ;
- La fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie.

* Les secteurs faiblement innovants :

- Le textile et l'habillement ;
- Le cuir et la chaussure ;
- Le papier et le carton ;
- Le bois et le travail du bois ;
- L'extraction des produits non énergétiques.

A partir de cette distinction, on suppose que la concurrence est forte dans les secteurs fortement innovants, moyenne dans les secteurs moyennement innovants et faible dans les secteurs faiblement innovants. Par ailleurs, en se référant à ce classement on estime que le processus de gestion du risque de perte des clients est plus développé dans les secteurs

fortement innovants, moyennement développé dans les secteurs moyennement innovant et faiblement développé dans les secteurs faiblement innovants.
De ce fait le champ d'analyse de l'étude a été limité aux petites et moyennes entreprises industrielles issues des secteurs fortement et moyennement innovants.

2- La localisation géographique

L'étude porte sur les petites et moyennes entreprises industrielles de la région Aquitaine. Le choix de cette région se base sur deux éléments :
- Premièrement, le poids des entreprises de moins de 250 salariés dans l'économie de la région Aquitaine en 2001 s'élève à 99,8 % du poids total de l'ensemble des entreprises de cette région.
- Deuxièmement, les poids des entreprises de moins de 250 salariés appartenant aux industries agricoles et alimentaires d'un côté et aux autres industries, autres que agricoles et alimentaires, s'élèvent respectivement, en 2001, à 99,6 % et 99,1 % du poids total de chacun de ces deux types d'industries dans l'économie de cette région[145].

3- Base de données utilisée

Diane : fichier recensant des entreprises industrielles, commerciales et de services de toutes les régions françaises.

Après avoir précisé les critères définissant la population de l'étude, on a choisi un échantillon parmi les milliers d'entreprises présentes dans le fichier en notre possession. Pour comprendre ce choix il importe de préciser la méthode d'échantillonnage.

B- Méthode d'échantillonnage

D'un point de vue théorique, on distingue deux types de méthodes :
- Probabiliste : L'échantillon est obtenu par une procédure de tirage aléatoire au cours de laquelle chaque élément de la population à une probabilité connue non nulle d'être tiré ;

[145] Source : « Les chiffres-clefs des PME », Etudes et statistiques, édition, 2004. Op.Cit.

- Empirique : Dans ce cas, la constitution de l'échantillon résulte d'un choix raisonné. On sélectionne les individus en appliquant certaines règles ou critères de choix visant à faire ressembler l'échantillon à la population dont il est issu.

Les deux types de méthodes ont été nécessaires à la définition de l'échantillon et l'identification concrète des entreprises auxquelles les questionnaires ont été envoyés. La méthode empirique a permis, dans un premier temps d'extraire de la base de données Diane toutes les entreprises industrielles exerçant sur le territoire national, ayant un statut juridique et des effectifs compris entre 10 et 250 salariés. Ensuite, on a éliminé de la liste sélectionnée les entreprises industrielles appartenant aux secteurs faiblement innovants. Une fois que cette base de l'échantillon est définie, on a choisi au hasard 400 entreprises auxquelles le questionnaire était destiné.

§2- L'élaboration du questionnaire d'enquête

L'élaboration du questionnaire[146] est souvent considérée comme une pièce maîtresse de toute recherche. Son choix est dû à la volonté d'interroger, dans une durée de temps limitée, un grand nombre d'entreprises réparties dans la région aquitaine[147]. Pour sa réalisation, on s'est appuyés tout d'abord sur les méthodes d'élaboration des questionnaires publiées dans les ouvrages des méthodes de recherche en gestion, ensuite, sur des questionnaires utilisés dans des travaux empiriques antérieurs et enfin sur la littérature traitant les différents aspects de notre sujet. Avant de retenir sa version définitive, nous l'avons testé auprès des chercheurs et de trois entreprises de la Gironde. Ce test fut bénéfique, il a permis de bénéficier de certaines critiques et suggestion concernant tant le fond que la forme. Au total, il nous a fallu en rédiger cinq versions différentes avant la version définitive qui a été envoyée aux quatre cent entreprises retenues. Pour évoquer le processus de son élaboration, il importe tout d'abord de préciser les éléments qui le composent.

[146] Le questionnaire présente une série de questions formalisées destinées à obtenir des informations auprès des répondants. Le questionnaire est un élément du processus de collecte de données, lequel comprend également des instructions pour sélectionner, approcher et interroger les répondants, des cadeaux ou rétributions offerts aux répondants, ainsi que des supports de communication tels que des cartes, des images, des publicités et des enveloppes-réponses (pour les sondages par correspondance) (Malhotra, 2004).

[147] La méthode d'enquête par questionnaire permet à une personne seule, l'enquêteur, de s'adresser à un très large public dans une durée de temps limitée (Roussel, 1996).

A- La composition du questionnaire

Le questionnaire est bâti autour des thèmes suivants :

- L'échelle d'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise ;
- L'échelle de l'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise ;
- L'échelle de fidélisation des clients de l'entreprise.
- L'échelle de résolution des conflits avec les clients de l'entreprise ;
- L'échelle de la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise ;
- L'échelle de dépendance de l'entreprise envers ses clients.

B- La formulation des questions

Deux principales questions sont généralement utilisées : les questions ouvertes et les questions fermées :

- La question ouverte : la personne interrogée est libre de répondre dans les termes qu'elle choisit et aussi longuement qu'elle le souhaite. Ce type de question est intéressant au niveau exploratoire.
- La question fermée : la personne interrogée doit faire un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées par le rédacteur du questionnaire. Ce type de question intervient quand le type d'informations que l'on cherche est défini avec précision.

La majorité de nos variables décrivent des faits précis. Nous nous sommes limités, donc, aux questions fermées, celles-ci ont été présentées sous leurs différentes possibilités :

- Pour certaines questions, la personne interrogée doit effectuer un choix entre un nombre limité de réponses prédéterminées ;
- Pour d'autres questions, le choix peut être multiple ;
- Pour d'autres encore, c'est la forme dichotomique à deux éventualités (oui, non) qui est adoptée ;
- Enfin, une dernière forme de question est représentée par l'échelle de Likert.

C- L’instrument de mesure des questions

Les trois premières formes de question (choix unique ou multiple entre un certain nombre de réponses prédéterminées, choix entre deux éventualités : oui ou non) ne posent aucun problème de mesure. Les répondants doivent cocher les cases qui les concernent. C’est pour les questions à échelle qu’il faut choisir entre les différentes formes de mesures possibles. Il existe un assez grand nombre d’échelles de mesure d’attitudes. Parmi les échelles les plus souvent utilisées, nous citons à titre d’exemple : l’échelle de Thurstone, l’échelle de Likert et celle de la sémantique différentielle (Evrard et al. op.cit). Nous avons retenu, pour notre questionnaire l’échelle de Likert à cinq points (choix de réponses). Elle présente l’avantage d’être simple et facile à comprendre.

D- La construction du questionnaire d’enquête

La construction du questionnaire d’enquête s’est basée sur la mesure des éléments qui le composent.

1- La mesure de l’anticipation de l’évolution des besoins des clients de l’entreprise

Pour mesurer l’anticipation de l’évolution des besoins des clients de l’entreprise nous nous sommes référés à la littérature en la matière. Cette littérature précise que cette anticipation pourrait être faite à deux niveaux : au niveau des besoins des clients et au niveau de l’offre des concurrents. En effet, selon Slywotzky (1998, 2000, 2002) l’anticipation constitue l’une des principales conditions nécessaires permettant à l’entreprise de conserver ses clients et d’avoir une meilleure performance. Au niveau des concurrents, ces auteurs affirment qu’à l’heure actuelle de la migration de la valeur, pour conserver ses clients et pour atteindre une meilleure performance, l’entreprise ne doit pas se contenter d’anticiper l’évolution des besoins de ses clients, elle doit aussi anticiper l’évolution de l’offre de ses concurrents. Aussi, elle ne doit pas se contenter d’anticiper l’offre des concurrents de son secteur, elle doit aussi anticiper l’offre d’éventuels concurrents qui pourraient provenir des autres secteurs. Nous pouvons citer l’exemple de Slywotzky (1998) qui précise que l’industrie du plastique a concurrencé l’industrie de l’acier durant les années 70, en effet, La crise pétrolière offrit une autre opportunité de répondre par anticipation à l’évolution des besoins des clients, cette fois dans l’industrie automobile. La hausse des prix de l’essence commençait à créer une forte

demande pour des véhicules consommant moins. Les fabricants de plastiques perçurent immédiatement ce changement dans les priorités des clients. GE Plastics, Dow Chemicals et Borg-Warner concentrèrent leurs efforts de R & D sur l'amélioration de la résistance au choc, à la chaleur et aux solvants. A la fin de la décennie, les plastiques concurrençaient de plus en plus l'acier sur beaucoup de ces marchés et son utilisation permettait de réduire la consommation, d'alléger les véhicules et d'améliorer le rendement énergétique.
A partir de cet exemple évoqué par cet auteur on a formulé les deux items suivants :

Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, nous essayons d'anticiper :
- *L'offre future des entreprises de notre secteur.*
- *L'offre future des entreprises autres que celles de notre secteur.*

Ajouter à cela, l'entreprise doit aussi anticiper l'offre des jeunes entreprises exerçant dans son secteur ou dans les autres secteurs qui présentent des opportunités permettant de concurrencer son offre. Dans ce cas cet auteur a donné l'exemple de jeunes entreprises qui ont surpasser les anciennes entreprises, c'est le cas des enseignes comme The Gap et The Limited, par exemple, qui ont compris que des consommateurs soucieux de se distinguer de la masse seraient prêts à payer plus cher des produits offrant une image distinctive Elles se sont attachées à se différencier des grands magasins traditionnels par leur champ d'action, en proposant leurs collections (vêtements) en exclusivité à de petites boutiques. Ainsi, si les grands magasins traditionnels avaient compris que des lacunes dans la base de clientèle pouvaient créer des opportunités de développement pour de nouvelles architectures d'entreprises, ils auraient pu réagir plus rapidement à l'arrivée de nouveaux concurrents. Mais en perdant le contact avec les clients, ils ont permis aux nouveaux venus de s'introduire dans la place sans se faire remarquer. Lorsque les grands groupes ont compris l'ampleur de la menace, les architectures d'entreprises nouvelles étaient puissantes et solidement enracinées.
A partir de cet exemple, on peut déduire l'item suivant :

Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, nous essayons d'anticiper l'offre future des jeunes entreprises.

Quant aux besoins des clients de l'entreprise, ils peuvent être anticipés à différents niveaux :
1. Au niveau de leurs décisions stratégiques futures. Pour mesurer cette dimension, nous nous sommes référés à l'étude de cas réalisée par Salle et Pardo (1997) dans l'entreprise A. En

effet, cette entreprise produit des emballages Carton destinés à l'industrie agro-alimentaire et à des secteurs industriels variés. Pour gérer les relations avec ses différents clients, la force de vente est affectée compte tenu du potentiel des comptes : les vendeurs confirmés s'occupent des clients les plus importants ; les jeunes vendeurs s'occupent des clients à plus faible potentiel individuel. Quant aux caractéristiques du portefeuille de clients de cette entreprise, ces auteurs estiment que récemment de nombreux groupes industriels du secteur agro-alimentaire ont commencé à se concentrer par rachat d'entreprises, à centraliser ou à coordonner leurs achats et ont modifié leur stratégie d'achat en pratiquant par appel d'offres au niveau français et dans certaines cas au niveau européen. L'objectif de ces entreprises est de rationaliser leur consommation d'emballage, de réduire le nombre de fournisseurs utilisés, de négocier des volumes importants, pour en final réduire le coût du poste d'emballage, abaisser leur coût de revient et restaurer leur rentabilité. Cette mutation des stratégies d'achat des groupes industriels a provoqué des pertes de clients dans les régions de A. Face à cette évolution affectant la structure du portefeuille de clients de chaque région et partant de celui de A, une structure légère de coordination des comptes clé a été créée au siège de A. Elle s'occupe à la fois des groupes industriels qui centralisent ou coordonnent leurs achats au niveau français et européen, ainsi que des groupes industriels important qui n'ont pas centralisés ou coordonnés leurs achats.

Cette étude de cas a permis d'identifier l'item suivant :

Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, on essaye d'anticiper Leurs décisions stratégiques futures.

2. Au niveau des événements extérieurs qui pourraient affecter les priorités des clients : L'innovation, la réglementation, les restrictions commerciales, une politique de prix agressive, l'hyperinflation, la guerre parfois, peuvent provoquer la migration de la valeur vers d'autres architectures d'entreprises ou, à l'inverse, son reflux de telles autres. Ces événements peuvent avoir une incidence profonde sur la réussite ou l'échec de l'architecture d'entreprise. Pour être efficace la réponse à ces événements passe par une parfaite connaissance de cette architecture et de celles des concurrents, mais aussi des répercussions de ces événements sur les priorités des clients (Slywotzky, 1998).
La mise en évidence des répercussions de ces événements sur les priorités des clients de l'entreprise a conduit à la formulation de l'item suivant :

Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, on essaye d'anticiper Leurs demandes suivant les événements extérieurs.

A l'instar de ces items et pour affiner l'échelle de mesure, deux autres items ont été rajoutée :

Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, nous essayons d'anticiper leurs demandes suivant les saisons.
Afin de répondre aux besoins futurs de nos clients, nous essayons d'anticiper leurs exigences techniques et technologiques futures.

2- La mesure de l'adaptation de l'entreprise à l'évolution des besoins de ses clients

L'adaptation de l'entreprise à l'évolution des besoins de ses clients a été étudiée et mesurée par plusieurs auteurs, parmi lesquels on peut citer Hellen et al, (1991) qui l'ont mesuré à l'aide des items suivants :
- L'adaptation du fournisseur de son produit ;
- L'adaptation du fournisseur de son processus de production ;
- L'adaptation du fournisseur de son stock.

Hakansson (1982) l'a mesuré en choisissant les items suivants :

L'adaptation du fournisseur concernant :
- La spécification du produit ;
- Le design du produit ;
- Le processus de fabrication ;
- La planification ;
- Les procédures de livraison ;
- Le stock ;
- Les procédures administratives ;
- Les procédures financières.

Turnbull et Valla (1986) l'ont mesuré à l'aide des items suivants :
L'adaptation du fournisseur concernant :

- Le produit ;
- Le processus de fabrication ;
- Le système de paiement ;
- Le stock et la livraison ;

Holmlund et Kock (1995) l'ont mesuré différemment en se basant sur les items suivants :

L'adaptation du fournisseur concernant :

- Le produit fini
- Les routines de l'information
- Les routines de paiement
- Le stock
- Le processus de production
- La planification de la production
- Les routines administratives

Dans le même ordre d'idées Brennan et al, (2002) ont choisi les items suivants :

- L'adaptation du fournisseur et du client concernant :
- La planification de la production
- Le stockage et la livraison
- Le produit
- L'échange d'informations
- Le processus de production
- Les conditions financières ou contractuelles.
- La structure de l'organisation
- Autres.

En se référant aux mesures adoptées par ces auteurs et à la littérature, on a identifié différentes facettes de l'adaptation. Leurs mesures peuvent être présentées de la façon suivante :

1. L'adaptation productique et technologique

Nous adaptons :

- *Nos produits.*
- *Notre technologie.*
- *Notre processus de production.*

2. L'adaptation logistique

Nous adaptons :

- *Notre processus d'achat.*
- *Notre processus de stockage.*
- *Notre processus de livraison.*

3. L'adaptation commerciale

Nous adaptons :

- *Notre fonction marketing.*
- *Notre fonction service clients.*
- *Notre fonction vente.*
- *Notre centre d'appels*[148].
- *Notre activité*

Une autre dimension de l'adaptation a été rajoutée, il s'agit de l'organisation de l'entreprise à l'évolution des besoins de ses clients. La mesure de cette dimension a nécessité le recours à la littérature en la matière et notamment à l'article publié par le Cabinet Mercer Management Consulting et intitulé : « Transformer l'organisation : une discipline pour accélérer la création de valeur » (1998).

Dans cet article l'auteur distingue cinq facettes de l'organisation de l'entreprise : le leadership, le capital humain, le processus d'organisation du travail, la structure et le système de management.

1- Le leadership : désigne le moteur d'orientation, la prise de décision, la gouvernance, les mesures de performance et des objectifs. Cette facette de l'organisation a servi pour la formulation de l'item suivant :

• *Afin de répondre à l'évolution des besoins de nos clients nous avons dû réaliser des adaptations relativement à la manière avec laquelle nous prenons les décisions au sein notre entreprise.*

[148] Un centre d'appels est une organisation relationnelle utilisant le téléphone pour créer un lien entre certains collaborateurs et les clients de l'entreprise (Alard et Dirringer, 2000, Op.Cit).

2- Le capital humain de l'entreprise : désigne la performance et la rétribution, la formation et le développement, la gestion de carrière, le processus ressource humaines et l'aptitude au changement. Cette dimension de l'organisation a permis de déduire l'item suivant :

Afin de répondre à l'évolution des besoins de nos clients nous avons dû réaliser des adaptations relativement aux programmes de formation de nos salariés.

3- Les processus qui matérialisent la manière avec laquelle le travail est organisé au sein de l'entreprise pour créer de la valeur. L'importance de cette composante de l'organisation pour l'adaptation a conduit à la formulation de l'item suivant :

• *Afin de répondre à l'évolution des besoins de nos clients nous avons dû réaliser des adaptations relativement à la manière dont le travail est organisé au sein de notre entreprise.*

4- La structure : désigne les rôles et les responsabilités, la conception du travail et la hiérarchie. Cette dimension de l'organisation a permis de construire les deux items suivants :

• *Afin de répondre à l'évolution des besoins de nos clients nous avons dû réaliser des adaptations relativement*
- *A la structure formelle de notre entreprise.*
- *Aux rôles et responsabilités au sein de notre entreprise.*

5- les systèmes de management : désignent les liens entre les hommes, les processus et la structure. On peut citer comme exemple de ces systèmes : le système d'information, les systèmes de mesure et la communication. Cette dernière dimension de l'organisation a servi à la formulation du dernier item de l'échelle de la façon suivante :

• *Afin de répondre à l'évolution des besoins de nos clients nous avons dû réaliser des adaptations relativement à notre système d'information.*

3- La mesure de la fidélisation des clients de l'entreprise

La mesure de ce concept a été réalisée en se référant à la littérature en la matière. En effet, Bozzo (2000) distingue trois composantes de la fidélisation : la satisfaction, la confiance et

l’engagement. Chacune de ces composantes a été mesurée différemment en se placant du point de vue du client :

a) La satisfaction :

Pouvez-vous donner une évaluation de votre satisfaction vis à vis des éléments suivants concernant votre fournisseur :
La performance des produits
La fiabilité des produits
La disponibilité des produits
La compétitivité en terme de prix
Le temps de réponse à nos demandes
Le respect des délais de livraison
L’assistance technique
La rapidité de réponse aux demandes d’offre
La capacité à résoudre les problèmes
La facilité à traiter avec ce fournisseur
La flexibilité de ce fournisseur
L’utilisation des technologies les plus récentes par ce fournisseur
L’orientation de ce fournisseur en matière de partenariat
La capacité de nos réponses à nos demandes
La réputation de ce fournisseur
Quel est votre niveau de satisfaction global envers ce fournisseur ?

b) La confiance :

Concernant votre confiance envers ce fournisseur :
On ne peut pas toujours faire confiance à ce fournisseur
Ce fournisseur est parfaitement honnête
On peut faire entièrement confiance à ce fournisseur
Ce fournisseur fait toujours son travail correctement
Ce fournisseur est vraiment digne de foi
J’ai personnellement une très grande confiance envers ce fournisseur
Ce fournisseur est très intègre

Ce fournisseur fait toujours ce qui doit être fait
Ce fournisseur n'est pas toujours fiable.
Quel est votre niveau de confiance global envers ce fournisseur ?
Concernant votre confiance envers votre interlocuteur principal chez ce fournisseur
Cette personne est franche dans ses relations commerciales
Cette personne ne fait pas de fausses propositions
On ne pense pas que cette personne soit complètement honnête avec nous
Cette personne est plus concernée par ces propres intérêts que par nos intérêts
Cette personne ne semble pas être concernée par nos besoins
Les personnes de mon entreprise ne font pas confiance à cette personne
Cette personne n'est pas digne de confiance
Quel est votre niveau de confiance global envers votre interlocuteur principal chez ce fournisseur ?

c) L'engagement :

Nous sommes très impliqués dans la relation avec ce fournisseur
La relation avec ce fournisseur est très importante pour mon entreprise
La relation avec ce fournisseur a peu de signification pour nous
Mon entreprise essaye de maintenir une relation de long terme avec ce fournisseur
Si cela était nécessaire, mon entreprise pourrait mettre fin très rapidement à la relation avec ce fournisseur
On peut considérer que nous faisons un peu partie d'une même famille avec ce fournisseur
Mon entreprise est très concernée par la relation avec ce fournisseur
Nous devons faire tout ce qui est possible pour maintenir la relation avec ce fournisseur
Quel est votre engagement global envers ce fournisseur ?

A la différence de cet auteur et étant donné que la fidélisation des clients constitue l'une des principales composantes de la gestion du risque de perte des clients, on préfère mesurer ce concept en adoptant le point de vue du fournisseur. Dans la littérature spécialisée dans le domaine plusieurs modes de fidélisation ont été citées, en effet, Dewolf Hugues (1999) estime que dans une économie de marché le prix de vente demeure un facteur essentiel de compétition entre entreprises, et sa fixation constitue une décision fondamentale relevant de la compétence du chef d'entreprise. Ainsi, le fabricant soucieux de fidéliser ses principaux

clients, doit leur offrir des conditions tarifaires attrayantes pour conserver leur confiance. Les rabais, remises ou ristournes qu'il propose sont destinés à encourager et accentuer la fidélité de ses partenaires. Cette fidélisation pourrait être aussi développée par l'octroi de facilités de paiement aux clients. En effet, face aux difficultés de trésorerie générées par la crise économique, les entreprises et les particuliers parviennent rarement à satisfaire leurs besoins, sans obtenir de leurs vendeurs ou de leurs prestataires de services des facilités de paiement leur permettant d'étaler dans le temps les charges financières de leurs investissements. Dans ce contexte et dans le cas des relations inter-entreprises, pour faciliter l'approvisionnement de leurs clients, les entreprises leurs accordent des crédits commerciaux. Ceci leur permet de les fidéliser et de les retenir.

La prise en compte de ces modes de fidélisation permet de déduire les deux items suivants :

Pour suivre et fidéliser nos clients nous leur offrons des remises sur le prix.
Pour suivre et fidéliser nos clients nous leur offrons des crédits sur les achats.

D'autres modes de fidélisation ont été citées par Lehu Jean-Marc (1999), parmis lesquels on peut retenir :
- Le service après vente qui regroupe l'ensemble des services fournis par un producteur ou par un distributeur à ses clients, après la vente du produit (installation, formation et conseil d'utilisation, révision, entretien, dépannage, réparation, application des conditions de garantie, informations, réception d'appels).
- L'écoute et le dialogue avec le client : pour comprendre le mieux possible les évolutions dont ils sont l'objet, l'entreprise en quête de fidélisation se doit de solliciter explicitement le dialogue, le plus direct possible, en permanence, avec ses clients. Ce dialogue permet de les informer au mieux sur les produits et les services de l'entreprise et de déceler leurs remarques, leurs critiques et leurs réclamations.

Ces modes de fidélisation ont contribué à l'élaboration des trois items suivants :
- *Pour suivre et fidéliser nos clients nous leur offrons des services après vente : installation, entretien, dépannage, réparation, conseil, etc.*
- *Pour suivre et fidéliser nos clients Nous les écoutons pour dégager les informations sur leurs entreprises et leurs besoins.*
- *Pour suivre et fidéliser nos clients nous partageons avec eux les informations.*

Dans le même ordre d'idées, Noyé (2000) estime que pour fidéliser une clientèle professionnelle, l'entreprise dispose d'un certain nombre de moyens qui se manifestent dans la différenciation par le service, la stimulation des relations personnelles à différents niveaux, le développement d'un partenariat pour une collaboration à long terme, la connaissance de la stratégie du client pour anticiper, l'aide au client lui permettant de gagner de l'argent, et enfin la fourniture de solutions sur mesure. On se contente de retenir ce dernier outil qui a servi à la constitution de l'item suivant :

Pour suivre et fidéliser nos clients nous leur offrons des solutions appropriées à leurs besoins

Afin de compléter cette échelle, il importe d'intégrer la notoriété de l'entreprise, l'item suivant fait référence à cette dimension :

Pour suivre et fidéliser nos clients nous recourons à la presse économique ou /et technique pour augmenter la notoriété et l'image de notre entreprise.

4- La mesure de la résolution des conflits avec les clients de l'entreprise

Pour mesurer la résolution des conflits avec les clients de l'entreprise on peut se référer à la littérature en la matière. En effet, Charreaux et Desbrière (1998) estiment que des conflits pourraient surgir lors du déroulement de la relation entre l'entreprise et ses clients et ils ont proposé des modes permettant leur résolution, parmi lesquels on peut citer : les accords de coopérations et de partenariats interentreprises, l'offre aux clients de possibilités leur permettant de participer à la constitution du capital de l'entreprise ou de siéger au sein de ses instances de direction.

Ces modes de résolution ont contribué à l'élaboration des items suivants :
Pour résoudre les conflits avec nos clients :
Nous avons élaboré en commun un accord de coopération
Nous avons élaboré en commun un accord de partenariat
Nous leur offrons la possibilité de siéger au sein de nos instances de direction
Nous leur offrons la possibilité de participer au capital de notre entreprise

Par ailleurs, l'entreprise peut aussi compter sur les compétences individuelles ou sur une stratégie globale définie au sein de ses structures pour résoudre les conflits avec ses clients. A titre d'exemple, on peut citer la banque américaine Serfin qui a compté sur les compétences individuelles de son personnel pour résoudre les conflits avec ses clients et a investit des sommes considérables dans ce domaine. Cependant ces compétences et ces investissements n'ont pas permis d'améliorer la situation des remboursements. Pour faire face à cette situation cette banque a adopté une nouvelle tactique. Elle a recherché des possibilités de normaliser et de codifier les procédures de négociation, d'imposer certaines formes de contrôle, et d'infléchir la politique de concession suivie par les négociateurs. Autrement dit, elle a décidé de mettre en place une infrastructure de négociation (Ertel, 2001)[149]. Cet exemple a permis de déduire les deux items suivants :

Pour résoudre les conflits avec nos clients :

Nous comptons sur les compétences individuelles de notre personnel en matière de négociation.
Nous comptons sur une stratégie globale de négociation définie à l'échelle de notre entreprise.

Un autre mode de résolution des conflits a été formulé par Keiser (2001)[150]. Il s'agit pour l'entreprise de fixer son prix minimum et d'augmenter le nombre de variables sur lesquelles elle peut négocier. Dans ce cas, il est préférable de se concentrer sur des variables où les intérêts du client et de l'entreprise se croisent. Ainsi, le représentant d'un producteur de biens de consommation peut suggérer au détaillant des arguments pour mieux utiliser le budget publicitaire –du producteur comme du détaillant- et promouvoir leur produit. En incluant des éléments de marketing dans la discussion, le vendeur contribue à la valeur qui entre dans le calcul du prix. Ce mode de résolution a été intégré dans l'échelle de mesure de la manière suivante :
Pour résoudre les conflits avec nos clients :
Nous fixons notre prix minimum et nous augmentons le nombre de variables sur lesquelles on peut négocier.

[149] Cet exemple a été cité par Ertel Danny dans l'ouvrage intitulé : « Négociation et résolution des conflits », Harvard Business Review, Editions d'Organisation, 2001.
[150] Cet auteur a contribué à la rédaction de l'ouvrage cité dans la note précédente.

Enfin, pour affiner l'échelle de mesure il mporte d'évoquer le rôle de la médiation dans la résolution des conflits avec les clients. Dans ce cas l'objectif du médiateur est d'aider les parties en litiges à résoudre leur différend. Son rôle peut donc varier en fonction des personnes en présence, des requêtes formulées par les parties et leurs mandataires, de la nature et du contexte du conflit et enfin de la personnalité et des compétences du médiateur (Allison, 2001)[151]. Ce mode de résolution des conflits a servi de référence pour la constitution de l'item suivant :

Pour résoudre les conflits avec nos clients :

Nous recourons à la médiation

5- La mesure de la maîtrise du risque de perte des clients de votre entreprise

Pour mesurer ce concept on a fait appel aux mesures des concepts qui lui sont proche et notamment aux concepts de rétention des clients et de la propensité à quitter la relation. En effet, en ce qui concerne le premier concept Crie (1999) estime que la littérature est pauvre en terme de mesure ou modélisation du phénomène. Les modèles les plus courants concernent l'influence de la satisfaction sur le taux d'attrition de la clientèle où considèrent le départ du client comme d'essence stochastique. Quant à la propensité à quitter la relation définie comme la probabilité perçue qu'un associé terminera la relation dans (raisonnablement) le futur proche (Bluedorn, 1982)[152], elle a été mesurée par Morgan et Hunt (1994), sur une échelle allant de très faible à très élevée, de la manière suivante :

Selon vous, quelles sont les chances de rupture de la relation avec vos clients :

Dans les six mois à venir ?

Dans un an ?

Dans deux ans ?

Au final on choisi de mesurer les deux dimensions qui le composent à savoir : la maîtrise préventive et la maîtrise curative du risque de perte des clients de l'entreprise. La première dimension a été mesurée à l'aide d'un certain nombre d'items qui ont été acceptés par les

[151] Cet auteur a contribué à la rédaction de l'ouvrage cité dans la note (149).

[152] Cité dans : Morgan Robert M & Hunt Shelby D (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », Journal of Marketing, July.

chercheurs et qu'on considère comme pertinents et enrichissants pour la construction de l'échelle. Ces items peuvent être présentés de la manière suivante :
Nos produits jouissent d'une grande notoriété au sein de notre secteur.
Nos clients nous accordent une grande confiance.

La maîtrise curative a été mesurée à l'aide de certains items qui on été acceptés aussi par les chercheurs et qu'on considère comme pertinents et essentiels pour la construction de l'échelle. de mesure. Les items suivant matérialisent cette maîtrise :
Il ne nous arrive pas souvent qu'un de nos clients nous quitte.
Nos clients ne peuvent pas se séparer de nous.
Même en la présence d'un produit concurrent, nos clients ne sont pas prêts à nous quitter.
Pour nos clients nos produits sont irremplaçables.

Ainsi, d'autres items relatifs à la gestion des informations clients de l'entreprise ont été intégrés dans le questionnaire. Elle joue un rôle capital dans la gestion de la relation avec les clients (Alard et dirringer, 2000) et par conséquent dans la maîtrise de leur risque de perte. Les items qui la composent peuvent être présentés de la façon suivante :

Comment gérez-vous les informations relatives à vos clients ?

Nous possédons une base de données centralisée
Nous possédons plusieurs bases de données
Nous comptons beaucoup sur les informations détenues par nos employés
Nous analysons les informations réunies dans la (es) base (s) de données

6- La mesure de la dépendance de l'entreprise envers ses clients

La mesure de ce concept a été réalisée en se référant à la littérature relative à la mesure de la dépendance de l'entreprise envers ses clients. En effet, Hallen et al, (1991) dans leur étude sur l'adaptation interfirmes dans les relations d'affaires ont mesuré ce concept en distinguant les deux dimensions qui le composent :
- L'importance du client : est mesurée par la part du client dans les ventes du fournisseur d'un produit donné. Cette dimension mesure le degré de dépendance envers les clients les plus importants.

- La concentration des clients : est mesurée par la part des ventes réalisées avec les trois premiers principaux clients. Cette dimension mesure le pouvoir de négociation du fournisseur, plus le nombre des clients est faible plus leur pouvoir de négociation est important.

Ces deux dimensions ont servi de référence pour l'élaboration des items de la dépendance de l'entreprise envers ses clients, de la façon suivante :

Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires réalisez-vous…
Avec le plus important de vos clients.
Avec le deuxième de vos principaux clients.
Avec le troisième de vos principaux clients.

D'autres items relatifs au degré de dépendance de l'entreprise envers ses clients, ont été intégrés dans l'échelle de mesure. On peut citer :

A quel degré êtes vous d'accord avec les propositions suivantes ?
Nous sommes très impliqués dans les relations avec nos clients
Notre entreprise prête une grande attention aux relations avec ses clients
Rompre avec nos clients impliquerait des efforts d'adaptation très importants de notre part.

Ainsi, puisqu'on s'intéresse à l'étude de la nature de la relation entre l'entreprise et ses clients implantés sur le territoire français, il importe de rajouter d'autres items qui permettent de s'assurer que l'entreprise exerce essentiellement avec des clients implantés sur ce territoire et qu'elle est dépendante envers cette catégorie de clients. Plus précisément, les items suivant viennent enrichir l'échelle de mesure :

Quelle est la part de vos clients…
Sur le territoire national.
Dans l'union européenne.
A l'étranger.
Pour compléter le questionnaire, des questions relatives aux difficultés rencontrées par les entreprises lors de l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients, ont été intégrées. L'identification de ces difficultés a nécessité le recours à la littérature et notamment à l'article de Mercer Management Consulting qui a permis d'identifier les items de l'adaptation

organisationnelle de l'entreprise à l'évolution des besoins de ses clients. En effet, selon une enquête menée par ce Cabinet, la plupart des dirigeants qu'il a pu enquêté croient que l'absence de création de valeur pour l'actionnaire s'explique par des facteurs internes et non externes et citent systématiquement cinq causes :

- des hommes mal préparés à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir ;
- des structures d'organisation entravent la prise de décision et ralentissent la réactivité ;
- des processus mal adaptés aux besoins des clients et aboutissent à des résultats généralement inférieurs à ceux des concurrents ;
- un leadership manquant de clarté de vision et ne soutenant pas activement les changements nécessaires de l'organisation.
- des systèmes de management obsolètes, inefficace et incompatibles avec l'architecture d'entreprise et les nouveaux comportements souhaités ;

On considère que ces difficultés pourraient aussi être ressenties par l'entreprise lors de l'adaptation à l'évolution des besoins de ses clients puisque cette adaptation constitue l'un des principaux éléments constitutifs de la création de valeur pour l'actionnaire. On a choisi les trois premières difficultées pour élaborer certains items qui matérialisent les difficultés ressenties par l'entreprise lors de son adaptation à l'évolution des besoins de ses clients. Ils peuvet être présentés de la façon suivante :

- *Des hommes mal préparés à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir.*
- *Des structures d'organisation entravent la prise de décision et ralentissent la réactivité.*
- *La manière dont le travail est organisé au sein de notre entreprise est mal adaptée aux besoins de nos clients.*
- *La prise de décision manque de clarté et ne soutient pas activement les changements nécessaires à l'organisation.*

Par ailleurs, les résultats de l'étude européenne effectuée par Gartner Group pour Cap Gemini Ernst & Young en 2001[153] ont contribué à l'enrichissement du questionnaire de l'enquête. Cette étude a été menée auprès de 242 dirigeants des départements marketing, ventes et

[153] Point de vue Mercer. (2001), « Comment réussir dans l'économie relationnelle et optimiser votre dispositif marketing et commercial », Point de vue CRM index Européen.

service client de 145 sociétés, réparties dans 14 Pays. Elle a permis de déceler les principaux problèmes rencontrés par les entreprises européennes pour devenir des sociétés orientées clients, on peut retenir :

- Les structures organisationnelles ne sont pas orientées client. Plus de la moitié sont organisées autour de groupes de produits (41%) ou de zones géographiques (20%), contre 39% autour de segments de clients.
- les informations sur les clients sont généralement pauvres et disséminées dans plusieurs bases de données.
- La responsabilité de la satisfaction client n'incombe pas à un seul et même dirigeant.
- 64% des sociétés considèrent que leur système informatique n'est pas totalement aligné sur leur effort de gestion de la relation client (CRM).

Ces problèmes pourraient aussi être rencontrés par l'entreprise lors de son adaptation aux besoins de ses clients puisqu'elle fait partie de son orientation client. Leur identification a permis de déduire les items qui matérialisent les difficultés ressenties par l'entreprise lors de son adaptation à l'évolution des besoins de ses clients, on peut noter :

- *Les informations sur les clients sont généralement pauvres et éparpillées dans plusieurs bases de données.*
- *Des systèmes d'information incompatibles avec les besoins de nos clients.*
- *La responsabilité de la satisfaction client n'incombe pas à un seul et même dirigeant.*

Par ailleurs, l'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise pourrait nécessiter la mobilisation de sa capacité d'innovation. Dans certains cas cette dernière ne pourrait être mobilisée que si l'entreprise disposait de moyens financiers suffisants. De ce fait, on estime que l'entreprise pourrait ressentir des difficultés financières lors de son adaptation à l'évolution des besoins de ses clients, d'où l'item qui matérialise l'une des difficultés ressenties par l'entreprise lors de cette adaptation :

Les difficultés financières que l'entreprise pourrait ressentir lors de son adaptation à l'évolution des besoins de ses clients.

Après avoir précisé les éléments constitutifs du questionnaire, on l'a envoyé aux entreprises sélectionnées.

§3- La mise en œuvre de l'enquête

Le questionnaire étant élaboré, il convient de l'envoyer aux entreprises retenues, puis ensuite de le relancer si c'est nécessaire afin d'obtenir un taux de réponse satisfaisant.

A- L'envoi du questionnaire

La version définitive du questionnaire étant rédigée, on a procédé - courant février 2003 – à l'envoi de 400 questionnaires aux entreprises choisies en utilisant la voie postale, à travers les cinq départements de la région aquitaine. Les tableaux 3.1 et 3.2 présentent respectivement la répartition des envois par taille et par département.

Tableau 3.1- Nombre d'envois par taille d'entreprise

Tranche d'effectif	Nombre d'envois	Taux en %
10 à 49 salariés	314	78,5
50 à 250 salariés	86	21,5
Total	400	100

Tableau 3.2- Nombre d'envois par département

Départements de la région aquitaine	Nombre d'envois	Taux en %
Gironde	167	41,75
Pyrénées-atlantiques	98	24,5
Dordogne	53	13,25
Lot- Et-Garonne	48	12
Landes	34	8,5
Total	400	100

Après l'écoulement d'une durée d'un mois environ, nous avons reçus 118 réponses dont 15 non exploitables.

B- Les taux des réponses obtenus

L'analyse des taux des réponses est faite globalement et par département, puis selon la taille, l'activité des entreprises, leur structure juridique, leur âge et la fonction occupée par les répondants au questionnaire.

1- Le taux de réponses global et par département

Sur les 400 entreprises auxquelles le questionnaire avait été envoyé, 118 ont répondu soit un taux de réponse initial de 29,5 %, sur ces 118 réponses, 15 questionnaires étaient inexploitables, soit un taux de réponse réel de 25,75 % (Tableau 3). Aucune relance n'a été menée et on estime que ce taux est satisfaisant pour la réalisation de l'enquête. Le tableau 3.4 présente les taux par département. Il indique que les taux des réponses les plus élevés ont été obtenus dans les départements de la Dordogne (30,19 %), de Lot- Et-Garonne (27,08 %), des Pyrénées-atlantiques (25,51 %), et de la gironde (25,15 %). Par contre le taux le plus faible a été enregistré dans le département des Landes (20,59 %).

Tableau 3.3- Le taux global des réponses

Nombre d'envoi	Nombre de réponses reçues	Taux en %	Nombre de réponses exploitables	Taux en %
400	118	29,5	103	25,75

Tableau 3.4- Taux de réponses par département

Départements de la région aquitaine	Nombre d'envois	Nombre de réponses exploitables	Taux en %
Gironde	167	42	25,15
Pyrénées-atlantiques	98	25	25,51
Dordogne	53	16	30,19
Lot- Et-Garonne	48	13	27,08
Landes	34	7	20,58
Total	400	103	25,75

2- Les taux de réponses par taille d'entreprises

Le tableau 3.5 permet de définir deux groupes d'entreprises ayant des taux de réponses différents :

- Les petites entreprises (10 à 49 salariés) ayant un taux de réponses de 20,7 %, inférieur au taux moyen de 25,75 % ;
- Les moyennes (50 à 250 salariés) ayant un taux de réponses supérieur au taux moyen : 44,18%.

Tableau 3.5- Taux de réponses par taille d'entreprise

Tranche d'effectif	Nombre d'envois	Nombre de réponses exploitables	Taux en %
10 à 49 salariés	314	65	20,7
50 à 250 salariés	86	38	44,18
Total	400	103	25,75

Les résultats fournis par ce tableau permettent de constater que plus la taille de l'entreprise à laquelle on s'adresse est importante, plus la probabilité d'obtenir une réponse positive est grande.

Ajouter à la taille les autres critères de définition de la PME se trouvent remplies, en effet, le chiffre d'affaires de chacune des entreprises de notre échantillon est inférieur à 50 millions d'Euros. Ainsi, 64 entreprises soit 62,15 % de l'échantillon total sont autonomes et 34 entreprises soit 33 % de l'échantillon total sont des filiales et leur capital est détenu à moins de 50 % par les entreprises mères.

3- Les taux de réponses par secteur d'activité

Le tableau 3.6 représente l'ensemble des secteurs d'activités auxquels appartiennent les entreprises qui ont répondu à notre enquête. A la lecture de ce tableau, il apparaît que l'étude s'élargit à 9 secteurs pour un effectif total d'entreprises de 103, soit une moyenne de 11,4 entreprises par secteur d'activité.

Tableau 3.6- Taux de réponses par secteur d'activité

Code APE	Désignation	Nombre de réponses	%
24	Industrie chimique.	4	3,88
25	Industrie du Caoutchouc et des plastiques.	10	9,78
26	Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques	17	16,50
27	Métallurgie.	2	1,94
28	Travail des métaux.	35	33,98
29	Fabrication de machines et équipements.	20	19,41
31	Fabrication de machines et appareils électriques.	8	7,76
32	Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication.	4	3,88
33	Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie.	3	2,91
	Total	103	100

Ces réponses ont été regroupées selon le degré d'innovation de ces secteurs (tableau 3.7). A la lecture de ce regroupement, on constate que les secteurs moyennement innovants représentent une part importante des réponses exploitables (68,93 %) alors que le reste de ces réponses est représenté par les secteurs fortement innovants soit : 31,06 %.

Tableau 3.7- Taux de réponses selon le degré d'innovation des secteurs

Degré d'innovation des secteurs	Désignation	Nombre des réponses exploitables	%
Secteurs fortement innovants	- Industrie chimique ; - Fabrication de machines et équipements ; - Fabrication de machines et appareils électriques.	32	31,06
Secteurs moyennement innovants	- Industrie du caoutchouc et des plastiques. - Travail des métaux. - Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques - Métallurgie. - Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication. - Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie.	71	68,93
	Total	103	100

4- Le taux de réponses selon le statut juridique de l'entreprise

Les statuts juridiques des entreprises qui ont répondu à notre questionnaire sont constitués principalement de SA et de SARL (92 %) et dans une proportion faible de SAS et de EURL (8 %).

Tableau 3.8- Taux de réponses selon le statut juridique de l'entreprise

Statut juridique de l'entreprise	Nombre de réponses exploitables	%
SA	68	66,01
SARL	27	26,21
SAS	7	6,79
EURL	1	0,97
Total	103	100

5- Le taux de réponses selon l'âge des entreprises

Les entreprises anciennes représentent le pourcentage le plus important des réponses exploitables (44,7 %), viennent ensuite les entreprises moyennement anciennes (33 %) et moyennement jeunes (20,4 %).

Tableau 3.9- Taux des réponses selon l'âge des entreprises

	Nombre de réponses exploitables	%
Moins de 15 ans	21	20,4
Entre 15 et 30 ans	34	33,0
Plus de 30 ans	46	44,7
Total	103	100,0

Les résultats fournis par ce tableau montrent que plus l'entreprise à laquelle on s'adresse est ancienne, plus la probabilité d'obtenir une réponse positive est grande.

6- Les répondants au questionnaire

Différents responsables ont répondu au questionnaire, les postes occupés par ces derniers figurent dans le tableau suivant :

Tableau 3.10- Postes occupés par les répondants au questionnaire

Poste occupé	Nombre	Taux en %
Président directeur général	26	25,24
Directeur général	28	27,18
Président du directoire	1	0,97
Directeur adjoint	2	1,94
Secrétaire général	3	2,91
Directeur commercial	9	8,73
Directeur administratif et financier	5	4,85
Comptable	3	2,91
Secrétaire comptable	2	1,94
Service commercial	1	0,97
Responsable administration vente	1	0,97
Directeur vente	1	0,97
Commercial	1	0,97
Directeur stratégie et développement	1	0,97
Directeur financier	1	0,97
Directeur de production	1	0,97
Direction des opérations	1	0,97
Responsable méthode	1	0,97
Responsable site	1	0,97
Responsable processus fonctionnel	1	0,97
Responsable industrialisation	1	0,97
Responsable gestion	1	0,97
Responsable administratif et comptable	1	0,97
Autres	10	9.70
Total	103	100

Ce tableau rappelle les remarques suivantes :

- Dans 60 entreprises, soit 58 %, le questionnaire a été rempli par des responsables de la direction. Ce nombre important trouve son explication dans le fait que ces responsables sont directement concernés par la gestion du risque de perte de leurs clients.
- Dans 43 entreprises, 42 %, le questionnaire a été rempli par les autres responsables de l'entreprise.

Au terme de cette analyse des taux des réponses, on considère que le taux des réponses réel obtenu (25,75 %) est convenable pour la réalisation de cette étude. Il montre également l'intérêt porté par les responsables d'entreprises au thème de cette recherche.

Notons aussi que 73 entreprises, soit 71 % des entreprises qui ont répondu à l'enquête, ont fait savoir qu'elles étaient intéressées par les résultats de l'étude.

Les données sont obtenues, il convient de procéder dans ce qui suit à la préparation de leur traitement.

SECTION II- PHASE PRÉPARATOIRE AU TRAITEMENT DES DONNÉES

Cette phase aura pour objectif de présenter les outils qui vont servir au traitement de nos données (§1), ensuite de procéder à l'épuration de nos échelles de mesure afin d'extraire les composantes qui résument les informations les plus pertinentes pour la poursuite de notre analyse (§2).

§1- Les outils utilisés

Les outils utilisés pour le traitement des données de notre recherche englobent : le test de fiabilité des échelles de mesure, le test de la validité de construit de l'échelle de mesure, les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle, les coefficients de corrélation inter-items, le test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales, l'analyse factorielle, l'analyse de régression, le test de différence de moyennes et l'analyse de variance.

A-Le test de la fiabilité des échelles de mesure

La fiabilité ou fidélité d'un instrument de mesure représente sa capacité à reproduire des résultats similaires s'il était administré plusieurs fois à une même population (Roussel, 1996). Elle s'inscrit dans le cadre de la théorie de la mesure qui vise à tester la qualité des instruments tels que les échelles d'attitudes et elle est fondée sur le modèle de la vraie valeur formalisé de la manière suivante par Evrard et al, (2003) : $M = V + Es + Ea$

Où :

M : mesure obtenue par le chercheur ;

V : la vraie valeur. C'est la mesure idéale, c'est à dire celle qui correspond parfaitement au phénomène étudié;

Es : erreur systématique ou biais. Ce type d'erreur provient du fait que l'instrument de mesure peut avoir un écart systématique avec le phénomène étudié.
Ea : le phénomène mesuré par un même instrument peut être sujet à des aléas tels que les circonstances, l'humeur des personnes interrogées…

L'objectif est de réduire la partie aléatoire de l'erreur de mesure. Différents test seront d'abord exposés[154], suivis de la technique adoptée pour cette recherche.
La technique du test / retest : son principe est de reconduire une deuxième fois l'administration d'un même questionnaire auprès d'une même population afin de comparer les réponses des sujets interrogés. Cette technique permet de voir si l'instrument est sensible ou non aux changements d'humeur et / ou d'opinion des individus.
La technique du « split half » ou des deux moitiés : elle consiste à scinder en deux l'échantillon afin de vérifier s'il y a similitude des réponses entre les deux moitiés de la population interrogée.
La technique des formes alternatives : on interroge les mêmes sujets avec des instruments différents, au même moment. On introduit dans un questionnaire plusieurs questions visant à mesurer le même phénomène, mais en le formulant de façon différente ; ces questions peuvent être dispersées dans le questionnaire.
La fiabilité de cohérence interne : le chercheur peut avoir recours à un indicateur qui permet de mesurer la fiabilité d'un ensemble de questions (ou items) censés contribuer à mesurer un phénomène. Cet indicateur de fiabilité est appelé l'alpha de Cronbach. Il est exprimé par la formule suivante :

$$\alpha = \left(\frac{k}{k-1}\right)\left(1 - \frac{\sum_i \sigma_i^2}{\sum_i \sigma_i^2 + 2\sum_{i,j} \sigma_{ij}}\right)$$

k : le nombre de questions (ou d'items)

σ_i^2 : la variance de l'item (erreur aléatoire)

σ_{ij} : la covariance entre l'item i et l'item j

Si σ_{ij} est faible, α est proche de 0. Dans le cas où la covariance (σ_{ij}) est très élevée et le nombre d'items (ou de questions) est suffisamment élevé, l'alpha de Cronbach tend vers l'unité.

---

[154] Evrard et al, 2003, op.cit.

Ainsi, quand les questions ont un alpha qui se rapproche de 1, l'échelle a une bonne cohérence interne ; les questions censées mesurer la même chose mesurent effectivement la même chose. On pourra donc prendre la somme des scores des items comme mesure synthétique. Quand les questions mesurent des phénomènes différents, l'alpha se rapproche de 0 et la cohérence interne de l'échelle est faible.
Il n'existe pas de distribution statistique connue permettant de conclure si l'alpha est acceptable ou non. En revanche, des seuils empiriques, données par l'expérience des études en psychométrie, peuvent servir de référence. On considère ainsi que, pour une étude exploratoire, l'alpha est acceptable s'il est compris entre 0,6 et 0,8 ; pour une étude confirmatoire, une valeur supérieure à 0,8 est recommandée.

Dans le même ordre d'idées, Perrien et al, (1984) estiment que pour une recherche exploratoire, un coefficient compris entre 0,50 et 0,60 peut être considéré comme acceptable. Pour une recherche fondamentale, il est inutile d'essayer d'accroître le coefficient au-dessus de 0,80. Pour ce qui est des recherches appliquées (confirmatoires), on peut s'attendre à un coefficient d'au moins 0,90. Thiétard et Coll (2003) estiment qu'une valeur de 0,70 est acceptable.
Les critères cités par Perrien et al, (1984) ont été retenus pour tester la fiabilité de l'échelle de mesure, on estime qu'ils sont plus souples et plus adaptés à cette recherche.

B- La validité de construit de l'échelle de mesure

Il s'agit de savoir si les indicateurs construits sont une bonne représentation du phénomène à étudier. Deux formes permettent d'en vérifier la pertinence : il s'agit de la validité convergente et de la validité discriminante. En effet lorsqu'on mesure la validité interne, il faut vérifier si les indicateurs qui sont supposés mesurer le même phénomène sont corrélés (validité convergente). En revanche, si les indicateurs sont supposés mesurés des phénomènes différents (ou des facettes distinctes d'un même concept), ils doivent être faiblement corrélés entre eux car ils doivent permettre de discriminer les phénomènes entre eux (validité discriminante). Pour tester cette validité, il convient d'évoquer le degré de pertinence des séparations réalisées entre les sous dimensions composants l'échelle de mesure. Si le coefficient de corrélation est élevé (Fabre, 1997 : l'estime à 0,70) les échelles ne sont pas suffisamment divergentes entre elles et on peut supposer qu'elles mesurent le même

phénomène. Une autre mesure permet également de tester cette validité, il s'agit de la matrice MultiTraits-MultiMéthodes (MTMM) de Campbell et Fiske (1959) qui nécessite l'utilisation de deux instruments différents pour vérifier si les résultats obtenus de deux façons sont convergents (validité convergente), mais cette technique exige d'alourdir le questionnaire au risque de limiter le taux de réponse (Roussel et Igalens, 1998). C'est pourquoi on choisira la technique des corrélations pour tester la validité de construit de l'échelle.

C- Les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle

L'étude de ces coefficients permet d'avoir une idée sur les items qui sont faiblement ou fortement corrélés avec l'échelle globale et par suite une idée sur les items qui pourraient concourir à la formation d'un facteur. On considère qu'un item est fortement corrélé avec l'échelle globale s'il enregistre un score de corrélation supérieur à 0,50 (Gueguen, 2001).

D- Les coefficients de corrélation inter-items

L'étude de ces coefficients nous permet de conforter et d'approfondir l'idée qu'on a eu lors de l'étude des corrélations entre les items et le score global de l'échelle.

E- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Ce test inclut le calcul du déterminant de la matrice de corrélation et les tests KMO et de Barttlet.

1- Le déterminant de la matrice de corrélation

Baillargeon (2003) estime qu'il faut absolument se méfier de la condition dite de «singularité» où une variable serait parfaitement corrélée avec une autre variable ou avec une combinaison de plusieurs variables. Cette condition peut être détectée en calculant le «déterminant » de la matrice de corrélation | R |. Le déterminant est une valeur numérique unique associée à une matrice carrée et qui peut prendre n'importe quelle valeur entre 0.0 et 1.0. Cependant ces deux valeurs extrêmes sont problématiques. En effet, un déterminant de 0.0 indique que la matrice est singulière c'est-à-dire qu'il existe au moins un cas de dépendance linéaire dans la matrice ou, en d'autres mots, qu'une variable peut être entièrement expliquée ou prédite par

une combinaison linéaire d'autres variables. On ne devrait jamais procéder à une ACP sur une matrice de corrélation dont le déterminant est plus petit que 0.00001. À l'inverse, un déterminant égal à 1.0 correspond lui aussi une condition impropre à l'ACP; il indique que la matrice de corrélation est une matrice d'identité, c'est-à-dire une matrice ne contenant que des valeurs 0.0 , sauf pour la présence des valeurs 1.0 dans la diagonale.

2- Les tests KMO et de Barttlet

Ces tests indiquent l'adéquation de l'échantillon de données pour l'analyse factorielle. Le test KMO doit être supérieur à 0,50 et celui de Bartlett doit être significatif pour qu'une analyse factorielle soit réalisable ($p < 5\%$), (Galtier, 2003).

F- L'analyse factorielle

L'analyse factorielle consiste à résumer l'information contenue dans un tableau de chiffres individus / variables, en remplaçant les variables initiales par un nombre plus petit de variables composites ou facteurs. Elle incite à utiliser en particulier l'analyse en composantes principales (ACP) plutôt que l'analyse factorielle dite classique[155] (Evrard et al, 1997). En effet, l'analyse en composantes principales constitue un ensemble de méthodes qui permettent de procéder à des transformations linéaires d'un grand nombre de variables intercorrélées de manière à obtenir un nombre relativement limité de composantes non corrélées. Cette approche facilite l'analyse en regroupant les données en des ensembles plus petits et en permettant d'éliminer les problèmes de multicolinéarité[156] entre les variables. L'analyse en composantes principales s'apparente à l'analyse factorielle, mais c'est une technique indépendante qui est souvent utilisée comme première étape à une analyse factorielle.

Cette analyse permet dans un premier temps de tester la qualité de représentation des variables ou des items par les facteurs, ensuite, d'extraire les composantes de l'échelle de mesure, enfin, de déceler les items qui interviennent dans leur formation.

---

[155] L'analyse factorielle classique (correspondant à une démarche plus théorique, en particulier à une approche psychométrique) dans laquelle chaque variable se compose de deux parties : l'une étant (comme l'analyse en composantes principales) une combinaison linéaire des facteurs communs sous-jacents, l'autre étant spécifique (et pouvant être interprétée en théorie de la mesure comme un terme d'erreur) (Evrard et al, 1997).

[156] La multicolinéarité désigne le fait qu'une variable serait parfaitement corrélée avec une autre variable ou avec une combinaison de plusieurs variables.

1- Le test de la qualité de représentation des variables par les facteurs : les communalités

La communalité mesure la part de variance de la variable expliquée par les facteurs retenus (Evrard et al, 1993, p. 395). Ce critère calculé pour chaque item exige que les énoncés soient bien représentés par les facteurs principaux pour être conservés. Des seuils sont proposés pour préciser que des items médiocrement représentés devraient être éliminés. Ainsi la variance des variables expliquée par les axes principaux supérieure à 0,80 indique qu'elles sont très bien représentées par les facteurs retenus. Elles sont bien représentés quand la variance est comprise entre 0,65 et 0,80, elles le sont moyennement quand elle est située entre 0,40 et 0,65, enfin elles le sont médiocrement en deçà de 0,40 (Roussel, 1996).

2- L'extraction des facteurs de l'échelle de mesure

L'extraction des facteurs de l'échelle de mesure se fait par l'examen des valeurs propres qui représentent la variation expliquée par les facteurs communs ou axes restitués par l'ACP. Généralement sont sélectionnés les facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à un. Par cette procédure, il s'agit d'exclure les composantes principales dont les valeurs propres sont inférieures à la moyenne, c'est à dire moins de un si les composantes ont été extraites de la matrice des corrélations. La revue de la littérature, en matière de recherche empirique, souligne qu'elle constitue le critère le plus souvent utilisé par les chercheurs (Roussel et Igalens, 1998). Quant au pourcentage de variance que les facteurs sélectionnés doivent exprimer, Evrard et al, (1993) estiment que ces derniers doivent restituer plus de 50 % de la variance totale de l'échelle.

Après avoir sélectionné les composantes ou les facteurs de l'échelle de mesure, une analyse en composantes principales sans rotation doit être réalisée, ensuite, si besoin et en fonction des besoins de l'analyse, une analyse en composantes principales avec rotation. Ces deux types d'analyse permettent d'extraire les corrélations entre les facteurs et les items qui interviennent dans leur formation, on parle dans ce cas du coefficient de corrélation. La règle la plus usuelle est de retenir les valeurs supérieures à 0,50.

3- L’analyse en composantes principales

Dans laquelle les facteurs sont exprimés comme des combinaisons linéaires exactes des variables. Pour aider à les interpréter, il peut être commode, une fois leur nombre est déterminé, d’effectuer des rotations dans l’espace factoriel de façon à augmenter la valeur des coefficients de corrélation de certaines variables avec les nouveaux axes de représentation[157]. Cette rotation peut être soit orthogonale soit oblimine. Pour décider de celle la plus adéquate à l’analyse de l’échelle, on examinera la matrice de corrélation entre facteurs obtenue. En effet, si les facteurs sont fortement corrélés (corrélation supérieure ou égale à 0,30), alors une rotation oblique (oblimine) est adéquate. Dans le cas inverse, il faut s’orienter vers une rotation orthogonale (Varimax). Ensuite, on vérifiera que chaque item ou variable est bien relié à un facteur. Pour ce faire sa contribution à ce facteur doit être supérieure à 0,5 et sa communalité doit être satisfaisante (Evrard et al, 2003). Dans le cas de l’obtention de plusieurs facteurs, il faut également s’assurer que la différence de contribution de cette variable entre facteurs soit supérieure ou égale à 0,3. Dès lors qu’une variable ne remplit pas les critères ci-dessus, elle est exclue de l’analyse et une nouvelle analyse factorielle est effectuée sur les variables restantes remplissant les critères de manière satisfaisante (Galtier, 2003).

G- L’analyse de régression

L'analyse de régression permet de déterminer la causalité d'une variation puisqu'elle repose sur le postulat qu'une variable expliquée Y dépendra d'une variable explicative X. Nous pouvons formaliser cette relation en écrivant : $Y = f(X1,..., Xn)$ où pour accentuer le paramètre de linéarité : $Y = C + a1X1 + a2X2 +...+ apXp + e$. Notons que cette dernière expression concerne la régression linéaire multiple puisqu'elle intègre plusieurs variables explicatives Xp. Dans le cas d'une régression simple, seul a1X1 serait étudié avec la constante (C) et le terme d'erreur (e). Dans le cas de la régression multiple les chercheurs disposent de multiples moyens qui permettent la construction de l’équation de régression.

[157] Evrard et al, 2003, Op.Cit.

1- L'équation de régression

Il existe différents moyens de construire une équation de régression « optimale » à partir d'un grand ensemble de variables. Il s'agit des méthodes de sélection, parmi lesquelles on retient (Howell, op.cit) :

- La régression de tous les sous-ensembles : c'est la plus simple de ces méthodes, pour la raison évidente qu'elle examine tous les sous-ensembles possibles de prédicteurs.
- La régression par élimination *(backward)* : elle part d'un modèle qui inclut tous les prédicteurs et procède par étapes. La première consiste à calculer le modèle et examiner les tests sur tous les coefficients de régression, ensuite, éliminer la variable qui est à l'origine de la contribution la plus faible au modèle (en supposant que cette contribution ne soit pas significative). Dans la seconde étape on recommence la régression sans ce pédicteur et on cherche à nouveau la variable apportant la contribution la plus réduite qui sera ensuite éliminée. Dans la troisième étape on continue le même cheminement jusqu'à ce qu'on arrive à un modèle dont tous les prédicteurs restants sont significatifs.
- La régression pas à pas est la plus fréquemment utilisée, elle consiste à sélectionner, étape par étape, la variable explicative Xp qui va maximiser le coefficient de détermination (R2) de Y avec l'ensemble des variables sélectionnées préalablement. Une variable sera retenue si son apport marginal à l'explication de Y se révèle significatif. Si ces précautions sont respectées, la régression obtenue devrait permettre de trouver un modèle qui puisse expliquer suffisamment l'obtention de la variable Y tout en étant parcimonieux. C'est à dire retenant le plus petit nombre de variables explicatives possible.

Après avoir choisit la méthode de régression la plus appropriée à l'étude, il importe d'expliquer la signification des différents paramètres qui concourent à sa construction.

2- Les paramètres de l'équation de régression

La construction de l'équation de régression fait appel à de nombreux paramètres tels que : le coefficient de corrélation multiple, le coefficient de détermination, le R^2 ajusté, les coefficients de régression standardisés, Les coefficients de régressions non standardisés, le test t de student.

1. Le coefficient de corrélation multiple : mesure le degré de relation linéaire entre l'ensemble des variables prédictives et celles à expliquer. Sa valeur oscille entre –1 et 1.

2. Le coefficient de détermination R^2 : va permettre d'expliquer la part de variation de Y pouvant être imputée à la variation des X. Il va indiquer le pourcentage de la variation de la variable dépendante qui sera expliqué par les variables indépendantes. Le coefficient de corrélation multiple R va indiquer le sens de la relation entre la fonction constituée par les XP et Y. On pourra évaluer ce pouvoir explicatif par le biais d'un test F (Fisher - Snedecor). Plus la valeur du F sera élevée, plus le pouvoir explicatif sera grand puisqu'on rejettera l'hypothèse selon laquelle les coefficients de régression ne sont pas significatifs (Gueguen, 2001).

3. Le R^2 ajusté : est utilisé en cas de régression multiple. Il s'interprète de la même manière que le R^2 mais tient compte de l'augmentation du nombre de variables explicatives. Sa valeur est toujours plus faible que celle du R^2. La différence entre ces deux paramètres est d'autant plus faible que l'échantillon est grand et que le nombre de variable est petit.

4. Les coefficients de régressions standardisés : permettent de pouvoir comparer les contributions de chaque variable indépendamment de leur étendue.

5. Les coefficients de régressions non standardisés : la contribution de chacune des variables indépendantes Xp se mesurera en regard des coefficients de régression non standardisés. L'idée sera de juger si la présence de variable Xp apporte une information supplémentaire dans la constitution du modèle. Toutes les variables insérées dans la fonction peuvent donc être envisagées sous l'angle de leur contribution à l'obtention de Y. On mesurera ce rapport par le biais d'un test t.

6. Le test t : la statistique t permet de tester l'hypothèse (nulle) selon laquelle les valeurs des coefficients de régression ne sont pas significativement différentes de 0 (en d'autres termes qu'il existe bien une relation entre la variable dépendante et la variable indépendante en question). La valeur que doit atteindre le test de student pour que l'on puisse rejeter l'hypothèse nulle dépend du nombre d'observations et du niveau de confiance recherché. En pratique, la valeur critique oscille autour de 2,02 (Howell, 1998).

H- Le test de différence de moyennes

Le test de différence de moyennes permet de comparer les moyennes de deux groupes (ou mesures) afin d'inférer une relation entre X (ex: sexe) et Y (ex:scolarité). Plus précisément, ce test peut être utilisé à deux moments :1) si la recherche comporte deux groupes indépendants

et que la variable dépendante est quantitative; 2) si dans la recherche les participants ont été l'objet de deux mesures (deux groupes à mesures répétées) et que la variable dépendante est quantitative.

Dans la logique de ce test il y a toujours deux hypothèses statistiques :

- la première - l'hypothèse nulle ou Ho - est, comme son nom l'indique, une hypothèse qui postule qu'il n'y a pas de différence entre les moyennes des deux groupes (ou des deux mesures).

- la seconde - l'hypothèse alternative ou H1 - correspond habituellement à l'hypothèse de recherche. Contrairement à l'hypothèse nulle, cette hypothèse postule qu'il existe une différence entre les moyennes des deux groupes (ou des deux mesures).

I- L'analyse de variance

Elle vise à étudier la relation entre une variable qualitative et une variable quantitative, et constitue une extension du test de comparaison des moyennes, vu précédemment. La différence essentielle est qu'elle va s'intéresser à plus de deux groupes indépendants, cette variable qualitative peut être nominale (c'est-à-dire prenant les valeurs 0 et 1 suivant l'absence ou la présence du phénomène mesuré). Si l'hypothèse nulle de l'égalité des moyennes pour chaque groupe n'est pas rejetée, on en déduit que la variable indépendante n'exerce aucun effet significatif sur la variable dépendante. A l'inverse le rejet de l'hypothèse nulle caractérisera un effet significatif sur la variable dépendante. En d'autres termes, la variable dépendante présentera dans ce cas une valeur moyenne différente pour chacune des modalités de la variable indépendante.

Ces outils ainsi définis serviront pour l'épuration des échelles de mesure et l'analyse des données.

§2- Epuration des échelles de mesure

On procèdera, en fonction de la méthodologie adoptée, à l'épuration des échelles de mesure sur la base des réponses obtenues pour l'ensemble de l'échantillon. On rappelera pour chacune des échelles, les libellés des items puis on effectuera les calculs qui seront suivis de l'interprétation statistique permettant d'obtenir les facteurs composants ces échelles. Ces

derniers vont concerner les variables définies dans le modèle de recherche, à savoir : l'anticipation, l'adaptation, le suivi et la fidélisation, la résolution des conflits avec les clients et enfin la maîtrise du risque de perte des clients.

A- L'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise

L'anticipation est mesurée à l'aide de 7 items. Deux mesurent l'anticipation des décisions stratégiques et des exigences techniques et technologiques futures des clients (ANTIC1, ANTIC4). Deux mesurent l'anticipation en terme de volume de vente des clients suivant les saisons et les événement extérieurs (ANTIC2, ANTIC3). Les trois autres items s'intéressent à l'anticipation de l'offre futur des entreprises concurrentes (entreprises du secteur, entreprises autre que celles du secteur et les jeunes entreprises : ANTIC5, ANTIC6, ANTIC7).

Tableau 3.11- Libellé des items de l'anticipation

Items	Libellé : nous anticipons
ANTIC1	Leurs exigences techniques et technologiques futures.
ANTIC2	Leurs volumes de vente suivant les saisons.
ANTIC3	Leurs volumes de vente suivant les événements extérieurs
ANTIC4	Leurs décisions stratégiques futures.
ANTIC5	L'offre future des entreprises de notre secteur.
ANTIC6	L'offre future des entreprises autres que celles de notre secteur.
ANTIC7	L'offre future des jeunes entreprises.

Le score de l'alpha est acceptable et se situe entre 0,6 et 0,8. Il devient plus important lorsqu'on élimine le premier et le deuxième item et son score diminue légèrement lorsqu'on élimine les autres items l'un après l'autre.

Tableau 3.12- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	Corrélations	**Alpha sans l'item**
ANTIC1	0,477**	0,81
ANTIC2	0,604**	0,80
ANTIC3	0,686**	0,77
ANTIC4	0,777**	0,75
ANTIC5	0,709**	0,77
ANTIC6	0,727**	0,76
ANTIC7	0,751**	0,75
Score de l'alpha		**0,7993**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

Ainsi les corrélations du premier et du deuxième item avec l'échelle globale de mesure sont successivement faibles et moyennes et leur élimination n'entraîne pas un changement excessif du score de l'alpha. Ceci laisse supposer que cette échelle contient des construits différents, pour confirmer ou infirmer cette hypothèse nous allons étudier les corrélations interitems.

Tableau 3.13- Corrélations inter-items

	ANTIC1	ANTIC2	ANTIC3	ANTIC4	ANTIC5	ANTIC6	ANTIC7
ANTIC1	1,000	0,268**	0,211*	0,425**	0,110	0,116	0,159
ANTIC2	0,268**	1,000	0,360**	0,267**	0,246*	0,228*	0,377**
ANTIC3	0,211*	0,360**	1,000	0,506**	0,377**	0,394**	0,338**
ANTIC4	0,425**	0,267**	0,506**	1,000	0,586**	0,497**	0,455**
ANTIC5	0,110	0,246*	0,377**	0,586**	1,000	0,509**	0,537**
ANTIC6	0,116	0,228*	0,394**	0,497**	0,509**	1,000	0,696**
ANTIC7	0,159	0,377**	0,338**	0,455**	0,537**	0,696**	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0,01.
* La corrélation est significative au niveau 0,05.

L'étude des corrélations inter-items montre que l'item ANTC1 est corrélé avec les items ANTC2 et ANTC4 ; l'item ANTC2 est corrélé avec les items ANTC1, ANTC3, ANTC4, et le ANTC7 ; l'item ANTC3 est corrélé avec ANTC2 ANTC4, ANTC5, ANTC6 et le ANTC7 ; l'item ANTC4 est corrélé avec ANTC1, ANTC2, ANTC3, ANTC5, ANTC6, ANTC7 ; l'item ANTC5 est corrélé avec ANTC3, ANTC4, ANTC6, ANTC7 ; l'item ANTC6 est corrélé avec ANTC3, ANTC4, ANTC5, ANTC7 ; l'item ANTC7 est corrélé avec ANTC2, ANTC3, ANTC4, ANTC5, ANTC6.

Les corrélations entre les différents items de cette échelle sont difficiles à interpréter, nous préférons donc réaliser une analyse en composantes principales qui permet de résumer les données de l'échantillon et d'identifier les principaux facteurs. Mais avant de procéder à cette étape, il faut tout d'abord tester si ces données sont aptes à être soumises à une analyse en composantes principales. Pour cela, il faut calculer le déterminant de la matrice de corrélation et le test de sphéricité de Bartlett.

Tableau 3.14- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,088
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,755
Test de sphéricité de Bartlett.	215,903
Signification	0,000

Ces statistiques encouragent à adopter l'ACP. En effet, le déterminant est supérieur à 0.00001 et donc ne s'approche pas trop de 0, la mesure d'adéquation de l'échantillonnage peut être qualifiée de forte et le test de Bartlett rejette l'hypothèse nulle selon laquelle nos données proviendraient d'une population où la matrice de corrélation serait une matrice d'identité.

Pour affiner ce résultat, il convient de procéder au test de la qualité de représentation des variables de cette échelle, ensuite d'extraire les facteurs qui la composent.

Tableau 3.15- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	Extraction
ANTIC1	1,000	0,734
ANTIC2	1,000	0,426
ANTIC3	1,000	0,511
ANTIC4	1,000	0,654
ANTIC5	1,000	0,645
ANTIC6	1,000	0,731
ANTIC7	1,000	0,704

Les communalités des items de cette échelle enregistrent des scores supérieurs à 0,40. Elles sont satisfaisantes et elles nous permettent de garder l'ensemble de ces items.

Tableau 3.16- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	**Valeurs propres**	**% de la variance expliquée**	**% de la variance cumulée**
1	**3,294**	47,058	47,058
2	**1,111**	15,869	**62,927**
3	0,817	11,677	74,604
4	0,687	9,813	84,417
5	0,506	7,226	91,643
6	0,322	4,601	96,244
7	0,263	3,756	100,000

La règle de la valeur propre supérieure à 1 voudrait que l'on conserve deux facteurs. Ces derniers expliquent 62,927 % de la variance totale de l'échantillon.

Tableau 3.17- Analyse en composantes principales : Corrélations entre les variables et les facteurs

	Facteur 1 (47,06%)	**Facteur 2 (15,87%)**
ANTIC1	0,400	**0,757**
ANTIC2	**0,539**	0,367
ANTIC3	**0,684**	0,207
ANTIC4	**0,795**	0,150
ANTIC5	**0,746**	- 0,298
ANTIC6	**0,764**	- 0,385
ANTIC7	**0,777**	- 0,317

La réalisation de l'analyse en composantes principales sans rotation montre que seulement le premier item est corrélé avec le deuxième facteur alors que les autres items sont tous corrélés avec le premier. Ce premier résultat ne permet pas de procéder à l'analyse de ces facteurs dans la mesure ou leurs interprétations s'avèrent difficiles. En conséquence, on mobilisera l'analyse en composantes principales avec rotation. Cette rotation peut être orthogonale ou oblique, cette dernière est conseillée lorsque les facteurs sont fortement corrélés (corrélation supérieure ou égale à 0,30), alors que la première est adéquate lorsqu'ils sont faiblement corrélés (corrélation inférieure à 0,30).

Dans un premier temps on va calculer les corrélations entre ces facteurs, ensuite, on décidera de la rotation la plus adéquate pour cette échelle.

Tableau 3.18- Matrice de corrélation des composantes

Composantes	1	2
1	1,000	0,349
2	0,349	1,000

L'analyse de ce tableau montre que les deux facteurs sont fortement corrélés, on fera donc appel à l'analyse en composantes principales avec rotation oblique.

Tableau 3.19- Analyse en composantes principales avec rotation oblique

	1	2
ANTIC1	0,0937	**0,831**
ANTIC2	0,366	**0,634**
ANTIC3	**0,560**	**0,612**
ANTIC4	**0,684**	**0,643**
ANTIC5	**0,803**	0,278
ANTIC6	**0,852**	0,226
ANTIC7	**0,839**	0,285

L'analyse de ce tableau révèle que le premier et le deuxième item sont fortement corrélés avec le deuxième facteur, les items 5,6, et 7 sont fortement corrélés avec le premier facteur, alors que les items 3 et 4 sont fortement corrélés avec les deux facteurs. Ces deux derniers items posent problème, il est difficile de les affecter à l'un de ces facteurs et on ne peut pas les éliminer parce qu'ils constituent des dimensions importantes de l'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise. On préfère donc revenir à l'analyse en composantes principales sans rotation dans laquelle un seul item (premier item) est affecté au deuxième facteur, on éliminera ensuite cet item et on recommencera l'analyse.

Tableau 3.20- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	**Extraction**
ANTIC2	1,000	0,275
ANTIC3	1,000	0,464
ANTIC4	1,000	0,596
ANTIC5	1,000	0,592
ANTIC6	1,000	0,620
ANTIC7	1,000	0,632

L'élimination du premier item entraîne une diminution importante de la communalité de l'item 2 que nous considérons moins important pour la poursuite de l'analyse. On préfère donc l'éliminer et conserver le reste des items de cette échelle.

Tableau 3.21- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	**Extraction**
ANTIC3	1,000	0,434

ANTIC4	1,000	0,620
ANTIC5	1,000	0,628
ANTIC6	1,000	0,657
ANTIC7	1,000	0,634

La communalité de chacun des items restants de cette échelle est satisfaisante, nous les garderons donc pour la poursuite de notre analyse.

Tableau 3.22- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	% de la variance expliquée	% de la variance cumulée
1	**2,973**	**59,455**	**59,455**
2	0,779	15,574	75,028
3	0,552	11,050	86,078
4	0,402	8,045	94,123
5	0,294	5,877	100,000

L'élimination des deux premiers items nous a permis d'extraire un seul facteur qui restitue 59,455 % de la variance de l'échelle composée du reste des items.
Après avoir identifié ce facteur, il importe d'étudier la fiabilité des items qui le composent.

Tableau 3.23- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	Corrélations	Alpha sans l'item
ANTIC3	0,678**	0,8275
ANTIC4	0,782**	0,7872
ANTIC5	0,791**	0,7867
ANTIC6	0,807**	0,7797
ANTIC7	0,790**	0,7856
Score de l'alpha		**0,8282**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'alpha de cronbach obtenu et la corrélation de chacun des items avec l'échelle globale sont satisfaisants.

Après avoir testé l'unidimensionnalité de cette échelle, nous allons étudier les corrélations entre ces composantes restantes et le facteur dégagé.

Tableau 3.24- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax : corrélations entre les variables et les facteurs

	Facteur (59,455 %)
ANTIC3	0,659
ANTIC4	0,788
ANTIC5	0,792
ANTIC6	0,811
ANTIC7	0,796

Les coefficients de corrélation qui figurent dans ce tableau sont largement satisfaisants.
Cette analyse permet d'interpréter ce facteur de la manière suivante :

Facteur 1 : anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise.

B- L'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise

On peut citer deux types d'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise : une adaptation fonctionnelle et une adaptation organisationnelle. Tout d'abord, on va s'intéresser à la première composante de cette adaptation.

1- L'adaptation fonctionnelle

L'échelle de l'adaptation fonctionnelle est mesurée à l'aide de 11 items. Deux items mesurent l'adaptation en terme de produit et de technologie (ADAPT FOCT1, ADAPT FOCT2), quatre la mesurent en terme de processus d'achat, de production, de stockage et de livraison (ADAPT FOCT 3, ADAPT FOCT4, ADAPT FOCT5, ADAPT FOCT6), trois la mesurent en terme de fonctions : marketing, de service clients et de vente (ADAPT FOCT7, ADAPT FOCT8, ADAPT FOCT9), une la mesure en terme de centre d'appel (ADAPT FOCT 10) et le dernier item la mesure en terme d'activité (ADAPT FOCT11).

Tableau 3.25- Libellé des items de l'adaptation fonctionnelle

Items	**Libellé**
ADAPT FOCT1	Nous avons dû réaliser des adaptations et des innovations relativement à nos produits.
ADAPT FOCT2	A notre technologie.
ADAPT FOCT3	A notre processus d'achat.
ADAPT FOCT4	A notre processus de production.
ADAPT FOCT5	A notre processus de stockage.
ADAPT FOCT6	A notre processus de livraison.
ADAPT FOCT7	A notre fonction marketing.
ADAPT FOCT8	A notre fonction service clients.
ADAPT FOCT9	A notre fonction vente.
ADAPT FOCT10	A nos centres d'appel.
ADAPT FOCT11	A notre activité

L'alpha de Cronbach calculé est suffisamment élevé, son calcul sans l'item modifie légèrement son score et la corrélation de chacun des items avec l'échelle globale est suffisamment forte.

Tableau 3.26- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach

	Corrélations	**Alpha sans l'item**
ADAPT FOCT1	0,508**	0,8756
ADAPT FOCT2	0,551**	0,8726
ADAPT FOCT3	0,637**	0,8670
ADAPT FOCT4	0,635**	0,8671
ADAPT FOCT5	0,593**	0,8708
ADAPT FOCT6	0,676**	0,8645
ADAPT FOCT7	0,774**	0,8563
ADAPT FOCT8	0,780**	0,8557
ADAPT FOCT9	0,771**	0,8565
ADAPT FOCT10	0,678**	0,8652
ADAPT FOCT11	0,713**	0,8626
Score de l'alpha		**0,8759**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

Après avoir étudié la fiabilité de cette échelle, il convient d'analyser les corrélations interitems afin de tester son caractère unidimensionnel ou multidimensionnel.

Tableau 3.27- Corrélations inter-items

	ADAPT1	ADAPT2	ADAPT3	ADAPT4	ADAPT5	ADAPT6	ADAPT7	ADAPT8	ADAPT9	ADAPT10	ADAPT11
ADAPT1	1,000	0,480**	0,364**	0,409**	0,165	0,177	0,405**	0,209*	0,244*	0,245*	0,309**
ADAPT2	0,480**	1,000	0,347**	0,631**	0,251*	0,163	0,415**	0,355**	0,233*	0,211*	0,354**
ADAPT3	0,364**	0,347**	1,000	0,437**	0,439**	0,539**	0,344**	0,363**	0,377**	0,296**	0,317**
ADAPT4	0,409**	0,631**	0,437**	1,000	0,483**	0,405**	0,388**	0,312**	0,307**	0,184	0,455**
ADAPT5	0,165	0,251*	0,439**	0,483**	1,000	0,633**	0,300**	0,337**	0,342**	0,311**	0,363**
ADAPT6	0,177	0,163	0,539**	0,405**	0,633**	1,000	0,411**	0,463**	0,527**	0,431**	0,377**
ADAPT7	0,405**	0,415**	0,344**	0,388**	0,300**	0,411**	1,000	0,644**	0,694**	0,510**	0,468**
ADAPT8	0,209*	0,355**	0,363**	0,312**	0,337**	0,463**	0,644**	1,000	0,851**	0,563**	0,590**
ADAPT9	0,244*	0,233*	0,377**	0,307**	0,342**	0,527**	0,694**	0,851**	1,000	0,550**	0,514**
ADAPT10	0,245*	0,211*	0,296**	0,184	0,311**	0,431**	0,510**	0,563**	0,550**	1,000	0,515**
ADAPT11	0,309**	0,354**	0,317**	0,455**	0,363**	0,377**	0,468**	0,590**	0,514**	0,515**	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0,01.
* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Les corrélations interitems varient entre corrélations fortes, moyennes et faibles, on suppose donc que cette échelle est multidimensionnelle. Pour déceler les différentes dimensions qu'elle pourrait contenir, on effectuera une analyse en composantes principales. L'application de cette analyse aux données de cette échelle nécessite le calcul du déterminant de la matrice de corrélation, de la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin et du test de sphéricité de Bartlett.

Tableau 3.28- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,002716
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,801
Test de sphéricité de Bartlett.	457,924
Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO, le test de Bartlett et le déterminant sont corrects : KMO = 0,80 > 0,5 ; le déterminant = 0,0027 > 0,00001 et la signification du test de sphéricité de Bartlett = 0,000.
Ce résultat encourage à procéder au test de la qualité de représentation des variables de cette échelle d'une part, et à extraire les facteurs qui la composent d'autre part.

Tableau 3.29- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	**Extraction**
ADAPT FOCT1	1,000	0,578
ADAPT FOCT2	1,000	0,741
ADAPT FOCT3	1,000	0,639

ADAPT FOCT4	1,000	0,766
ADAPT FOCT5	1,000	0,715
ADAPT FOCT6	1,000	0,785
ADAPT FOCT7	1,000	0,715
ADAPT FOCT8	1,000	0,812
ADAPT FOCT9	1,000	0,807
ADAPT FOCT10	1,000	0,608
ADAPT FOCT11	1,000	0,534

Les communalités des variables de cette échelle enregistrent des scores supérieurs à 0,40, nous pouvons donc les garder et procéder ensuite à l'extraction des facteurs.

Tableau 3.30- Analyse en composantes principales : Extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	% de variance expliquée	% de variance cumulée
1	**4,953**	45,029	45,029
2	**1,552**	14,107	59,137
3	**1,193**	10,847	**69,984**
4	0,720	6,547	76,530
5	0,608	5,524	82,054
6	0,503	4,575	86,630
7	0,448	4,076	90,706
8	0,335	3,047	93,753
9	0,302	2,741	96,494
10	0,280	2,541	99,035
11	0,106	0,965	100,000

En se référant à la règle de la valeur supérieure à 1, on retient trois facteurs qui restituent 69,984 % de la variance de l'échelle de mesure. L'analyse de leur corrélation avec les items de cette échelle conduit à identifier ceux qui interviennent dans leur construction.

Tableau 3.31- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs

	Facteur 1 (45,029 %)	Facteur 2 (14,107 %)	Facteur 3 (10,847 %)
ADAPT FOCT1	0,491	**0,516**	- 0,264
ADAPT FOCT2	**0,545**	**0,606**	- 0,277
ADAPT FOCT3	**0,639**	0,233	0,421
ADAPT FOCT4	**0,637**	**0,598**	0,054
ADAPT FOCT5	**0,586**	0,056	**0,607**

ADAPT FOCT6	**0,679**	- 0,195	**0,534**
ADAPT FOCT7	**0,779**	- 0,109	- 0,310
ADAPT FOCT8	**0,790**	- 0,375	- 0,217
ADAPT FOCT9	**0,785**	- 0,416	- 0,135
ADAPT FOCT10	**0,671**	- 0,363	- 0,159
ADAPT FOCT11	**0,707**	- 0, 088	- 0,162

La réalisation de l'analyse en composantes principales sans rotation n'éclaircit pas les corrélations entre les facteurs et certains items par exemple : l'item ADAPT FONCT2 est corrélé avec les facteurs 1 et 2, l'item ADAPT FONCT4 est corrélé avec les facteurs 1 et 2, l'item ADAPT FONCT5 est corrélé avec les facteurs 1 et 3, l'item ADAPT FONCT6 est corrélé avec les facteurs 1 et 3. A cet effet, on procèdera à une analyse en composantes principales avec rotation pour améliorer ces corrélations. Pour décider de la rotation la plus adéquate pour l'échelle, on calculera les corrélations entre les composantes ou les facteurs qui la composent.

3.32- Matrice de corrélation des composantes

Composantes	1	2	3
1	1,000	0,312	0,433
2	0,312	1,000	0,278
3	0,433	0,278	1,000

Les corrélations entre les composantes ou les facteurs sont supérieures à 0,30 à l'exception de la corrélation entre les facteurs 2 et 3. On choisit donc de mener une analyse factorielle avec rotation oblique.

Tableau 3.33- Analyse en composantes principales avec rotation oblimine

	Facteur 1 (45,029 %)	Facteur 2 (14,107 %)	Facteur 3 (10,847 %)
ADAPT FOCT1	0,300	**0,755**	0,191
ADAPT FOCT2	0,316	**0,858**	0,225
ADAPT FOCT3	0,369	0,446	**0,761**
ADAPT FOCT4	0,317	**0,818**	**0,522**
ADAPT FOCT5	0,346	0,232	**0,845**
ADAPT FOCT6	**0,545**	0,119	**0,847**
ADAPT FOCT7	**0,810**	0,474	0,329
ADAPT FOCT8	**0,901**	0,257	0,388
ADAPT FOCT9	**0,892**	0,200	0,440
ADAPT FOCT10	**0,777**	0,178	0,345
ADAPT FOCT11	**0,701**	0,406	0,383

La réalisation de cette rotation n'aide pas à éclaircir les corrélations entre les items et les composantes de cette échelle, on préfère revenir à la rotation orthogonale de type Varimax qui permet d'avoir une vision plus claire de ces corrélations.

Tableau 3.34- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax

	Facteur 1 (45,029 %)	**Facteur 2 (14,107 %)**	**Facteur 3 (10,847 %)**
ADAPT FOCT1	0,174	**0,739**	0,044
ADAPT FOCT2	0,168	**0,842**	0,064
ADAPT FOCT3	0,174	0,355	**0,695**
ADAPT FOCT4	0,111	**0,772**	0,396
ADAPT FOCT5	0,163	0,125	**0,820**
ADAPT FOCT6	0,400	- 0,017	**0,790**
ADAPT FOCT7	**0,752**	0,369	0,114
ADAPT FOCT8	**0,873**	0,125	0,186
ADAPT FOCT9	**0,860**	0,061	0,252
ADAPT FOCT10	**0,757**	0,060	0,177
ADAPT FOCT11	**0,630**	0,306	0,208
Nom de la sous échelle	***Adaptation commerciale***	***Adaptation productique et technologique***	***Adaptation logistique***

La réalisation de la rotation Varimax éclaircit les corrélations entre les items et les facteurs. En effet, les items ADAPT FOCT7, ADAPT FOCT8, ADAPT FOCT9, ADAPT FOCT10, ADAPT FOCT11 sont corrélés avec le facteur 1 ; les items ADAPT FOCT1, ADAPT FOCT2, ADAPT FOCT4 sont corrélés avec le facteur 2 et enfin, les items ADAPT FOCT5, ADAPT FOCT6 et ADAPT FOCT3 sont corrélés avec le facteur 3.

Tableau 3.35- Corrélations avec la sous-échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	Adaptation commerciale.		***Adaptation productique et technologique.***		***Adaptation logistique***	
	Corrélations	**Alpha sans l'item**	**Corrélations**	**Alpha sans l'item**	**Corrélations**	**Alpha sans l'item**
ADAPT FOCT1			0,779**			
ADAPT FOCT2			0,853**			
ADAPT FOCT3					0,774**	0,771
ADAPT FOCT4			0,826**			
ADAPT FOCT5					0,840**	0,696
ADAPT FOCT6					0,876**	0,606
ADAPT FOCT7	0,812**	0,855				
ADAPT FOCT8	0,885**	0,827				

ADAPT FOCT9	0,871**	0,833				
ADAPT FOCT10	0,779**	0,866				
ADAPT FOCT11	0,761**	0,877				
Alpha		0,878		0,753		0,776

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

Cette analyse conduit à interpréter ces facteurs de la façon suivante :

Facteur 1 : adaptation commerciale.

Facteur 2 : adaptation productique et technologique.

Facteur 3 : adaptation logistique.

Tableau 3.36- Validité discriminante des sous échelles

	Adaptation commerciale	***Adaptation productique et technologique***	***Adaptation logistique***
Adaptation commerciale	1,000	0,448**	0,533**
Adaptation productique et technologique	0,448**	1,000	0,423**
Adaptation logistique	0,533**	0,423**	1,000

La matrice des corrélations de ces facteurs fait état de liens significatifs et suffisamment importants (> 0,20) pour justifier l'analyse en composantes principales de second ordre[158]. La mise en œuvre de cette analyse a permis d'avoir un seul facteur qui explique 63,806 % de la variance de cette échelle.

Tableau 3.37- Analyse en composantes principales de deuxième ordre: Extraction des facteurs

Facteurs	**Valeurs propres**	**% de variance expliquée**	**% de variance cumulée**
1	1,914	63,806	63,806
2	0,618	20,602	84,407
3	0,468	15,593	100,000

[158] Le même raisonnement a été suivi par Baille Serge (2004) lors de l'analyse des résultats de l'analyse en composantes principales concernant la perception de l'interface homme machine par les utilisateurs de la messagerie électronique.

Après avoir testé l'unidimensionnalité de cette échelle, il importe d'étudier les corrélations entre ses composantes et le facteur dégagé.

Tableau 3.38- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs

	Facteur (63,806 %)
Adaptation commerciale	0,827
Adaptation productique et technologique	0,752
Adaptation logistique	0,815

L'étude de ces corrélations montre que les différentes composantes de cette échelle sont fortement corrélées avec ce facteur. On peut l'interpréter de la façon suivante : l'adaptation fonctionnelle à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise.

2- L'adaptation organisationnelle

L'échelle de l'adaptation organisationnelle est mesurée à l'aide de 6 items. Deux mesurent cette adaptation en matière d'organisation du travail et de prise de décision au sein de l'entreprise (ADAPTORG1, ADAPTORG3). Deux la mesurent en matière de structure formelle, de rôles et responsabilités au sein de l'entreprise (ADAPTORG4, ADAPTORG5), deux la mesurent au niveau du système d'information et de programme de formation des salariés de l'entreprise (ADAPTORG2, ADAPTORG6).

Tableau 3.39- Libellé des items

Items	**Libellé :** Nous réalisons des adaptations relativement :
ADAPTORG1	A la manière avec laquelle nous prenons les décisions au sein notre entreprise.
ADAPTORG2	Aux programmes de formation de nos salariés.
ADAPTORG3	A la manière dont le travail est organisé au sein de notre entreprise.
ADAPTORG4	Aux rôles et responsabilités au sein de notre entreprise.
ADAPTORG5	A la structure formelle de notre entreprise.
ADAPTORG6	A notre système d'information.

L'alpha de Cronbach calculé est suffisamment élevé. Son calcul avec l'élimination des items l'un après l'autre ne modifie pas excessivement son score.

Tableau 3.40- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach

	Corrélations	Alpha sans l'item
ADAPTORG1	0,772**	0,8086
ADAPTORG2	0,682**	0,8358
ADAPTORG3	0,770**	0,8080
ADAPTORG4	0,777**	0,8065
ADAPTORG5	0,786**	0,8056
ADAPTORG6	0,714**	0,8264
Score de l'alpha		0,8412

** La corrélation est significative au niveau 0,001.

Ainsi, la corrélation de chaque item avec l'échelle globale de mesure est suffisamment forte. Ceci nous laisse supposer que cette échelle pourrait être unidimensionnelle. Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse nous allons tester les corrélations interitems.

3.41-Corrélations interitems

	ADAPTORG1	ADAPTORG2	ADAPTORG3	ADAPTORG4	ADAPTORG5	ADAPTORG6
ADAPTORG1	1,000	0,479**	0,458**	0,482**	0,537**	0,480**
ADAPTORG2	0,479**	1,000	0,520**	0,284**	0,309**	0,453**
ADAPTORG3	0,458**	0,520**	1,000	0,679**	0,538**	0,359**
ADAPTORG4	0,482	0,284**	0,679**	1,000	0,696**	0,401**
ADAPTORG5	0,537	0,309**	0,538**	0,696**	1,000	0,456**
ADAPTORG6	0,480	0,453**	0,359**	0,401**	0,456**	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01

L'étude de ce tableau révèle que les différences entre les corrélations de chaque deux item de cette échelle sont dans la plupart des cas faibles, ceci laisse croire que l'unidimensionnalité de cette échelle est très probable. Pour tester cette probabilité on réalisera une analyse en composantes principales. Avant de procéder à cette étape on calculera le déterminant de la matrice de corrélation, la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin et

le test de sphéricité de Bartlett. Ces calculs permettent de tester l'adéquation de cette analyse aux données de cette échelle.

Tableau 3.42- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,07425
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,779
Test de sphéricité de Bartlett.	239,668
Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO, le test de Bartlett et le déterminant sont corrects : KMO = 0,779 > 0,5 ; le déterminant = 0,07425 > 0,00001 et la signification de Bartlett = 0,000.
Après avoir testé l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales, il convient de procéder au test de la qualité de représentation des variables d'une part, ensuite d'extraire les facteurs qui la composent, d'autre part.

Tableau 3.43- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	**Extraction**
ADAPTORG1	1,000	0,587
ADAPTORG2	1,000	0,426
ADAPTORG3	1,000	0,633
ADAPTORG4	1,000	0,644
ADAPTORG5	1,000	0,634
ADAPTORG6	1,000	0,471

L'ensemble des items de cette échelle enregistre des communalités supérieures à 0,40, elles sont satisfaisantes et elles permettent de garder l'ensemble de ces items.

Tableau 3.44- Analyse en composantes principales : Extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	% de la Variance expliquée	% de la variance cumulée
1	**3,395**	56,577	**56,577**
2	0,893	14,881	71,458
3	0,652	10,874	82,331
4	0,500	8,341	90,673
5	0,337	5,618	96,291
6	0,223	3,709	100,000

La règle de la valeur propre supérieure à 1 conduit à retenir un seul facteur qui restitue 56,577 % de variance de l'échelle de mesure. L'identification des items qui interviennent dans sa formation peut être réalisée grâce à l'analyse de sa corrélation avec l'ensemble des items de cette échelle.

Tableau 3.45- Analyse en composantes principales : Corrélation entre le facteur et les items de l'échelle de mesure

	Facteur 1 (56,577 %)
ADAPTORG1	0,766
ADAPTORG2	0,652
ADAPTORG3	0,796
ADAPTORG4	0,802
ADAPTORG5	0,796
ADAPTORG6	0,687

Cette analyse montre que tous les items de l'échelle de mesure sont fortement corrélés avec un seul facteur. L'interprétation suivante présente sa signification :

Facteur 1 : L'adaptation organisationnelle.

C- La fidélisation des clients de l'entreprise

L'échelle de fidélisation des clients est mesurée à l'aide de 7 items. Deux mesurent cette échelle en termes de connaissance et de partage des informations avec les clients (FIDEL2, FIDEL3). Deux la mesurent en termes d'offre de remises sur le prix et de solutions aux clients (FIDEL1, FIDEL7). Deux la mesurent en termes d'offre de crédit et de service après vente aux clients (FIDEL5, FIDEL6) et enfin, un la mesure en terme de notoriété de l'entreprise auprès de ses clients (FIDEL4).

Tableau 3.46- Libellé des items

Items	Libellé des items
FIDEL1	Nous leur offrons des remises sur le prix.
FIDEL2	Nous les écoutons pour dégager les informations sur leurs entreprises et leurs besoins.
FIDEL3	Nous partageons avec eux les informations.
FIDEL4	Nous recourons à la presse économique ou /et technique pour augmenter la notoriété et l'image de notre entreprise.
FIDEL5	Nous leur offrons des services après vente : installation, entretien, dépannage, réparation, conseil, etc.
FIDEL6	Nous leur offrons des crédits sur les achats.
FIDEL7	Nous leur offrons des solutions appropriées à leurs besoins.

L'étude de l'alpha de Cronbach et des corrélations des items avec l'échelle globale montre que le score de l'alpha devient important (0,63%) lorsqu'on élimine le premier item (FIDEL1) qui se trouve faiblement corrélé avec les autres (0,346%). Ainsi, son score baisse légèrement lorsqu'on élimine les autres items l'un après l'autre.

Tableau 3.47- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

Corrélations	Alpha sans item	Corrélations
FIDEL1	0,346**	0,6322
FIDEL2	0,555**	0,5334
FIDEL3	0,531**	0,5499
FIDEL4	0,659**	0,4984
FIDEL5	0,639**	0,5178
FIDEL6	0,590**	0,5284
FIDEL7	0,426**	0,5749
Score de l'alpha		0,5889

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

De même, la corrélation de l'item FIDEL7 avec l'échelle globale est relativement faible. Ceci laisse supposer que cette échelle pourrait mesurer des construits différents de la fidélité. Pour confirmer ou infirmer cette hypothèse, étudions les corrélations interitems.

Tableau 3.48- Corrélations interitems

	FIDEL1	FIDEL2	FIDEL3	FIDEL4	FIDEL5	FIDEL6	FIDEL7
FIDEL1	1,000	- 0,091	- 0,054	0,232*	0,083	0,244*	- 0,196
FIDEL2	- 0,091	1,000	0,501**	0,275**	0,230*	0,146	0,236*
FIDEL3	- 0,054	0,501**	1,000	0,158	0,193	0,034	0,335**
FIDEL4	0,232*	0,275**	0,158	1,000	0,303**	0,354**	0,081
FIDEL5	0,083	0,230*	0,193	0,303**	1,000	0,255*	0,251*
FIDEL6	0,244*	0,146	0,034	0,354**	0,255*	1,000	0,107
FIDEL7	- 0,196	0,236*	0,335**	0,081	0,251*	0,107	1,000

* La corrélation est significative au niveau 0.05.
** La corrélation est significative au niveau 0.01.

L'analyse de ce tableau indique que les corrélations interitems sont dans la plupart des cas très faible. Cette analyse conforte l'hypothèse de départ mais elle ne différencie pas de manière claire les différents construits de cette échelle, a cet effet, on réalisera une analyse en composantes principales. Avant de procéder à cette étape on calculera le déterminant de la matrice de corrélation, la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin et le test de sphéricité de Bartlett. Ces calculs permettent de tester l'adéquation de cette analyse aux données de cette échelle.

Tableau 3.49- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,368
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,64
Test de sphéricité de Bartlett.	92,831
Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO, le test de Bartlett et le déterminant sont satisfaisants : KMO = 0,64 > 0,5 ; le déterminant = 0,368 > 0,00001 et la signification de Bartlett = 0,000.
Ce résultat encourage à procéder au test de la qualité de représentation des variables de cette échelle d'une part, et à d'extraire les facteurs qui la composent d'autre part.

Tableau 3.50- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	Extraction
FIDEL1	1,000	0,570
FIDEL2	1,000	0,574
FIDEL3	1,000	0,580
FIDEL4	1,000	0,559
FIDEL5	1,000	0,402
FIDEL6	1,000	0,550
FIDEL7	1,000	0,448

Les communalités de l'ensemble des items de cette échelle enregistrent des scores supérieurs ou égaux à 0,40, elles sont satisfaisantes et elles incitent à poursuivre l'analyse en composantes principales.

Tableau 3.51- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	% de variance expliquée	% de la variance cumulée
1	**2,161**	30,867	30,867
2	**1,523**	21,762	**52,629**
3	0,879	12,551	65,180
4	0,718	10,253	75,433
5	0,699	9,984	85,417
6	0,593	8,476	93,894
7	0,427	6,106	100,000

La règle de la valeur propre supérieure à 1 permet de garder les deux premiers facteurs qui expliquent 52,63 % de la variance de l'échelle de mesure. Pour identifier les items qui sont fortement corrélés avec ces facteurs, réalisons dans un premier temps une analyse en composantes principales sans rotation.

Tableau 3.52- Analyse en composantes principales : Corrélations entre items et facteurs

	Facteur 1 (30,87%)	**Facteur 2 (21,76 %)**
FIDEL1	0,052	**0,753**
FIDEL2	**0,701**	- 0,289

FIDEL3	**0,644**	- 0,406
FIDEL4	**0,598**	0,450
FIDEL5	**0,613**	0,162
FIDEL6	0,484	**0,562**
FIDEL7	**0,533**	- 0,405

Ce tableau indique que les items FIDEL2, FIDEL3, FIDEL4, FIDEL5 et FIDEL7 sont corrélés avec le facteur 1, tandis que les items FIDEL1 et FIDEL6 sont corrélés avec le facteur 2. L'interprétation de l'ensemble des items corrélés avec chacun de ces facteurs paraît difficile, pour résoudre ce problème, on réalisera une analyse en composantes principales avec rotation. Cette rotation peut être orthogonale ou oblique, pour décider de celle la plus adéquate à cette échelle, calculons les corrélations entre les facteurs qui la composent.

Tableau 3.53- Matrice de corrélation des composantes

Composantes	1	2
1	1,000	0,120
2	0,120	1,000

Les corrélations entre les facteurs de cette échelle sont très faibles, choisissons la rotation orthogonale de type Varimax.

Tableau 3.54- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax

	Facteur 1 (30,87%)	**Facteur 2 (21,76 %)**
FIDEL1	- 0,402	**0,639**
FIDEL2	**0,736**	0,181
FIDEL3	**0,760**	0,053
FIDEL4	0,216	**0,716**
FIDEL5	**0,399**	**0,493**
FIDEL6	0,058	**0,739**
FIDEL7	**0,669**	- 0,012

La réalisation de ce tableau ne résout pas le problème, en effet, l'item 5 après rotation se trouve moyennement corrélé avec le deuxième facteur et dans une moindre mesure avec le

premier facteur, on ne peut pas l'affecter à l'une des composantes de cette échelle. On préfère l'éliminer et recommencer l'analyse.

Tableau 3.55- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	% de variance expliquée	% de la variance cumulée
1	**1,872**	31,207	31,207
2	**1,517**	25,285	**56,492**
3	0,821	13,675	70,167
4	0,753	12,557	82,725
5	0,583	9,723	92,448
6	0,453	7,552	100,000

L'élimination de l'item 5 entraîne une augmentation de la variance totale expliquée par les deux facteurs. Pour déceler leurs composantes, nous allons étudier leur corrélation avec les items restants de l'échelle.

Tableau 3.56- Analyse en composantes principales : Corrélations entre items et facteurs

	Facteur 1 (30,87%)	Facteur 2 (21,76 %)
FIDEL1	- 0,343	**0,637**
FIDEL2	**0,791**	0,172
FIDEL3	**0,785**	0,088
FIDEL4	0,237	**0,745**
FIDEL6	0,079	**0,760**
FIDEL7	**0,612**	- 0,127

A la lecture de ce tableau on constate que les items FIDEL2, FIDEL3 et FIDEL7 sont fortement corrélés avec le premier facteur alors que le reste des items de l'échelle se trouve fortement corrélé avec le deuxième facteur.

L'interprétation suivante indique la signification des deux composantes de cette échelle :
Facteur 1 : La forme nouvelle de la fidélisation.
Facteur 2 : La forme traditionnelle de la fidélisation.

Après avoir identifié les deux dimensions de l'échelle obtenues, il importe d'observer les nouvelles corrélations avec les sous-échelles et calculer les nouveaux alphas de Cronbach. En ce qui concerne la forme nouvelle de la fidélisation, les corrélations avec la sous échelle sont satisfaisantes et nous obtenons un score acceptable de l'alpha de Cronbach. Quant à la forme traditionnelle de la fidélisation, l'alpha de Cronbach obtenu est moyen et les corrélations des items avec la sous échelle sont acceptables. On se contente de ce résultat sur la base de l'ACP montrant nettement la constitution de la deuxième dimension.

Tableau 3.57- Corrélation avec la sous-échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	La forme nouvelle de la fidélisation		***La forme traditionnelle de la fidélisation***	
	Corrélations	**Alpha sans l'item**	**Corrélations**	**Alpha sans l'item**
FIDEL1			0,566**	0,5470
FIDEL2	0,764**	0,4955		
FIDEL3	0,834**	0,3870		
FIDEL4			0,732**	0,3757
FIDEL6			0,694**	0,3606
FIDEL7	0,670**	0,6620		
Alpha		**0,6301**		**0,5343**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.
* La corrélation est significative au niveau 0,05.

Pour poursuivre l'analyse, on évaluera la qualité de la validité discriminante entre les deux sous-échelles. La corrélation enregistrée dans le tableau ci-dessous est très faible, ce qui prouve que ces deux sous-dimensions mesurent des construits différents.

Tableau 3.58- Validité discriminante des sous échelles

	La forme nouvelle de la fidélisation	***La forme traditionnelle de la fidélisation***
La forme nouvelle De la fidélisation	1,000	0,162
La forme traditionnelle de la fidélisation	0,162	1,000

Au final nous avons deux sous échelles (facteurs 1 et 2) qui représentent respectivement les formes nouvelle et traditionnelle de la fidélisation. La première sous-échelle se réfère à la

fidélisation en termes de partage de l'information et d'offre de solutions aux clients. Quant à la deuxième sous-échelle, elle matérialise la fidélisation en termes de notoriété, de réduction des prix et d'offre de crédit.

D- La résolution des conflits avec les clients de l'entreprise

L'échelle de la résolution des conflits avec les clients est mesurée à l'aide de 7 items. Deux mesurent cette échelle en terme de négociation (RCONF1, RCONF2). Les cinq autres s'intéressent aux modalités de résolution du conflit avec les clients de l'entreprise (RCONF3, RCONF4, RCONF5, RCONF6, RCONF7, RCONF8).

Tableau 3.59- Libellé des items

Items	**Libellés**
RCONF1	Nous comptons sur les compétences individuelles de notre personnel en matière de négociation.
RCONF2	Nous comptons sur une stratégie globale de négociation définie à l'échelle de notre entreprise
RCONF3	Nous fixons notre prix minimum et nous augmentons le nombre de variables sur lesquelles on peut négocier.
RCONF4	Nous recourons à la médiation.
RCONF5	Nous avons élaboré en commun un accord de coopération.
RCONF6	Nous avons élaboré en commun un accord de partenariat
RCONF7	Nous leur offrons la possibilité de siéger au sein de nos instances de direction.
RCONF8	Nous leur offrons la possibilité de participer au capital de notre entreprise.

L'alpha de Cronbach calculé est satisfaisant (0,6292). Il devient plus important lorsqu'on élimine le premier item, qui se trouve faiblement corrélé avec l'échelle globale, et légèrement moins important lorsqu'on élimine les autres items l'un après l'autre. A cet effet, nous préférons éliminer cet item pour avoir un score plus élevé de l'alpha.

Tableau 3.60- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

Items	Corrélations	Alpha sans l'item
RCONF1	0,114	**0,6819**
RCONF2	0,601**	0,5844
RCONF3	0,594**	0,5779
RCONF4	0,511**	0,6189

RCONF5	0,673**	0,5484
RCONF6	0,714**	0,5278
RCONF7	0,490**	0,5977
RCONF8	0,456**	0,6047
Score de l'alpha		**0,6292**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

Tableau 3.61- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item après l'élimination de l'item 1

Items	Corrélations	Alpha sans l'item
RCONF2	0,608**	0,6539
RCONF3	0,574**	0,6552
RCONF4	0,524**	0,6837
RCONF5	0,688**	0,6151
RCONF6	0,721**	0,5994
RCONF7	0,532**	0,6534
RCONF8	0,499**	0,6604
Score de l'alpha		**0,6819**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

L'élimination de l'item 1 entraîne une augmentation à la fois du score globale de l'alpha et des corrélations de chacun des items avec l'échelle globale à l'exception de l'item RCONF3 qui a vu sa corrélation légèrement baisser.

Après avoir testé la fiabilité de cette échelle de mesure, on va réaliser une analyse en composantes principales pour pouvoir extraire les facteurs qui la composant. La mise en œuvre de cette analyse nécessite le calcul du déterminant de la matrice de corrélation, de la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin et du test de sphéricité de Bartlett. Ces calculs permettent de tester l'adéquation de cette analyse aux données de cette échelle.

Tableau 3.62- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,07541
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,596
Test de sphéricité de Bartlett.	232,199
Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO, le test de Bartlett et le déterminant sont satisfaisants : KMO = 0,596 > 0,5 ; le déterminant = 0,07541 > 0,00001 et la signification de Bartlett = 0,000.

Les résultats de ce test peuvent être enrichis en procédant au test de la qualité de représentation des items de cette échelle, ensuite, en identifiant les facteurs qui la composent.

Tableau 3.63- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	Extraction
RCONF2	1,000	0,577
RCONF3	1,000	0,669
RCONF4	1,000	0,539
RCONF5	1,000	0,792
RCONF6	1,000	0,845
RCONF7	1,000	0,889
RCONF8	1,000	0,904

Les communalités de chacun des items de cette échelle enregistrent des scores supérieurs à 0,40, elles sont satisfaisantes et elles encouragent à poursuivre notre analyse en composantes principales.

Tableau 3.64- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	**Valeurs propres**	**% de la variance expliquée**	**% de la variance cumulée**
1	**2,619**	37,411	37,411
2	**1,467**	20,962	58,373
3	**1,128**	16,110	**74,484**
4	0,758	10,830	85,314
5	0,616	8,803	94,117
6	0,278	3,966	98,083
7	0,134	1,917	100,000

La règle de la valeur propre supérieure à 1 permet de garder les trois premiers facteurs qui restituent 74,484 % de la variance totale de l'échelle de mesure. Pour identifier les items qui sont fortement corrélés avec ces facteurs, on va réaliser dans un premier temps une analyse en composantes principales sans rotation.

Tableau 3.65- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs

	Facteur 1 (37,411%)	**Facteur 2 (20,962%)**	**Facteur3 (16,110%)**
RCONF2	**0,511**	0,185	**0,530**
RCONF3	**0,514**	0,0605	**0,633**
RCONF4	0,327	**0,614**	0,233
RCONF5	**0,682**	0,326	- 0,470
RCONF6	**0,670**	0,483	- 0,403
RCONF7	**0,741**	**- 0,583**	- 0,024
RCONF8	**0,723**	**- 0,611**	- 0,087

L'étude de ce tableau montre que certains items sont corrélés en même temps avec deux facteurs. A cet effet, effectuons une analyse en composantes principales avec rotation pour pouvoir forcer la corrélation de ces items. Pour décider de la rotation la plus adéquate aux données de cette échelle, on va calculer la matrice de corrélation des composantes.

Tableau 3.66- Matrice de corrélation des composantes

Composantes	1	2	3
1	1,000	- 0,089	0,288
2	- 0,089	1,000	- 0,107
3	0,288	- 0,107	1,000

Les corrélations entre les différentes composantes de cette échelle sont faibles (inférieures à 0,30). On choisit la rotation orthogonale de type varimax.

Tableau 3.67- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax

	Facteur 1 (37,411%)	**Facteur 2 (20,962%)**	**Facteur 3 (16,110%)**
RCONF2	0,131	0,114	**0,739**
RCONF3	0,219	- 0,013	**0,788**
RCONF4	- 0,288	0,412	**0,535**
RCONF5	0,224	**0,860**	0,044
RCONF6	0,089	**0,904**	0,140
RCONF7	**0,919**	0,133	0,165
RCONF8	**0,935**	0,141	0,096

L'analyse de ce tableau révèle que les items RCONF7 et RCONF8 sont fortement corrélés avec le facteur 1, les items RCONF5 et RCONF6 sont fortement corrélés avec le facteur2 et enfin, les items RCONF2, RCONF3 et RCONF4, sont fortement corrélés avec le facteur 3. Cependant la différence de contribution de l'item RCONF4 à la variance du deuxième et troisième facteur est inférieure à 0,30, nous préférons donc l'éliminer.

Tableau 3.68- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	Valeurs propres	**% de la variance expliquée**	**% de la variance cumulée**
1	**2,553**	42,555	42,555
2	**1,287**	21,457	64,013
3	**1,085**	18,090	**82,103**
4	0,635	10,585	92,688
5	0,303	5,056	97,743
6	0,135	2,257	100,000

L'élimination de cet item entraîne d'une part une augmentation de la variance totale restituée par les facteurs dégagés, d'autre part, un changement des corrélations des items restants.

Tableau 3.69- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax

	Facteur 1 (42,555%)	**Facteur 2 (21,457%)**	**Facteur 3 (18,090%)**
RCONF2	0,0465	0,170	**0,812**
RCONF3	0,176	0,023	**0,813**

RCONF5	0,161	**0,899**	0,097
RCONF6	0,086	**0,905**	0,110
RCONF7	**0,945**	0,121	0,152
RCONF8	**0,948**	0,138	0,102

Ces facteurs peuvent être interprétés de la façon suivante :

Facteur 1 : la résolution participative des conflits avec les clients.

Facteur 2 : la résolution coopérative des conflits avec les clients.

Facteur 3 : la résolution négociative des conflits avec les clients.

Après avoir identifié les sous dimensions de cette échelle, on va observer les nouvelles corrélations de chaque item avec la sous dimension à laquelle il appartient et ensuite, calculer les nouveaux alphas de Cronbach. En ce qui concerne les résolutions participative et coopérative des conflits les corrélations avec la sous échelle ou la sous dimension sont satisfaisantes et nous obtenons un score acceptable de l'alpha de Cronbach. Quant à La résolution négociative des conflits, l'alpha de Cronbach obtenu est moyen et les corrélations de chacun des items avec la sous dimensions sont satisfaisantes. On se contente de ce résultat sur la base de l'ACP montrant nettement la constitution de la troisième dimension.

Tableau 3.70- Corrélation avec la sous-échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	La résolution participative.		***La résolution coopérative.***		***La résolution négociative***	
	Crrélations	**Alpha sans l'item**	**Crrélations**	**Alpha sans l'item**	**Crrélations**	**Alpha sans l'item**
RCONF2					0,849**	
RCONF3					0,807**	
RCONF5			0,914**			
RCONF6			0,915**			
RCONF7	0,969**					
RCONF8	0,960**					
Alpha		**0,922**		**0,805**		**0,5411**

** La corrélation est significative au niveau 0,01.

Pour affiner les résultats de ce tableau, on va évaluer la qualité de la validité discriminante entre les trois sous-dimensions de cette échelle. Les corrélations enregistrées dans le tableau ci-dessous sont faibles, ce qui prouve que ces trois sous-dimensions mesurent des construits différents.

Tableau 3.71- Validité discriminante des sous échelles

	La résolution participative	***La résolution coopérative***	***La résolution négociative***
La résolution participative	1,000	0,271**	0,277**
La résolution coopérative	0,271**	1,000	0,249*
La résolution négociative	0,277**	0,249*	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0,01.
* La corrélation est significative au niveau 0,05.

Au final on obtient trois sous échelles (facteurs 1, 2 et 3) qui vont représenter respectivement les résolutions participative, coopérative et négociative des conflits avec les clients de l'entreprise. La première sous-échelle se réfère à la résolution des conflits avec les clients par la participation. La deuxième sous-échelle matérialise la résolution des conflits avec les clients par la coopération. Quant à la troisième sous-échelle elle souligne la résolution des conflits avec les clients par la négociation.

La matrice des corrélations de ces facteurs fait état de liens significatifs et suffisamment importants (> 0,20) pour justifier l'analyse en composantes principales de second ordre. La mise en œuvre de cette analyse a permis d'avoir un seul facteur qui explique 51,112 % de la variance de cette échelle.

Tableau 3.72- Analyse en composantes principales de deuxième ordre: Extraction des facteurs

Facteurs	**Valeurs propres**	**% de variance expliquée**	**% de variance cumulée**
1	1,533	51,112	**51,112**
2	0,753	25,116	76,228
3	0,713	23,772	100,000

Après avoir testé l'unidimensionnalité de cette échelle, nous allons étudier les corrélations entre ses composantes et le facteur dégagé.

Tableau 3.73- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs

	Facteur (51,112%)
La résolution participative	0,732
La résolution coopérative	0,706
La résolution négociative	0,706

L'étude de ces corrélations montre que les différentes composantes de cette échelle sont fortement corrélées avec ce facteur. L'interpréter suivante indique sa signification : la résolution des conflits avec les clients de l'entreprise.

E- La maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise

L'échelle de la maîtrise du risque de perte des clients est mesurée à l'aide de six items. Quatre mesurent cette échelle en terme de degré de rétention des clients (MRPCL1, MRPCL2, MRPCL5, MRPCL6). Les deux autres la mesurent en termes de confiance et de notoriété de l'entreprise auprès de ses clients (MRPCL4 et MRPCL5).

Tableau 3.74- Libellé des items

Item	**Libellé**
MRPCL1	Il ne nous arrive pas souvent qu'un de nos clients nous quitte.
MRPCL2	Nos clients ne peuvent pas se séparer de nous.
MRPCL3	Pour nos clients nos produits sont irremplaçables.
MRPCL4	Nos produits jouissent d'une grande notoriété au sein de notre secteur.
MRPCL5	Nos clients nous accordent une grande confiance.
MRPCL6	Même en la présence d'un produit concurrent, nos clients ne sont pas prêts à nous quitter.

Tableau 3.75- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item

	Corrélations	**Alpha sans l'item**
MRPCL1	0,329**	**0,7501**
MRPCL2	0,689**	0,5805

MRPCL3	0,716**	0,5617
MRPCL4	0,680**	0,5939
MRPCL5	0,486**	0,6417
MRPCL6	0,779**	0,5255
Score de l'alpha		**0,6594**

** La corrélation est significative au niveau 0,001.

L'alpha de Cronbach calculé est satisfaisant (0,6594). Il devient plus important lorsqu'on élimine le premier item, qui se trouve faiblement corrélé avec l'échelle globale, et moins important lorsqu'on élimine les autres items l'un après l'autre. A cet effet, Il serait préférable d'éliminer cet item, avant de procéder à cette élimination étudions sa corrélation avec les items restants.

Tableau 3.76- Corrélations interitems

	MRPCL1	MRPCL2	MRPCL3	MRPCL4	MRPCL5	MRPCL6
MRPCL1	1,000	0,044	0,005	- 0,094	0,001	0,135
MRPCL2	0,044	1,000	0,572**	0,298**	0,109	0,470**
MRPCL3	0,005	0,572**	1,000	0,408**	0,211*	0,477**
MRPCL4	- 0,094	0,298**	0,408**	1,000	0,408**	0,461**
MRPCL5	0,001	0,109	0,211*	0,408**	1,000	0,308**
MRPCL6	0,135	0,470**	0,477**	0,0461**	0,308**	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01.
* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Ce tableau montre que la corrélation du premier item avec le reste des items est très faible, en conséquence son élimination de cette échelle paraît légitime.
Pour poursuivre l'épuration on va calculer le nouvel alpha de Cronbach et les nouvelles corrélations de chacun des items restants avec l'échelle globale.

Tableau 3.77- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item après l'élimination de l'item 1

	Corrélations	**Alpha sans l'item**
MRPCL2	0,717**	0,7084
MRPCL3	0,757**	0,6746

MRPCL4	0,745**	0,7025
MRPCL5	0,512**	0,7577
MRPCL6	0,781**	0,6663
Score de l'alpha		**0,7493**

** La corrélation est significative au niveau 0.01.

Comme le montre le tableau ci-dessus, l'élimination du premier item augmente d'une part, le score de l'alpha (0,7493), d'autre part, les corrélations entre les items et l'échelle globale.
Après avoir calculé la fiabilité de l'échelle de mesure, on va réaliser une analyse en composantes principales pour pouvoir extraire les facteurs qui résument les informations apportées par les réponses à ses items. La mise en œuvre de cette analyse nécessite le calcul du déterminant de la matrice de corrélation, de la mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin et du test de sphéricité de Bartlett. La réalisation de ces calculs conduit à tester l'adéquation de cette analyse aux données de cette échelle.

Tableau 3.78- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales

Déterminant de la matrice de corrélation	0,291
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Oklin	0,746
Test de sphéricité de Bartlett.	120,425
Signification de Bartlett	0,000

L'indice KMO, le test de Bartlett et le déterminant sont satisfaisants : KMO = 0,746 > 0,5 ; le déterminant = 0,291> 0,00001 et la signification de Bartlett = 0,000.
Ce résultat peut être affiné en procédant au test de la qualité de représentation des items de cette échelle d'une part, et en identifiant les facteurs qui la composent d'autre part.

Tableau 3.79- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités

	Initial	Extraction
MRPCL2	1,000	0,766
MRPCL3	1,000	0,706
MRPCL4	1,000	0,640
MRPCL5	1,000	0,799
MRPCL6	1,000	0,621

Les communalités des différents items de cette échelle enregistrent des scores supérieurs à 0,4. Elles sont satisfaisantes et elles encouragent à poursuivre notre analyse.

Tableau 3.80- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs

Facteurs	**Valeurs propres**	**% de la variance expliquée**	**% de la variance cumulée** %
1	**2,520**	50,399	50,399
2	**1,013**	20,263	**70,662**
3	0,554	11,075	81,737
4	0,509	10,185	91,922
5	0,404	8,078	100,000

Les deux premiers facteurs ont des valeurs propres supérieures à 1 et ils restituent 70,662 % de la variance totale de l'échelle de mesure. Pour les interpréter, calculons leur corrélation avec l'ensemble des items de cette échelle.

Tableau 3.81- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs

	Facteur 1 (50,399%)	**Facteur 2 (20,263%)**
MRPCL2	**0,715**	- 0,505
MRPCL3	**0,780**	- 0,311
MRPCL4	**0,722**	0,346
MRPCL5	**0,508**	**0,736**
MRPCL6	**0,788**	- 0,025

L'étude de ce tableau indique que les items MRPCL2, MRPCL3, MRPCL4, MRPCL6 sont fortement corrélés avec le facteur 1, alors que l'item MRPCL5 est fortement corrélé avec les deux facteurs en même temps. A cet effet, la mise en œuvre d'une analyse en composantes principales avec rotation est nécessaire pour pouvoir forcer leurs corrélations avec ces facteurs. Pour décider de la rotation la plus adéquate aux données de cette échelle, calculons la matrice de corrélation des composantes.

Tableau 3.82- Matrice de corrélation des composantes

Composantes	1	2
1	1,000	0,311
2	0,311	1,000

La corrélation entre les deux composantes de cette échelle est supérieure à 0,3, on choisit la rotation oblimine.

Tableau 3.83- Analyse en composantes principales avec rotation oblimine

	Facteur 1 (50,399%)	**Facteur 2 (20,263%)**
MRPCL2	**0,861**	0,117
MRPCL3	**0,839**	0,304
MRPCL4	**0,510**	**0,745**
MRPCL5	0,153	**0,885**
MRPCL6	**0,726**	**0,518**

Puisque les items MRPCL4 et MRPCL6 sont fortement corrélés avec les deux facteurs en même temps, la réalisation de cette rotation ne résout pas le problème d'interprétation des deux composantes de cette échelle. On préfère revenir à l'analyse en composantes principales sans rotation qui permet, en éliminant l'item 5, d'avoir une seule dimension de ce concept.

Tableau 3.84- Analyse en composantes principales sans rotation

Items	**Facteur (58,740%)**
MRPCL2	0,771
MRPCL3	0,813
MRPCL4	0,685
MRPCL6	0,790

On peut interpréter cette dimension de la manière suivante : la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

Au final, on résume les différentes dimensions extraites de nos données de la manière suivante :

ANTICIP : Anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise,
ADAPFON : L'adaptation fonctionnelle aux besoins des clients de l'entreprise,
ADAPORG : L'adaptation organisationnelle aux besoins des clients de l'entreprise,
FIDN : La forme nouvelle de la fidélisation des clients de l'entreprise,
FIDTRAD : La forme traditionnelle de la fidélisation des clients de l'entreprise,
RESCONF : La résolution des conflits avec les clients de l'entreprise,
MRPCL : La maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

Après avoir défini les concepts de cette recherche et évaluer tant leur validité que leur fiabilité, abordons maintenant le quatrième chapitre consacré à l'analyse des résultats qui portent sur l'identification des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Plus précisément, on va établir dans un premier temps un descriptif de l'échantillon afin de préciser les caractéristiques des petites et moyennes entreprises industrielles qui le composent. Ensuite, on entamera l'examen des données et leur analyse à l'aide de la régression linéaire multiple afin de tester la validité des propositions de la recherche.

CHAPITRE IV

IDENTIFICATION DES OUTILS DE GESTION DU RISQUE DE PERTE DES CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

Ce chapitre a pour objectif de tester les différentes propositions et hypothèses émises dans la première partie. Pour ce faire, l'échantillon a été subdivisé, à l'aide de la médiane[159], en deux catégories : entreprises fortement dépendantes de leurs clients et entreprises faiblement dépendantes de leurs clients. Cette subdivision va permettre de cerner le rôle modérateur de la dépendance dans la gestion du risque de perte des clients et de tester les propositions de recherche sur ces deux échantillons. Les premiers résultats obtenus au sein du précédent chapitre (échelles synthétiques) serviront à mener les différents tests.

Dans une première section, on procèdera à la description des données afin d'établir une comparaison des profils des petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients. Pour ce faire, nous envisagerons les différences concernant l'âge, la taille, l'effectif et les difficultés relativement à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients.

La deuxième section tentera d'identifier les diverses relations causales pouvant exister entre la maîtrise du risque de perte des clients et l'ensemble de ses variables explicatives identifiées à savoir : l'anticipation, l'adaptation, la fidélisation et la résolution des conflits. Elle envisagera donc le test, à l'aide la régression linéaire multiple, des différentes propositions de recherche dans l'ensemble de l'échantillon obtenu, puis dans les échantillons d'entreprises fortement et faiblement dépendantes de leurs clients. L'analyse va être ensuite approfondie à l'aide du test de différence des moyennes qui servira pour tester l'influence de la dépendance de l'entreprise envers ses clients sur sa mobilisation quant à la maîtrise du risque de perte de ses clients.

---

[159] La médiane est la valeur de la variable telle que l'on ait autant d'éléments ayant une valeur supérieure ou égale à la médiane, que d'éléments ayant une valeur inférieure ou égale. Autrement dit, si l'on range les éléments par ordre croissant des valeurs prises par la variable, la médiane est la valeur de l'élément qui partage en deux sous-ensembles égaux, cet ensemble de départ (Giard, 1992).

SECTION I- LA DESCRIPTION DES DONNÉES

Cette première section se concentrera sur les différences qui existent entre les petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients. Ces différences peuvent se mesurer au travers des caractéristiques représentées par l'âge, l'effectif, les degrés d'innovation des secteurs et les difficultés ressenties lors de l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients.

§1- Description de l'effectif

A la lecture de ce tableau (4.1) on constate que les deux types d'entreprises faiblement et fortement dépendantes de leurs clients sont constitués essentiellement de petites entreprises (74,50 % et 62,74 % respectivement) alors que les moyennes entreprises ne représentent, respectivement, que 25,50 % et 37,26 % de l'ensemble de ces entreprises.

Tableau 4.1- Description de l'effectif

	Entreprises fortement dépendantes de leurs clients		Entreprises faiblement dépendantes de leurs clients	
Tranche d'effectif	Nombre d'entreprises	Taux en %	Nombre d'entreprises	Taux en %
10 à 49 salariés	32	62,74	38	74,50
50 à 250 salariés	19	37,26	14	25,50
Total	51	100	52	100

Cette analyse peut être approfondie en analysant ses paramètres statistiques.

Tableau 4.2- Les paramètres statistiques de l'effectif

	Entreprises fortement dépendantes de leurs clients	Entreprises faiblement dépendantes de leurs clients
Moyenne	2,58	45,87
Médiane	2,33	35,00
Mode	2,00	26,00
Variance	1,09	1431,26
Minimum	1,67	10
Maximum	8,00	162

En analysant ce tableau on observe que les paramètres statistiques de l'effectif moyen à savoir : la moyenne, la médiane, le mode, la variance, le minimum et le maximum sont plus importants chez les entreprises faiblement dépendantes que chez les entreprises fortement dépendantes de leurs clients. Cette constatation nous permet de déduire que les entreprises fortement dépendantes de leurs clients ont des tailles plus petites que celles faiblement dépendantes de leurs clients.

§2- Description de l'âge et du degré d'innovation des secteurs des entreprises

En examinant le tableau ci-dessous on remarque que le pourcentage des entreprises moyennement jeunes (moins de 15 ans) et moyennement anciennes (Entre 15 et 30 ans) est plus important chez les entreprises fortement dépendantes que chez les entreprises faiblement dépendantes de leurs clients. Quant au pourcentage des entreprises anciennes (Plus de 30 ans) il est plus important chez les entreprises faiblement dépendantes par rapport à celles fortement dépendantes de leurs clients. Dès lors, les entreprises faiblement dépendantes de leurs clients sont plus âgées que celles fortement dépendantes de leurs clients.

Tableau 4.3- Description de l'âge des entreprises

	Entreprises fortement dépendantes de leurs clients		Entreprises faiblement dépendantes de leurs clients	
Age de l'entreprise	Nombre	Pourcentage %	Nombre	Pourcentage %
Moins de 15 ans	12	23,53	8	15,38
Entre 15 et 30 ans	18	35,29	15	28,85
Plus de 30 ans	21	41,18	29	55,77
Total	51	100	52	100

Quant à la description du degré d'innovation des secteurs (Tableau 4.4), on constate que les deux types d'entreprises fortement et faiblement dépendantes de leurs clients appartiennent essentiellement aux secteurs moyennement innovants (72,55 % et 65,39 % respectivement) alors que les secteurs fortement innovant ne représentent que 27,45 % et 34,61%, respectivement, de l'ensemble de ces entreprises.

Tableau 4.4- Le degré d'innovation des secteurs

		Entreprises fortement dépendantes de leurs clients		Entreprises faiblement dépendantes de leurs clients	
Degré d'innovation des secteurs	Désignation	Nombre d'entreprises	%	Nombre d'entreprises	%
Secteurs fortement innovants	- Industrie chimique ; - Fabrication de machines et équipements ; - Fabrication de machines et appareils électriques.	14	27,45	18	34,61
Secteurs moyennement innovants	- Industrie du Caoutchouc et des plastiques. - Travail des métaux. - Fabrication d'autres produits minéraux non métalliques - Métallurgie. - Fabrication d'équipements de radio, télévision et communication. - Fabrication d'instruments médicaux, de précision, d'optique et d'horlogerie.	37	72,55	34	65,39
	Total	51	100	52	100

La description de l'échantillon peut être enrichie en s'intéressant aux difficultés des petites et moyennes entreprises industrielles qui le composent, relativement à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients.

§3- Description des difficultés ressenties par les des petites et moyennes entreprises industrielles relativement à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients

Ces difficultés sont diverses et sont ressenties dans la plupart des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon. En effet, dans la catégorie des petites et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients :

- 80,8 % de ces entreprises éprouvent des difficultés relativement aux hommes mal préparés à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir.
- 75 % déclarent que la responsabilité de la satisfaction client n'incombe pas à un seul et même dirigeant.
- 67,3 % éprouvent des difficultés relativement aux structures d'organisation qui entravent la prise de décision et ralentissent la réactivité.
- 61,5 % estiment que les systèmes d'information sont incompatibles avec les besoins de leurs clients.
- 59,6 % estiment que la manière dont le travail est organisé au sein de leurs structures est mal adaptée aux besoins de leurs clients.
- 57,7 % déclarent que les informations sur les clients sont généralement pauvres et éparpillées dans plusieurs bases de données et seulement 38 % de ces entreprises déclarent analyser régulièrement les informations relatives à leurs clients.
- 53,8 % estiment que la prise de décision manque de clarté et ne soutient pas activement les changements nécessaires à l'organisation.
- 46 % ne ressentent pas de difficultés financières pour s'adapter à l'évolution des besoins de leurs clients tandis que 54 % de ces entreprises éprouvent ces difficultés.

D'autres difficultés ont été citées par les répondants à notre questionnaire, il s'agit :
- de trouver le personnel ayant la formation nécessaire et adaptée aux nouveaux produits et marchés,
- du manque de compétitivité par rapport aux Pays sud de l'Europe et de l'Extrême Orient,
- du fait que l'évolution trop rapide leur crée des difficultés financières. Manque de fond à l'investissement,
- du fait aussi que les clients ne savent pas ce qu'il leur faudrait, s'ils le savent, il est irréalisable avec le prix qu'ils accorderaient à cette évolution. La grande difficulté est de savoir écouter pour saisir le besoin et l'évolution souhaitée, de la réaliser à un prix raisonnable.

Quant à l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients, ces difficultés sont aussi ressenties par la plupart des des petites et moyennes entreprises industrielles qui le composent. En effet :

- 84,3 % de ces entreprises éprouvent des difficultés relatives aux hommes mal préparés à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir.

- 80,4 % éprouvent des difficultés relativement aux structures d'organisation qui entravent la prise de décision et ralentissent la réactivité.
- 74,5 % déclarent que la responsabilité de la satisfaction client n'incombe pas à un seul et même dirigeant.
- 70,6 % estiment que la manière dont le travail est organisé au sein de leurs structures est mal adaptée aux besoins de leurs clients.
- 68,6 % estiment que la prise de décision manque de clarté et ne soutient pas activement les changements nécessaires à l'organisation.
- 67,7 % déclarent que les informations sur les clients sont généralement pauvres et éparpillées dans plusieurs bases de données et seulement 38 % de ces entreprises déclarent analyser régulièrement les informations relatives à leurs clients.
- 66,7 % estiment que les systèmes d'information sont incompatibles avec les besoins de leurs clients.
- 62,7 % ressentent des difficultés financières pour s'adapter à l'évolution des besoins de leurs clients.

Ajouter à cela d'autres difficultés ont été citées par les répondants au questionnaire de l'enquête, il s'agit :
- du délai alloué au changement qui est très court et qui doit donc être anticipé.
- des difficultés relatives à l'ajustement du stock en fonction de la demande, et au recrutement de personnel qualifié dans le secteur d'activité.

Après avoir procédé à la description des données, il importe de s'intéresser à leur examen et analyse.

SECTION II- L'EXAMEN DES DONNEES

Avant d'introduire toutes les observations dans le modèle et de demander à un programme informatique de générer une réponse qui devra être interprétée, on va examiner de plus près les données. Cet examen peut être conduit en utiliseant divers outils fournis par presque tous les programmes informatiques de régression multiple. Ensuite, si les données analysées sont satisfaisantes, on utilisera d'autres outils disponibles pour décider quelles variables le modèle inclura.

La première étape de l'examen des données concerne l'analyse des valeurs aberrantes et de la distribution de chacune des variables explicatives du modèle, en étudiant les diagrammes en tiges, feuilles et en boîte de ces variables (§1). La deuxième s'intéresse à l'analyse bivariée

(§2), et enfin la dernière étape concernera l'étude de la multicollinéarité et l'analyse des résidus (§3).

§1- Etude de la distribution des variables du modèle et des valeurs aberrantes

On étudiera successivement, la distribution des variables de l'échantillon total, ensuite, de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients et enfin de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients.

A- Etude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon total

L'étude de cette distribution à travers les diagrammes en tiges, feuilles et en boîte (Annexe 3), nous révèle que :

- La variable anticipation est relativement bien distribuée ;
- La variable adaptation fonctionnelle affiche l'existence de trois valeurs extrêmes, pour examiner ces valeurs nous avons vérifié leur codage dans le tableau des données, cette vérification n'a donné lieu à aucune modification. Le codage des données est conforme aux données réelles. Pour éviter leur influence sur les coefficients de régression, on préfère les éliminer. Cette élimination contribue, comme le montre le diagramme en boîte, à l'amélioration de la distribution de cette variable ;
- L'adaptation organisationnelle affiche aussi l'existence de six valeurs extrêmes, pour éviter leur influence sur les coefficients de régression, nous préférons les éliminer. Cette élimination contribue aussi, comme le montre le diagramme en boîte, à l'amélioration de la distribution de cette variable ;
- La forme nouvelle de la fidélisation, après élimination de la valeur extrême, se trouve relativement bien distribuée ;
- La forme traditionnelle de la fidélisation se trouve aussi, après élimination de la valeur extrême, relativement bien distribuée ;
- La variable résolution des conflits est relativement bien distribuée ;
- Enfin, la variable maîtrise du risque de perte des clients, après élimination des valeurs extrêmes, se trouve relativement bien distribuée.

B- Etude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients

On poursuivra le même cheminement d'analyse adopté précédemment (annexe 3) et il ressort de cette analyse que les variables du modèle à savoir : l'anticipation, l'adaptation fonctionnelle, l'adaptation organisationnelle, la fidélisation et la résolution des conflits sont relativement bien distribuée.

C- Etude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients

L'étude de la distribution des variables du modèle après élimination des valeurs extrêmes (voir annexe 3) montre qu'elles sont relativement bien distribuées.

Après avoir éliminé les observations extrêmes et vérifié que les distributions ne présentent pas de déformations excessives, passons maintenant à l'analyse bivariée.

§2- L'analyse bivariée

Cette étape servira à la sélection des variables entrant dans l'analyse multivariées. Elle suppose la lecture des coefficients de corrélation entre chacune des variables explicatives et la variable expliquée. Sur la base des hypothèses formulées, chaque variable est susceptible d'avoir une association bivariée plus ou moins importante avec le phénomène étudié. A la lecture du tableau des relations bivariées, seules les variables significativement associées à la variable explicative seront retenues. On procèdera successivement à l'analyse bivariée de l'échantillon total, puis des échantillons d'entreprises fortement et faiblement dépendantes de leurs clients.

Concernant l'échantillon total l'analyse bivariée (tableau 4.5) montre que les variables anticipation, adaptation fonctionnelle, adaptation organisationnelle et la forme nouvelle de la fidélisation sont positivement et significativement reliées à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise au seuil de 1 % et leur contribution dans la variance de cette variable varie entre 18 % et 23 %. En ce qui concerne les variables restantes à savoir la fidélisation traditionnelle et la résolution des conflits leur contribution dans la variance de la maîtrise du

risque de perte des clients est faible (R^2 (FIDTRAD) = 4,8 % ; R^2 (RESCONF) = 5 %) et elles sont reliées positivement à cette variable au seuil de 5 %.

Tableau 4.5- L'analyse bivariée de l'échantillon total

Variables indépendantes	**R^2**	***Valeur de F***	***Signification de F***	***Coefficients de régression standardisés***	***Test t***	***Niveau de significa tion du test t***
ANTICIP	0,228	29,858	0,000	0,478	5,464	0,000
ADAPFON	0,184	22,148	0,000	0,429	4,706	0,000
ADAPORG	0,207	24,838	0,000	0,455	4,984	0,000
FIDN	0,181	21,945	0,000	0,426	4,685	0,000
FIDTRAD	0,048	5,031	0,027	0,219	2,243	0,027
RESCONF	0,050	5,282	0,024	0,223	2,298	0,024

L'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients affiche des résultats de l'analyse bivariée différents de ceux de l'échantillon total (tableau 4.6). En effet, les variables anticipation, adaptation fonctionnelle, adaptation organisationnelle, fidélisation nouvelle et la résolution des conflits sont significativement et positivement reliées à la variable maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise (au seuil de 1 % pour l' ANTICIP, ADAPFON, ADAPORG, FIDN et RESCONF et de 5 % pour la variable FIDTRAD) et leur contribution dans la variance de cette variable est relativement importante (respectivement R^2 (ANTICIP) = 30,3 % ; R^2 (ADAPFONC) = 26,2 %) ; R^2 (ADAPORG = 38,2 %) ; R^2 (FIDN) = 16,6 %; R^2 (RESCONF = 15,5 %)). Quant à la variable restante à savoir la fidélisation traditionnelle, elle est reliée positivement et d'une manière significative à la variable dépendante au seuil de 5 % et contribue faiblement à sa variance (R^2 (FIDTRAD) = 8,8 %).

Tableau 4.6- L'analyse bivariée de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients

Variables indépendantes	**R^2**	***Valeur de F***	***Signification de F***	***Coefficients de régression standardisés***	***Test t***	***Niveau de significa tion du test t***
ANTICIP	0,303	21,318	0,000	0,551	4,617	0,000
ADAPFON	0,262	17,430	0,000	0,512	4,175	0,000
ADAPORG	0,382	30,319	0,000	0,618	5,506	0,000
FIDN	0,166	9,725	0,003	0,407	3,118	0,003
FIDTRAD	0,088	4,753	0,034	0,297	2,180	0,034
RESCONF	0,155	9,008	0,004	0,394	3,001	0,003

Quant à l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients, l'analyse bivariée nous montre que les variables anticipation, adaptation fonctionnelle et la forme nouvelle de la fidélisation sont positivement et significativement associées à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise (au seuil de 1 %) et leur contribution dans la variance de cette variable est relativement importante. Les autres variables restantes à savoir l'adaptation organisationnelle et la fidélisation traditionnelle, elles sont aussi associées positivement et significativement à la variable dépendante au seuil respectivement de 5 % et 10 %, cependant leur part dans la variance de cette variable est faible. Quant à la variable résolution des conflits avec les clients, son seuil de significativité dépasse les 10 % nous allons donc l'éliminer.

Tableau 4.7- L'analyse bivariée de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients

Variables indépendantes	**R^2**	***Valeur de F***	***Signification de F***	***Coefficients de régression standardisés***	***Test t***	***Niveau de significa tion du test t***
ANTICIP	0,202	12,663	0,001	0,450	3,558	0,001
ADAPFON	0,165	9,476	0,003	0,406	3,078	0,003

ADAPORG	0,088	4,229	0,046	0,296	2,057	0,046
FIDN	0,154	8,945	0,004	0,393	2,991	0,004
FIDTRAD	0,071	3,755	0,058	0,267	1,938	0,058
RESCONF	0,021	1,096	0,300	0,146	1,047	0,300

A l'instar de l'analyse bivariée, l'examen des données peut être poursuivi en s'intéressant à l'étude de la multicolinéarité et des résidus.

§3- Étude de la multicolinéarité et analyse des résidus

Ces deux paramètres d'examens des données seront présentés successivement.

A- Étude de la multicolinéarité :

Le problème majeur rencontré dans le choix des variables explicatives réside dans le fait que ces variables doivent être indépendantes. Si les variables explicatives sont parfaitement colinéaires, il sera impossible d'appliquer l'algorithme de régression. Ainsi, l'existence de corrélations entre elles a pour effet de rendre instable l'estimation des coefficients de régression. La colinéarité peut être détectée par l'examen de la matrice des corrélations entre les variables explicatives (Evrard et al, 2003). Nous allons procéder à l'examen de la matrice de corrélation de l'échantillon total, puis des échantillons d'entreprises fortement et faiblement dépendantes de leurs clients. Les valeurs des corrélations entre les variables de ces matrices figurent dans les tableaux suivants :

Tableau 4.8- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : Cas de l'échantillon total

	ANTICIP	**ADAPORG**	**ADAPFONC**	**FIND**	**FIDTRAD**	**RESCONF**
ANTICIP	1,000	0,301**	0,424**	0,280**	0,208*	0,172
ADAPORG	0,301**	1,000	**0,533****	0,385**	0,090	0,122
ADAPFONC	0,424**	**0,533****	1,000	0,331**	0,243*	0,092
FIND	0,280**	0,385**	0,331**	1,000	-0,015	0,144
FIDTRAD	0,208*	0,090	0,243*	-0,015	1,000	-0,001
RESCONF	0,172	0,122	0,092	0,144	-0,001	1,000

** La corrélation est significative au niveau 0.01.
* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Tableau 4.9- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : cas des entreprises fortement dépendantes de leurs clients

	ANTICIP	ADAPORG	ADAPFONC	FIND	FIDTRAD	RESCONF
ANTICIP	1	0,292*	0,402**	0,368**	0,134	0,338*
ADAPORG	0,292*	1	**0,621****	0,368**	0,211	0,130
ADAPFONC	0,402**	0,621**	1	0,233	0,285*	0,124
FIND	0,368**	0,368**	0,233	1	0,121	0,123
FIDTRAD	0,134	0,211	0,285*	0,121	1	0,063
RESCONF	0,338*	0,130	0,124	0,123	0,063	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01.
* La corrélation est significative au niveau 0.05.

Tableau 4.10- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : cas des entreprises faiblement dépendantes de leurs clients

	ANTICIP	ADAPORG	ADAPFONC	FIND	FIDTRAD	RESCONF
ANTICIP	1	0,431**	0,490**	0,191	0,345(*)	- 0,015
ADAPORG	0,431**	1	**0,477****	0,263	0,139	0,160
ADAPFONC	0,490**	0,477**	1	0,328*	0,215	0,182
FIND	0,191	0,263	0,328*	1	- 0,081	0,169
FIDTRAD	0,345*	0,139	0,215	- 0,081	1	- 0,153
RESCONF	- 0,015	0,160	0,182	0,169	- 0,153	1

** La corrélation est significative au niveau 0.01.
* La corrélation est significative au niveau 0.05.

L'étude de ces tableaux indique que l'ensemble des variables indépendantes du modèle sont relativement faiblement corrélées entre elles à l'exception de la variable ADAPFONC qui se trouve fortement corrélée avec la variable ADAPOR[160]. Ces deux variables posent problème dans la mesure où leur corrélation importante pourrait affecter les coefficients de régression.

[160] Pour juger de l'intensité de la corrélation entre les variables (corrélation forte ou faible) nous nous sommes référés à la thèse de Cassans (1992) qui considère par exemple les taux de corréaltion de 0,5 et de 0,462 comme forts (p. 442).

On élimine la variable ADAPORG[161] en considérant que l'adaptation fonctionnelle aux besoins des clients mène à l'adaptation de l'organisation de l'entreprise à ces besoins.

L'analyse de la multicolinéarité peut être approfondie en étudiant la tolérance et le Vif des variables du modèle.

La tolérance représente le degré auquel chaque variable peut être prédite par les autres variables du modèle. Elle apprend deux choses : d'une part, elle donne le degré de chevauchement entre les variables, ce qui nous aide à voir quelles variables ont des informations en commun et lesquelles sont relativement indépendants, d'autre part, la tolérance met en garde contre les éventuels problèmes d'instabilité du modèle (Howell, 1998).

La réciproque de la tolérance est appelée facteur d'inflation de la variance (FIV) ; cette notion renvoie au degré d'augmentation de l'erreur standard de *bj* en raison de la corrélation de *Xj* avec les autres facteurs (Howell, op.cit). Dans ce qui suit nous allons présenter les tableaux permettant d'éclaircir ces deux paramètres de diagnostic de la colinéarité.

Tableau 4.11- Statistique de colinéarité de l'échantillon total

	Tolérance	**VIF**
ANTICIP	0,834	1,199
ADAPFONC	0,773	1,294
FIDN	0,856	1,168
FIDTRAD	0,931	1,074
RESCONF	0,969	1,032

Dependent Variable: MAITRPCL

Tableau 4.12- Statistique de colinéarité de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients

	Tolerance	**VIF**
ANTICIP	0,689	1,452
ADAPFONC	0,779	1,284
FIDN	0,853	1,172
FIDTRAD	0,915	1,093
RESCONF	0,885	1,130

a Dependent Variable: MAITRPCL

[161] Howell (1998, p. 602) estime que si deux variables indépendantes sont elle-même extrêmement corrélées, en utiliser deux ne nous apprendra pas beaucoup plus qu'utiliser l'une des deux uniquement.

Tableau 4.13- Statistique de colinéarité de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients

	Tolerance	VIF
ANTICIP	0,738	1,355
ADAPFONC	0,738	1,356
FIND	0,874	1,144
FIDTRAD	0,831	1,203
RESCONF	0,908	1,101

L'examen de la statistique de colinéarité qui figure dans ces tableaux montre que la tolérance et le VIF se situent largement dans les limites prescrites, soit tolérance supérieure à 0,3 et VIF inférieur à 3,3[162]. Ceci signifie que les variables explicatives sont peu corrélées entre elles.

Après avoir étudié la distribution des variables, les valeurs extrêmes et la multicolinéarité, passons à une deuxième étape qui consiste à analyser et examiner les résidus.

B- L'analyse des résidus

L'analyse des résidus est réalisée à partir de l'échantillon total, de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients, puis de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients. Cette analyse permet de confirmer si les erreurs observées et prédites ont des caractéristiques similaires. Un résidu est la différence entre ces deux valeurs. Trois conditions demandent à être vérifiées pour les résidus, elles concernent leur autocorrélation, leur distribution et leur homoscédasticité.

1- Le test d'autocorrélation des termes d'erreur

La statistique de Durbin-Waston (DW) consiste à tester la corrélation séquentielle des termes d'erreurs adjacents en posant l'hypothèse nulle H0 qu'il n'existe pas d'autocorrélation des termes d'erreur[163]. Cette hypothèse n'est pas rejetée pour des valeurs supérieures à la borne supérieure de la valeur critique de DW au seuil de 1 %, cette valeur est égale à 1,65 (Evrard et

[162] Ces limites ont été citées dans : « L'influence de la couleur et de la forme du packaging du produit sur la perception de la personnalité de la marque », Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie. Soheir Gaëlle (2004). P.201.

[163] Dans le cas d'autocorrélation des termes d'erreur, le modèle surestime les valeurs faibles et fortes de la variable dépendante Y et sous-estime les valeurs moyennes (Evrard et al, 2003).

al, 2003). En ce qui concerne notre population on obtient une valeur élevée pour ce test. Pour l'échantillon total, DW = 1,756 ; l'échantillon fortement dépendant D = 1,721, et puis l'échantillon faiblement dépendant affiche un D = 1,854 (voir annexe 6 : la statistique de Durbin-Watson). On en conclut qu'il n'existe pas d'autocorrélation entre les termes d'erreur.

2- La normalité et l'homoscédasticité des termes d'erreur

La normalité des termes d'erreurs s'intéresse à la distribution des résidus. Les diagrammes des schémas 1 ,2 et 3 (Annexe 6) illustrent que celle des résidus prédits (matérialisée par des*) est presque confondue avec celle des résidus observés (matérialisée par la ligne droite). Les termes d'erreur semblent suivre une loi normale.

Quant à l'homoscédasticité qui s'intéresse à l'homogénéité des termes d'erreur par rapport à la variable dépendante, puis par rapport à chaque variable indépendante, la variation des variances des termes d'erreur ne doit pas osciller au-delà de l'intervalle [-3,3](Cassan,1992). Les nuages de points présentés dans les schémas 4, 5 et 6 (annexe 6), pour l'échantillon total, et les échantillons d'entreprises fortement et faiblement dépendantes de leurs clients vérifient cette contrainte.

Cette analyse des résidus renforce le modèle de maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise. Les termes d'erreur n'ont pas une trop forte variance.

Après avoir examiné ces variables, on va passer à une deuxième étape qui consiste à tester la relation entre les variables explicatives et la variable à expliquer de notre modèle de recherche.

SECTION III- ANALYSE DES DONNÉES ET DÉTERMINANTION DES OUTILS DE GESTION DU RISQUE DE PERTE DES CLIENTS DANS LES PETITES ET MOYENNES ENTREPRISES INDUSTRIELLES

La subdivision de l'échantillon en deux conduit à étudier dans un premier temps les outils de gestion du risque de perte des clients de l'échantillon total (§1), ensuite, des échantillons des petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients (§2). Elle permet aussi de tester la mobilisation de ces entreprises relativement à la gestion du risque de perte de leurs clients (§3).

§1- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles

La détermination de ces outils passe par la soumission du modèle de recherche à la méthode de régression linéaire multiple. Les résultats de cette méthode figurent dans les tableaux suivants :

Tableaux 4.14 et 4.15- Les résultats de la régression multiple (méthode Enter).

R multiple	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
0,611	**0,373**	0,338	10,824	**0,000**

Variables	*Coefficients de régression non standardisés*	*Coefficients de régression standardisés*	*Test t*	*Niveau de signification du test t*
ANTICIP	0,213	**0,293**	**3,222**	**0,002**
ADAPFON	0,190	**0,210**	**2,220**	**0,029**
FIDN	0,217	**0,254**	**2,830**	**0,006**
FIDTRAD	0,076	0,109	1,265	0,209
RESCONF	0,106	0,141	1,673	0,098

A la lecture de ces résultats on constate que le modèle de la recherche est statistiquement significatif (signification de F est égale à 0) et les variables indépendantes intégrées dans ce modèle expliquent 37 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

Aussi, on remarque que l'anticipation, l'adaptation et la forme nouvelle de la fidélisation sont positivement et significativement liées à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise (le t de student est supérieur à 2 et sa signification est relativement nulle), alors que le reste des variables à savoir la fidélisation traditionnelle et la résolution des conflits avec les clients ne sont pas liées à cette variable. En effet, la variable fidélisation traditionnelle affiche un t de student non significatif et inférieur à 2 alors que la variable résolution des conflits se voit doté d'un t de student inférieur à 2 et significatif au seuil de 10 %).

Après avoir analysé les résultats de la méthode Enter, on soumettra le modèle à la méthode de régression multiple de type Stepwise qui permet d'éliminer les variables non significatives et de grader celles qui contribuent significativement à la construction du modèle.

Tableau 4.16 et 4.17- Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise)

Modèles	*R multiple*	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
1	0,462	0,213	0,205	25,174	0,000
2	0,555	0,308	0,293	20,493	0,000
3	0,591	**0,349**	0,328	16,263	**0,000**

Modèles		*Coefficients de régression non standardisé*	*Coefficients de regression standardize*	*Test t*	*Niveau de signification du test t*
1	**ANTICIP**	0,337	0,462	5,017	0,000
2	**ANTICIP**	0,286	0,392	4,407	0,000
	FIDN	0,274	0,316	3,558	0,001
3	**ANTICIP**	0,234	**0,320**	**3,492**	**0,001**
	FIDN	0,227	**0,263**	**2,931**	**0,004**
	ADAPFONC	0,205	**0,225**	**2,389**	**0,019**

La lecture de ces résultats souligne l'existence de trois modèles qui sont statistiquement significatif et qui expliquent respectivement 21,3 %; 30,8 % et 34,9 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients. On retient le dernier modèle qui explique le plus grand score de la variance de la variable dépendante et qui confirme ce que nous avons obtenu à l'aide de la méthode Enter à savoir que la maîtrise du risque de perte des clients s'explique principalement par l'adaptation fonctionnelle, l'anticipation et la forme nouvelle de la fidélisation.

Pour approfondir ces résultats analysons l'influence de la présence ou non au sein de l'entreprise d'une base de données centralisée[164] (qui centralise toutes les informations relatives aux clients) sur la maîtrise de ce risque. Cette analyse peut être conduite en subdivisant l'échantillon en deux : échantillon ayant une base de données centralisée et

[164] La présence au sein de l'entreprise d'une base de données centralisée joue un rôle capital dans l'anticipation de l'évolution des besoins de ses clients.

échantillon n'ayant pas cette base de données. Ensuite, en soumettant ces deux échantillons à la méthode d'analyse de type ANOVA, les résultats de cette méthode sont exposés dans les tableaux suivants :

Tableau 4.18- Analyse de variance : l'effet de la présence au sein de l'entreprise d'une base de données clients centralisée sur la maîtrise du risque de perte des clients

	Somme des carrés	Df	Carré moyen	Test F	Signification du test F
Inter-groupes	2,471	1	2,471	6,801	**0,011**
Intra-groupes	34,522	102	0,363		
Total	36,993	103			

Tableau 4.19- Moyennes de la variable dépendante selon la présence ou non d'une base de données centralisée

Présence d'une base de données centralisées	Moyennes
Non	1,9564
Oui	2,2888
Total	2,1689

La signification du test F est inférieure à 0,05, l'hypothèse nulle supposant l'égalité des moyennes de la population se trouve donc rejetée. On en déduit alors que la présence, au sein de l'entreprise, d'une base de données qui centralise l'ensemble des informations relatives aux clients, affecte la maîtrise du risque de perte de ses clients. Le deuxième tableau révèle que les moyennes des deux échantillons (1,96 pour le non et 2,29 pour le oui) présentent des écarts. Les entreprises ayant une base de données centralisée affichent un score moyen de la maîtrise du risque de perte des clients plus important par rapport à celui des entreprises n'ayant pas cette base de données. Ce qui signifie que sa présence au sein de l'entreprise affecte positivement la maîtrise du risque de perte de ses clients.

Ajouter à cela, l'influence des informations relatives aux clients sur la maîtrise du risque de perte des clients a été analysée d'une autre manière. Il s'agit d'étudier l'influence de leur analyse sur la maîtrise de ce risque en découpant d'abord l'échantillon en trois groupes : échantillon d'entreprises qui n'analysent jamais ces informations (premier groupe), échantillon qui analyse parfois ces informations (deuxième groupe) et enfin l'échantillon qui

les analyse toujours (troisième groupe). Ensuite, en soumettant ces échantillons à la méthode d'analyse de type ANOVA. Les résultats de cette analyse sont exposés dans les tableaux suivants :

Tableau 4.20- Analyse de variance : l'effet de l'analyse des informations clients sur la maîtrise du risque de perte des clients

	Somme des carrés	Df	Carré moyen	Test F	Significa tion du test F
Inter-groupes	3,682	2	1,841	5,508	0,005
Intra-groupes	31,415	101	0,334		
Total	35,097	103			

Tableau 4.21- Moyennes de la variable dépendante selon le degré d'analyse des informations clients

Analyse des informations relatives aux clients	Moyenne
Jamais	1,8571
Parfois	2,0601
Toujours	2,3841
Total	2,1611

A la lecture du premier tableau nous constatons que la signification du test F est inférieure à 0,05 (Test F = 0,005). Ce qui signifie que l'analyse des informations relatives aux clients de l'entreprise influence le risque de perte de ses clients. L'analyse du deuxième tableau nous renseigne sur le sens et la signification de cette influence, en effet, la moyenne de la maîtrise du risque de perte des clients est plus importante chez les entreprises qui analysent de manière continue ces informations (M = 2,38), moins importante chez les entreprise qui les analysent d'une manière discontinue (M = 2,06) et faible chez les entreprises qui ne les analysent jamais (M = 1,86). On en déduit alors que plus l'entreprise se mobilise pour analyser les informations relatives à ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.

Ce résultat peut être approfondi en s'intéressant davantage aux nombre et pourcentage des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon, qui disposent d'une base de données clients centralisée et au nombre et pourcentage de celles qui analysent régulièrement

ces données. Les deux tableaux suivants illustrent les fréquences et pourcentages que nous avons obtenu :

Tableau 4.22- Présence d'une base de données clients centralisées

Présence d'une base de données clients centralisée	Fréquence	Pourcentage
Non	63	61,2
Oui	40	38,8
Total	103	100,0

Tableau 4.23- Analyse des informations clients

	Fréquence	Pourcentage
Jamais	14	13,6
Parfois	51	49,5
Toujours	38	36,9
Total	103	100,0

L'analyse du premier tableau révèle qu'une grande part des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon, (62 entreprises soit 61,2 % de l'échantillon total) ne dispose pas d'une base de données qui centralise les informations sur leurs clients. Ces dernières se trouvent éparpillées dans plusieurs bases de données ou détenues par les employés. Cet état de fait peut s'expliquer par les caractéristiques inhérentes à la petite et moyenne entreprise industrielle française dans laquelle la quasi-totalité des fonctions principales est réunie entre les mains d'une ou deux personnes qui constituent l'encadrement de l'entreprise, en conséquence étant les seuls ou quasiment, à diriger leurs affaires, le temps que les dirigeants de ces entreprises allouent à la recherche et la collecte d'informations est nécessairement restreint (Hirigoyen, 1981).

Quant au deuxième tableau, il montre que seulement 36,9 % des petites et moyennes entreprises industrielles analysent régulièrement ces informations, ceci trouve son explication dans le fait que les petites et moyennes entreprises souffrent de l'insuffisance des fonds

propres aggravée d'un endettement excessif vis-à-vis des banques. Ces insuffisances constituent souvent un frein pour leur développement et limitent leur champ d'action face à un environnement turbulent. L'une des conséquences du manque de moyens financiers apparaît en particulier, dans leur faiblesse de saisie de l'information pertinente nécessaire à la prise de décision (Hirigoyen et Benjelloun, 1987).

Par ailleurs, l'étude de l'influence de l'âge des entreprises, considéré comme indicateur de leur expérience relativement à la gestion du risque de perte de leurs clients, sur la maîtrise de ce risque, paraît essentielle. Pour mener cette étude, on subdivise l'échantillon en trois groupes : les entreprises jeunes ayant moins de 15 ans (premier groupe), les entreprises moyennement jeunes ayant un âge compris entre 15 et 30 ans (deuxième groupe) et enfin les entreprises anciennes ayant un âge supérieur à 30 ans (troisième groupe). Ensuite, on soumet ces trois groupes à l'analyse de la variance de type ANOVA qui permet de savoir s'ils manifestent ou non des différences de moyennes relativement à la maîtrise du risque de perte des clients. Le tableau suivant expose les résultats de cette analyse :

Tableau 4.24- Analyse de variance : l'effet de l'âge des entreprises sur la maîtrise du risque de perte de leurs clients

	Somme des carrés	Df	Carré moyen	Test F	Signification du test F
Inter-groupes	0,636	2	0,318	0,849	**0,431**
Intra-groupes	36,711	101	0,375		
Total	37,348	103			

La signification du test F est supérieure à 0,05, ce qui signifie que l'hypothèse nulle d'égalité des moyennes des trois groupes d'âges d'entreprises n'est pas rejetée. Autrement dit, les moyennes de la population pour les trois catégories d'âges ne sont pas différentes. On en déduit que l'âge de l'entreprise n'a aucune influence sur la maîtrise du risque de perte de ses clients.

Au final, les principaux résultats de cette analyse peuvent être présentés dans les tableaux suivant :

Hypothèses	*Résultats*
- Plus l'entreprise anticipe l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée
- Plus l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée
- Plus l'entreprise suit et fidélise ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée partiellement
- Plus l'entreprise résout positivement les conflits avec ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Rejetée

Résultats complémentaires
- L'âge de l'entreprise n'a aucune influence sur la maîtrise du risque de perte de ses clients. - La présence au sein de l'entreprise d'une base de données qui centralise toutes les informations relativement aux clients, affecte positivement la maîtrise du risque de perte de ses clients. - Plus l'entreprise se mobilise pour analyser les informations relatives à ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients. - Dans une grande part des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon, les informations clients se trouvent éparpillées dans plusieurs bases de données ou détenues par les employés. - Dans une grande part des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon, l'analyse des informations clients ne se fait pas régulièrement.

Ces résultats peuvent être approfondies et complétés en s'intéressant à la détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients.

§2- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients

La détermination de ces outils se fera dans les entreprises fortement dépendantes, puis dans les entreprises faiblement dépendantes de leurs clients.

A- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement dépendantes de leurs clients

L'identification des outils de gestion du risque de perte des clients dans cette catégorie d'entreprise passe également par la soumission du modèle de la recherche à la méthode de régression linéaire de type multiple. Les résultats de cette méthode peuvent être exposés dans les tableaux suivants :

Tableau 4.25 et 4.26- Les résultats de la régression multiple (méthode Enter)

Modèles	*R multiple*	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
1	0,713	**0,509**	0,454	9,321	**0,000**

Les variables	*Coefficients de régression non standardisé*	*Coefficients de régression standardisés*	**Test t**	*Niveau de signification du test t*
ANTICIP	0,179	0,262	2,083	**0,043**
ADAPFONC	0,248	0,292	2,465	**0,018**
FIDN	0,170	0,197	1,738	0,089
FIDTRAD	0,094	0,140	1,285	0,206
RESCONF	0,156	0,236	2,129	**0,039**

A la lecture de ces résultats on constate que le modèle de notre recherche est statistiquement significatif (signification de F est égale à 0) et les variables indépendantes intégrées dans ce modèle expliquent 50,9 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

Aussi, on observe que l'anticipation, l'adaptation fonctionnelle et la résolution des conflits avec les clients sont positivement et significativement liées à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise (le t de student est supérieur à 2 et significatif au seuil de 5 %), alors

que le reste des variables à savoir la forme nouvelle et traditionnelle de la fidélisation des clients ne sont pas liées à cette variable (le t de student est inférieur à 2 et significatif au seuil de 10 % pour la première variable et non significatif pour la deuxième).

Dans une deuxième étape, on va soumettre le modèle à la méthode de régression multiple de type Stepwise.

Tableau 4.27 et 4.28- Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise)

Modèles	*R multiple*	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
1	0,551	**0,303**	0,289	21,318	0,000
2	0,636	**0,404**	0,379	16,279	0,000
3	0,675	**0,455**	0,420	13,079	0,000

Modèles		*Coefficients de régression non standardisé*	*Coefficients de régression standardisés*	**Test t**	*Niveau de signification du test t*
1	**ANTICIP**	0,375	0,551	4,617	0,000
2	**ANTICIP**	0,280	0,411	3,380	0,001
	ADAPFONC	0,295	0,347	2,852	0,006
3	**ANTICIP**	0,224	0,329	2,652	0,011
	ADAPFONC	0,298	0,351	2,980	0,005
	RESCONF	0,158	0,240	2,094	0,042

Les résultats de la méthode Stepwise affichent l'existence de trois modèles qui sont statistiquement significatif et qui expliquent respectivement 30,3 %; 40,4 % et 45,5 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients. On retient le dernier modèle qui explique le plus grand score de la variance de la variable dépendante et qui confirme ce que nous avons obtenu à l'aide de la méthode Enter à savoir que la maîtrise du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement dépendantes de leurs clients s'explique principalement par l'anticipation, l'adaptation fonctionnelle et la résolution des conflits avec les clients.

Hypothèses	*Résultats*
- Plus l'entreprise anticipe l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée
- Plus l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée
- Plus l'entreprise suit et fidélise ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Rejetée
- Plus l'entreprise résout positivement les conflits avec ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée

La mise à l'épreuve de ces hypothèses dans le cas des petites et moyennes entreprises industrielles fortement dépendantes de leurs clients affiche des résultats semblables à ceux obtenus dans le cas de l'échantillon total lorsqu'il s'agit de l'anticipation et de l'adaptation. Quant à l'hypothèse de la fidélisation le résultat est différent. Cette dernière se trouve rejetée, ce qui prouve que la fidélisation ne mène pas nécessairement à la maîtrise du risque de perte des clients.

Ces résultats seront plus pertinents si on les compare avec ceux issus du test de ces mêmes hypothèses dans le cas des petites et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients.

B- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les peties et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients

On poursuivra le même cheminement d'analyse appliqué précédemment aux autres échantillons. Il s'agit en effet de soumettre le modèle de recherche aux méthodes de régression de type Enter et Stepwise. Les résultats de ces méthodes sont exposés dans les tableaux suivants :

Tableau 4.29 et 4.30- Les résultas de la régression multiple (méthode Enter)

Modèle	*R multiple*	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
1	0,611	**0,373**	0,298	4,995	**0,001**

Les variables	*Coefficients de régression non standardisé*	*Coefficients de régression standardisés*	**Test t**	*Niveau de signification du test t*
ANTICIP	0,219	0,285	**2,006**	**0,051**
ADAPFONC	0,180	0,155	1,088	0,283
FIDN	0,258	0,294	**2,249**	**0,030**
FIDTRAD	0,159	0,191	1,429	0,160
RESCONF	0,141	0,144	1,119	0,269

A la lecture de ces résultats on constate que le modèle de notre recherche est statistiquement significatif au seuil de 1 % et les variables indépendantes intégrées dans ce modèle expliquent 37,3 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise.

Aussi, on observe que l'anticipation et la forme nouvelle de la fidélisation des clients sont positivement et significativement liées à la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise (le t de student est supérieur à 2 et significatif au seuil de 5 %), alors que le reste des variables à savoir l'adaptation, la résolution des conflits et la forme traditionnelle de la fidélisation ne sont pas liées à cette variable (le t de student est inférieur à 2 et non significatif).

Tableaux 4.31 et 4.32- Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise)

Modèles	*R multiple*	*R carré*	*R carré ajusté*	*Valeur de F*	*Signification de F*
1	0,445	**0,198**	**0,180**	11,335	0,002
2	0,554	**0,307**	**0,276**	9,958	0,000

Modèles		*Coefficients de régression non standardisé*	*Coefficients de régression standardisés*	**Test t**	*Niveau de signification du test t*
1	**ANTICIP**	1,149	0,445	3,367	0,002
2	**ANTICIP**	0,308	0,402	3,212	0,002
	FIDN	0,292	0,333	2,661	0,011

Les résultats de la méthode Stepwise affichent l'existence de deux modèles qui sont statistiquement significatifs et qui expliquent respectivement 19,8 % et 30,7 % de la variance de la maîtrise du risque de perte des clients. Nous allons retenir le dernier modèle qui explique le plus grand score de la variance de la variable dépendante et qui confirme ce que nous avons

obtenu à l'aide de la méthode Enter à savoir que la maîtrise du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients s'explique principalement par l'anticipation et la forme nouvelle de la fidélisation.

Hypothèses	***Résultats***
- Plus l'entreprise anticipe l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée
- Plus l'entreprise s'adapte à l'évolution des besoins de ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Rejetée
- Plus l'entreprise suit et fidélise ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Corroborée partiellement
- Plus l'entreprise résout positivement les conflits avec ses clients, plus elle maîtrise le risque de perte de ses clients.	Rejetée

Les résultats ainsi trouvés sont semblables à ceux trouvés dans le cas de l'échantillon total lorsqu'il s'agit de l'anticipation, de la fidélisation et de la résolution des conflits avec les clients. Elles sont semblables aussi à ceux trouvés dans le cas des entreprises fortement dépendantes de leurs clients lorsqu'il s'agit de l'anticipation. Ainsi, le test de ces hypothèses sur cet échantillon débouche sur des résultats différents, l'hypothèse d'adaptation qui a été corroborées dans les deux cas précédents se trouve rejetée dans le cas des entreprises faiblement dépendantes de leurs clients. Ceci peut trouver son explication :

- Dans le rythme de changement de l'environnement de l'entreprise, en effet, la situation est différente selon que l'entreprise se trouve face à un environnement turbulent, présentant des exigences d'adaptations fortes, ou face à un environnement stable. Dans le premier cas, l'entreprise qui ne possède pas une vitesse de réaction relative suffisante risque de se trouver très rapidement dépassée et mise hors jeux concurrentiels. Dans le second cas, dans lequel on suppose que les petites et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients se trouvent, le besoin d'adaptation est moindre, voir nul ; et une entreprise ayant une vitesse de réaction relative faible pourrait se maintenir sur le secteur, tout simplement parce que l'environnement n'exige pas que l'entreprise évolue (Kalika, 1991).
- Dans la faiblesse des structures financières et des structures d'encadrement qui tendent à pallier la flexibilité à une certaine fragilité du fait que la petite et moyenne entreprise

industrielle, ne possédant pas le plus souvent un système de planification à long terme, vit en général à court terme voire au jour le jour (Hirigoyen, 1981).

Après avoir identifié les outils de la gestion du risque de perte des clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles, il importe de tester leur mobilisation pour la gestion de ce risque.

§3- La mobilisation des petites et moyennes entreprises industrielles pour la gestion du risque de perte des clients

Pour tester cette mobilisation on fait appel au test de différences de moyennes pour échantillons indépendants. Ce test renseigne sur l éventualité d'une différenciation entre les petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients relativement à leur mobilisation pour la gestion du risque de perte de ces clients. Ses résultats sont présentés dans les tableaux suivants :

Tableaux 4.33 et 4.34- Test de comparaison de moyennes pour échantillons indépendants

	Echantillon	Moyenne	Ecart type	Erreur standard des moyennes
ANTICIP	0	2,8631	0,89258	0,12378
	1	2,8588	0,82141	0,11502
ADAPFONC	0	3,5157	0,67654	0,09473
	1	3,4392	0,68506	0,09787
FIDN	0	3,9594	0,79897	0,11188
	1	4,0728	0,62561	0,08847
FIDTRAD	0	2,2372	0,83034	0,11627
	1	1,9077	0,87095	0,12196
RESCONF	0	2,5000	0,71743	0,09949
	1	2,3151	0,88131	0,12341

0 : Echantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients.
1 : Echantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients.

	Test Levene d'égalité des variances**		Test T d'égalité des moyennes	
	Test F	Valeur de P	Test T	Valeur de P*
ANTICIP	0,403	0,527	0,025	0,980
ADAPFONC	0,000	0,989	0,562	0,576
FIDN	3,414	0,068	- 0,793	0,430
FIDTRAD	0,012	0,912	1,956	0,053
RESCONF	2,070	0,153	1,169	0,245

* La valeur de P est l'erreur alpha, soit la probabilité ou le risque de commettre une erreur en déclarant qu'il existe une différence entre les deux groupes ou les deux mesures.

** Le test d'homogénéité des variances permet de sélectionner dans le tableau quelle ligne choisir. Lorsque les variances sont considérées homogènes (comme c'est le cas ici, vu que la probabilité du "Levene's Test for Equality of Variances" est supérieure à 0.05, on choisit alors la première ligne (celle où les variances sont "Equal").

Les résultats affichés dans ces tableaux montrent que la nature de la dépendance de l'entreprise envers ses clients n'a aucune influence sur sa mobilisation relativement à la maîtrise du risque de perte de ses clients, par contre, elle a une influence sur la manière avec laquelle l'entreprise gère ce risque. En effet, pour maîtriser ce risque, les entreprises fortement dépendantes de leurs clients ont tendance à mobiliser leurs capacités d'anticipation, d'adaptation et de résolution des conflits, tandis que les entreprises faiblement dépendantes de leurs clients ont tendance à faire appelle à leurs capacités d'anticipation et de fidélisation. Cependant, le test de différence de moyennes indique qu'il existe une différence significative entre ces deux types d'entreprise relativement à la forme traditionnelle de la fidélisation (la valeur de P/2 est inférieure à 0,05)[165]. Elle est plus mobilisée dans les entreprises faiblement dépendantes que dans les entreprises fortement dépendantes de leurs clients. Cependant cette différence n'est pas assez importante pour influencer la maîtrise du risque de perte des clients. Ce construit ne figure pas, après l'analyse de régression, parmi les variables explicatives de ce risque.

[165] Puisque nos hypothèses de recherche sont unilatérales nous devons diviser le P (Sig-2tailed) en deux.

L’examen de ces résultats renvoie à l’idée qu’à l’heure actuelle de la migration de la valeur et de la dépendance accrue envers les clients, les petites et moyennes entreprises industrielles (toutes catégories confondues : fortement ou faiblement dépendante de leurs clients), ont basculé d’un échange transactionnel à un échange relationnel avec leurs clients qui se matérialise à travers la mobilisation des capacités d’anticipation, d’adaptation, de fidélisation et de résolution positive des conflits dans la relation avec les clients.

CONCLUSION GENERALE

Le thème de la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises a été largement traité aussi bien en France qu'à l'étranger. La présente étude contribue à l'enrichissement des apports de ces recherches, pour donner une vision sur cet enrichissement, on rappellera l'originalité, les intérêts et les objectifs assignés à la recherche (A), présentera une synthèse et une évaluation des résultats obtenus à la lumière des attentes initiales (B). Les limites de la recherche ainsi que les prolongements suggérées seront enfin présentés (C).

A-L'ORIGINALITE, L'INTERÈT ET LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

L'originalité de l'étude est justifiée par le renouvellement de l'approche d'appréhension de la gestion du risque clients en s'intéressant à la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles et en mobilisant notamment les théories des parties prenantes et du marketing relationnel pour étudier le thème de cette étude.

L'intérêt de cette recherche est double : d'abord un intérêt théorique qui se justifie au travers la convergeance des apports des théories du crédit commercial, des parties prenantes et du marketing relationnel afin d'expliquer la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Du point de vue de la théorie du crédit commercial, la gestion du risque lié à ce crédit peut être appréhendée de différentes façons, l'entreprise dans ce cas peut recourir à l'affacturage, l'assurance crédit, les agences de renseignements commerçiaux, ou le crédit management. Cependant, ces moyens ne peuvent pas être transposés et appliqués à la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Ce qui nous renvoie à la recherche d'un autre cadre théorique plus approprié. La théorie des parties prenantes offre les bases de ce cadre théorique, elle considère que la relation entre l'entreprise et ses clients est légitime et que l'entreprise doit prendre en compte leurs intérêts et leurs attentes. Ils sont créancier résiduel au même titre que les actionnaires, participent à la création de sa valeur et affectent sa structure financière. Cette conception de la relation avec les clients s'applique parfaitement lorsque l'on s'intéresse à l'orientation marché ou client, à l'innovation de la valeur, au positionnement stratégique, à l'architecture stratégique ou à l'architecture d'entreprise orientée clients.

La légitimation de la gestion du risque de perte des clients a été soulignée aussi par la théorie du marketing relationnel qui prône le maintien de la relation entre l'entreprise et ses clients et qui la considère comme essentielle pour assurer la performance meilleure, la pérennité et la survie durable de l'entreprise. Cette théorie propose un certain nombre de moyens qui

permettent d'élaborer, de développer, et de maintenir cette relation. Il s'agit dans ce cas d'anticiper l'évolution des besoins des clients, de s'adaptater à cette évolution, de les fidéliser et de résoudre les conflits éventuels qu'ils pourraient avoir avec l'entreprise.

Quant à l'intérêt pratique, cette étude constitue une contribution à la connaissance de la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Cette connaissance permet d'une part, de sensibiliser les entreprises sur la nécessité et l'utilité de la gestion du risque de perte des clients, d'autre part, de proposer les différentes modalités permettant de le maîtriser.

Cette recherche s'est proposée des objectifs à réaliser, il s'agit :

- d'identifier et analyser les variables explicatives du développement et de maintien des relations de long terme ou durables avec les clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles;
- d'analyser l'influence de chacune de ces variables sur la maîtrise du risque de perte des clients des petites et moyennes entreprises industrielles;
-de déduire les outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles.

La démarche méthodologique de type hypothético-déductive a été choisie pour réaliser ces objectifs. La nature des hypothèses à tester dans les petites et moyennes entreprises industrielles a nécessité le recours à un questionnaire que nous avons adressé aux petites et moyennes entreprises industrielles de la région Aquitaine, les réponses reçues ont permis de tester ces hypothèses et d'obtenir les résultats suivants.

B-LES RÉSULTAS DE LA RECHERCHE

Au niveau empirique cette recherche permet de pallier les insuffisances de la recherche dans le domaine de la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles françaises. A notre connaissance dans ce domaine aucune étude n'a été faite jusqu'à présent pour expliquer la gestion du risque de perte des clients dans ces entreprises. Nous avons montré à travers cette recherche que la relation avec les clients et son maintien acquièrent une grande importance au sein des entreprises. En général, les petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon se mobilisent pour maîtriser le risque de perte de

leurs clients, pour ce faire elles anticipent l'évolution de leurs besoins, s'adaptent à cette évolution, les fidélisent en essayant de trouver des solutions à leurs problèmes et résouent les conflits éventuels qui pourraient surgir lors du déroulement de la relation. Ainsi, une bonne maîtrise de ce risque nécessite la présence au sein de l'entreprise d'une base de données centralisée qui centralise toutes les informations sur les clients et l'analyse en permanence de ces informations pour permettre une anticipation permanente de leurs besoins et engager ainsi les adaptations à cette évolution. Cependant, on constate que l'âge des entreprises qui matérialise leurs expériences n'a aucune influence sur la maîtrise de ce risque.

Un autre paramètre a été intégré dans l'analyse, il s'agit de la dépendance de l'entreprise envers ses clients. Plus précisément, Cette dépendance n'a aucune influence sur sa mobilisation relativement à la maîtrise du risque de perte de ses clients, par contre, elle a une influence sur la manière avec laquelle elle gère ce risque. En effet, pour maîtriser ce risque, l'entreprise fortement dépendante de ses clients a tendance à mobiliser ses capacités d'anticipation, d'adaptation et de résolution des conflits, tandis que l'entreprise faiblement dépendante à ses clients fait appel à ses capacités d'anticipation et de fidélisation.

Par ailleurs, cette recherche révèle que la plupart des petites et moyennes entreprises industrielles de l'échantillon que se soient fortement ou faiblement dépendantes de leurs clients ressentent des difficultés relativement à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients et par suite à la maîtrise de leur risque de perte. De manière synthétique, ces difficultés peuvent être présentées de la façon suivante :

- les hommes sont mal préparés à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir.
- la satisfaction client n'incombe pas à un seul et même dirigeant.
- les structures d'organisation entravent la prise de décision et ralentissent la réactivité.
- les systèmes d'information sont incompatibles avec les besoins de leurs clients.
- la manière dont le travail est organisé au sein de leurs structures est mal adaptée aux besoins de leurs clients.
- les informations sur les clients sont généralement pauvres et éparpillées dans plusieurs bases de données et seulement 36,9 % de ces entreprises déclarent analyser régulièrement les informations relatives à leurs clients.

- la prise de décision manque de clarté et ne soutient pas activement les changements nécessaires à l'organisation.
- le manque des fonds nécessaires à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients

D'autres difficultés ont été citées par les répondants au questionnaire de l'enquête, il s'agit :
- de trouver le personnel ayant la formation nécessaire et adaptée aux nouveaux produits et marchés,
- du manque de compétitivité par rapport aux Pays sud de l'Europe et de l'Extrême Orient,
- du délai alloué au changement qui est très court et qui doit donc être anticipé,
- du fait que l'évolution trop rapide leur crée des difficultés financières. Manque de fond à l'investissement,
- du fait aussi que les clients ne savent pas ce qu'il leur faudrait, s'ils le savent, il est irréalisable avec le prix qu'ils accorderaient à cette évolution. La grande difficulté est de savoir écouter pour saisir le besoin et l'évolution souhaitée, de les réaliser à un prix raisonnable.
- des difficultés relatives à l'ajustement du stock en fonction de la demande, et au recrutement de personnel qualifié dans le secteur d'activité.

Au niveau pratique, cette recherche apporte une connaissance des outils de la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles. Il peut s'agir à ce titre de :
- L'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise ;
- L'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise ;
- La fidélisation des clients par la recherche de solutions à leurs problèmes ;
- La résolution des conflits avec les clients d'une manière positive ;

Pour soutenir ces outils et améliorer ainsi leur efficacité, des efforts doivent être fourni au sein de l'entreprise pour assurer :

- une bonne préparation des hommes à assumer leurs nouveaux rôles et comportements requis pour réussir ;
- la délégation de la satisfaction client à un seul et même dirigeant ;
- l'établissement des structures d'organisation qui facilitent la prise de décision et stimulent la réactivité ;

- l’élaboration de systèmes d’informations compatibles avec les besoins des clients ;
- l’adaptation de l’organisation du travail au sein de l’entreprise aux besoins de ses clients ;
- la création d’une base de données qui centralise toutes les informations relatives aux clients et l’analyse en permanence de ces informations ;
- la clarté de la prise de décision pour soutenir activement les changements nécessaires à l’organisation ;
- l’anticipation du délai alloué au changement ;
- l’ajustement du stock en fonction de la demande.

Les résultats de la recherche ont été présentés, il importe de les situer par rapport aux développements théoriques mobilisés.

Concernant l'échantillon total, les résultats sur l’anticipation de l’évolution des besoins des clients confirment ce qui a été avancé par des auteurs tels que Lemon et al. (2002) ; Dwyer et al. (1987), Kandampully et Duddy (1999), Kalika (1991), qui estiment que l’anticipation contribue au développement des relations durables et de long terme entre l’entreprise et ses clients. Ils confortent aussi les apports des auteurs (*e.g.* Campbell (2003) ; Day et Van den Bulte (2002), Bueren et al, (2004)), qui plaident pour la mobilisation des entreprises pour la connaissance de leurs clients considérée comme outil permettant d’aboutir à cette anticipation.

L’importance de l’adaptation à l’évolution des besoins des clients dans la maîtrise du risque de perte des clients a été mise en évidence par différents auteurs (e.g, Hallen et al (1991) ; Han et al. (1993)). Elle est confirmée par les résultats empiriques significatifs de notre étude.

L’influence de la fidélisation sur le développement et le maintien des relations avec les clients et en conséquence son rôle dans la maîtrise du risque de perte des clients de l’entreprise a fait l’objet de nombreuses études empiriques (*e.g,* Bozzo, 2000 ; Costabille, 2000 ; Benavent et al. 2000). Les résultats de cette étude ne vont pas dans le même sens que celles déjà faites dans ce domaine dans la mesure où la fidélisation ne mène pas forcément au développement et au maintien de la relation entre l’entreprise et ses clients. A l’heure actuelle de la migration de la valeur, l’entreprise ne doit pas se contenter de développer la forme traditionnelle de la fidélisation en réduisant le prix, offrant du crédit ou essayant de bâtir une notoriété, pour développer et maintenir la relation avec ses clients, elle doit aussi développer sa forme

nouvelle en essayant de leur offrir des solutions valorisantes et en partageant avec eux les informations.

La résolution positive des conflits avec les clients n'a pas d'influence significative sur la maîtrise du risque de perte des clients. Ce résultat conforte l'idée des auteurs (*eg,* Vaaland et Hakansson, 2000; Schweiger et al, 1989; Terawatanavong et al, 2001; Charreaux et Desbrière, 1998), qui affirment que le conflit n'est pas nécessairement destructif pour la relation.

Quant aux résultats obtenus dans l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients, l'hypothèse de la fidélisation se trouve totalement rejetée, ce qui prouve que cette dernière ne mène pas nécessairement à la maîtrise du risque de perte des clients. S'agissant de l'hypothèse de résolution des conflits, elle est confirmée par le résultat de notre étude et conforte l'idée des auteurs qui estiment que le conflit peut avoir des effets positifs sur la relation (*eg,* Vaaland et Hakansson, 2000; Schweiger et al, 1989; Terawatanavong et al, 2001; Charreaux et Desbrière, 1998).

En ce qui concerne les résultats obtenus dans l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients, l'hypothèse de l'adaptation à l'évolution des besoins des clients n'a pas été confirmée. Ce résultat se justifie d'une part, par le rythme de changement de l'environnement de l'entreprise (environnement stable) et par la faiblesse des structures financières et des structures d'encadrement de ces entreprises.

Les résultats de cette recherche confortent aussi les apports de la théorie des parties prenantes qui prône la prise en compte des intérêts des clients. Ils vont dans le même sens que ceux trouvés par Wasten et Ogden (1999) dans la mesure où leur enquête soutient les apports de cette théorie, en effet, dans leur étude qu'ils ont mené dans les industries, privatisée, qui fournissent de l'eau potable en Grande Bretagne, ces auteurs estiment que même si l'amélioration des performances des services offerts aux clients, en matière d'eau, est coûteuse pour les profits actuels, le rendement des actionnaires répond positivement à cette amélioration. Ces résultats approuvent les apports de la branche instrumentale de la théorie des parties prenantes. Cette dernière se trouve aussi approuvée par l'étude qui a été menée par Bhattacharya et Lyo (2006) qui estiment, à travers les résultats qu'ils ont trouvé, que la satisfaction des clients joue un rôle médiateur important entre la responsabilité sociale de l'entreprise et sa valeur de marché. Ainsi, dans les entreprises qui disposent d'une faible

capacité d'innovation et d'une faible qualité du produit, cette responsabilité réduit le niveau de la satisfaction des clients qui réduit à son tour la valeur de marché de l'entreprise.

Ils soutiennent aussi les apports de la théorie du marketing relationnel en constatant que les petites et moyennes entreprises industrielles se mobilisent en recourant à des moyens différents pour maintenir la relation avec les clients, assurer leur survie, leur rentabilité et une meilleure performance. Ceci va dans le même sens que ce qui a été avancé par des auteurs tels que : Dubost, 1998 ; Missi Farouk et al. 2003; Manzano, 1997; Lindgreen et Shergill, 2004, Harrison, 2004.

L'appréciation de ces résultats et apports de la recherche doit cependant tenir compte des limites de l'étude qui conduiront à la proposition des voies futures de recherche.

C-LES LIMITES DE LA RECHERCHE ET LES PROLONGEMENTS SUGGÉRÉS

Le premier élément qui semble constituer une véritable limite de la recherche est la faiblesse de la taille de l'échantillon. Plus précisément, le nombre des entreprises étudiées (103) n'est pas suffisamment important pour pouvoir généralier les résultats à l'ensemble d'une population

La deuxième limite a trait au raisonnement général de cette étude qui risque d'occulter la diversité des relations qu'une entreprise possède avec ses clients. Pour maîtriser le risque de leur perte, cette dernière pourrait mener des actions différentes en fonction de leur importance et des perspectives à venir des échanges.

Une autre insuffisance tient au non intégration dans le modèle de recherche l'accès des entreprises au financement que ce soit interne ou externe. Cet accès joue un rôle important dans la mise en œuvre des projets innovants décelés lors de l'anticipation de l'évolution des besoins des clients. Plus son accès au financement est facilité, plus sa capacité à mettre ces projets en pratique est importante, plus sa capacité d'adaptation à l'évolution des besoins de ses clients est soutenue et plus la maîtrise de leur risque de perte est meilleure.

Compte tenu de ces limites et pour enrichir les apports de cette étude, il convient d'évoquer les pistes de recherche à développer. En effet, à l'heure actuelle de la migration de la valeur,

la gestion du risque clients reste parmi les principales préoccupations des entreprises. Elle affecte leur performance et constitue l'un des principaux facteurs de différenciation par rapport aux autres entreprises. Partant de cela les voies de recherche sont multiples, il peut s'agir :

- de l'analyse de l'impact de la contrainte financière sur la maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise ;
- de l'étude de l'impact de la gestion du risque de perte des clients sur la performance des entreprises ;
- de l'examen de l'impact de la gestion du risque de perte des clients sur la décision d'investissement des entreprises ;
- de l'étude de la gestion du risque de perte du plus gros client de l'entreprise ;
- ou enfin la réalisation d'une étude qualitative sous forme d'étude de cas dans au moins cinq entreprises pour pouvoir expliquer plus en détail et d'une manière précise la gestion du risque de perte des clients dans les entreprises.

BIBLIOGRAPHIE

Agle B.R. et Wood. D.J. (1997), « A theory of stakeholder identification and salience : defining the principe of who and what really counts », Academy of Management Review, Octobre.

Alard P et Dirringer D. (2000), « La stratégie de relation client », Dunod, Paris.

Alphonse P; Ducret J. et Séverin E. (2004), « When trade credit facilitates access to bank finance: Evidence from US small business data », Univeristy of Lille. Mimeographed, january.

Amason Allen C. (1996), «Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making : resolving a paradox for top management networks », Academy of Management Journal 39(February).

Anderson E. et Weitz B.(1989), «Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads », Marketing Science, 8, 310-323.

Anderson J C. et Narus J A. (1990), « A model of distributor firms and manufacturer firm working partnerships », Journal of Marketing (54), January.

Anderson J C. et Narus J A. (1991), « Partnering as a focused strategy », California Management Review, 33 (Spring), 95-113.

Anderson E et Weitz B, (1992). «The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels», Journal of Marketing Research, 29(February), 18-34.

Anderson E. et Sullivan M (1993), «The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms», Marketing Science, 12 (Spring). 125-43.

Andaleeb S S. (1996), « An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels : the role of trust and dependence », Journal of retailing, 72 (Spring), 77-93.

Andriof J. et Waddock S. (2002), « Unfolding stakeholder engagement », dans Unfolding stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement, (sous la dir. de) J. Andriof, S.Waddock, B. Husted et S.Rahman, Sheffield, Greenleaf, p. 19-42.

Aoki M. (1984), « The cooperative game theory of the firm », Oxford University Press.

Argyris C., Schon D. (1978), « Organizational Learning : A theory of action perspective », London, Addison- Wesley Publishing.

Baillargeon J. (2003), « L'analyse en composantes principales ». UQTR. [Document inédit disponible en ligne]. http://www.uqtr.ca/cours/srp-6020/acp/acp.pdf

Baile S. (2004), « Pourquoi et comment évaluer l'interaction homme/machine ?, le cas de la messagerie électronique dans les processus d'apprentissage », 9ème colloque de l'AIM

(Association Information et Management) Systèmes d'information : perspectives critiques, 26, 27 et 28 mai 2004- Evry, France.

Banerjee S; Dasgupta S. and Kim Y. (2004), «Buyer-supplier relationships and the stakeholder theory of capital structure », First Draft : March.

Barbat V. (2004), « Modalités et processus d'internationalisation des PMI sous-traitantes françaises : une etude multi-méthodes », Thèse pour le Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Montesquieu Bordeaux IV.

Barneto P et Gregorio G (2007), « Finance, manuel et applications », Dunod, Paris.

Barney J. B. (1986), « Strategic factor markets : Expectations, luck, and business strategy », Management Science, 32(10).

Batt, Peter J (2000), « Modeling buyer-seller relationships in agribusiness in South East Asia », The 2000 IMP Conference Papers.Curtin University of Technology.

Bavaud F ; Capel R ; Crettaz de Roten F ; Muller JP. (1996), « Guide de l'analyse statistique de données avec SPSS 6 », Editions Slatkine, Genève.

Beaud M. (2006), «L'art de la thèse », La découverte.

Benavent C et Crié D. (1998), « Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité », Décisions Marketing, 15, Jan-April. 10-20.

Benavent C et Meyer-Waarden L. (2001), « Programmes de fidélisation : stratégies et pratiques », Centre lillois d'analyse et de recherche sur l'évolution des entreprises, UPRESA CNRS 8020.

Benavent C; Crié D et Meyer-Waarden L. (2000), « Analysis of the efficiency of loyalty programs », The 3rd AFM French-German Conference about Retailing and Distribution in Europe, St. Malo , June.

Benjelloun N. (1984), «Contribution à la connaissance du crédit client dans les PME », Thèse es-sciences de gestion, IAE, Université Bordeaux I,.

Berkley B.J. and Gutpa A. (1994), « Improving service quality with information technology », International Journal of Information Management, 14(2), 109-121.

Berry L.L. et Parasuraman, A. (1991), « Marketing services : competing through quality », Free Press, New York, NY.

Berlin M. (2003), « Trade credit : why do production firms act as financial intermediaries? », Business Review.

Berman S.L; Wicks A.C., Kotha S., Jones T. M. (1999), «Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance». Academy of Management Journal. Vol. 42, No. 5.

Bhattacharya C.B and Luo X (2006) «Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market Value », Journal of Marketing Vol. 70, october.

Bitner Mary J. (1995), « Building service relationships : it's all about promises », Journal of the Academy of Marketing Science, 23 (4), 246-51.

Biong H et Selnes F. (1995), « Relational selling behavior and skills in long-term industrial buyer-seller relationships », International business review Vol. 4, N°4, pp. 483-498.

Blair M. (2001), « Team production theory and corporate law », Georgetown University Law Center, working Paper Series in Business, Economics, and Regulatory Law and Public Law and Legal Theory Research Paper N°. 281818.

Blair M. (1995), « Ownership and Control », The Brookings Institution, Washington.

Blair M et Stout L.A. (1999), « A team production theory of corporate law », The Journal of Corporation Law, Volume 24, Number 4, Summer.

Bogliolo F. (2000), « La création de valeur », Edition d'Organisation.

Bogliolo F. (1996), « La création de valeur », Recueil d'articles écrits par ou avec Félix Bogliolo, conseil de direction en finance.

Boone, E. L et Kurtz L. D. (1999) « Contemporary Marketing ». The Dryden Press, USA, pp.331-360.

Bozzo C. (1999), « Fidélité, rétention et inertie des clients industriels : proposition d'un modèle conceptuel », Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille, Institut d'Administration des Entreprises, centre de recherche sur les organisations et la gestion, W.P. n° 547, avril.

Bozzo C. (2000), « Modélisation du comportement d'achat en milieu industriel : fidélité, rétention, inertie », Thèse es-Sciences de Gestion, Université de droit, d'économie et des sciences d'Aix Marseille 3.

Bolton R. (1998), « A dynamic model of the duration of the customer's relationship with a continuous service provider : the role of satisfaction », Marketing Science, 17 (1), 45-65.

Bourguignon A. (1996). « Définir la performance : une simple question de vocabulaire ? » dans A.-M. Fericelli et B. Sire (dir.), *Performances et ressources humaines*, Paris, Economica, p. 18-31.

Bouvier-Patron P. (1995), « Asymétrie et symétrie relationnelle dans la relation bilatérale client-fournisseur », In Economies et Sociétés, Série Dynamique technologique et organisation, W. n°2, 9/1995, p.51-68.

Bradford K.D; Stringfellow A; Weitz B.A. (2004), « Managing conflict to improve the effectiveness of retail networks », Journal of Retailing, Fall, Vol. 80 Issue 3, p181.

Brannback M. (1999), « The concept of customer-orientation and its implication for competence developpement », Turku School of Economics and Business Administration, Departement of Marketing, Technical Reports N°1, May.

Brannback M et Jelassi T. (1999), « Knowledge-based strategic market management – A conceptual framework and a European example », Journal of Decision Systems, vol. 7., n°.1-2.

Brennan D. Ross; Turnbull Peter W; Wilson David T. (2002), « Dyadic adaptation in business to business markets », Institut for the study of business markets, the Pennsylvania State University, report 9-2002.

Buchanan L. (1992), « Vertical trade relationships : the role of dependance and symmetry in attaining organizational goals », Journal of Marketing research, 29 (February), 65-75.

Bueren A; Schierholz R; Kolbe L; Brenner W. (2004), « Customer Knowledge Management - Improving Performance of Customer Relationship Management with Knowledge Management », Institute of Information Management, University of St. Gallen Mueller-Friedberg-Strasse. Proceedings of the 37th Hawaii international conference on system sciences 2004.

Burlat (2003), «Un cadre d'analyse dynamique des réseaux d'entreprises », Revue française de gestion industrielle, vol.22, n°1, mars.

Buttle F and Rizal A. (2001), « Retaining business customers through adaptation and bonding : A case study of HdoX », The Journal of Business & Industrial Marketing ; Santa Barbara.

Campbell A.J. (2003), « Creating customer knowledge competence : managing customer relationship management programs strategically », Industrial Marketing Management 32, 375-383.

Cannon J.P; Achrol R.S; et Gundlach G.T. (2000), « Contracts, norms, and plural form governance », Journal of the Academy of Marketing Science 28 (2).

Cannon J.P et Christian H. (2001), « Buyer-supplier relationships and customer firm costs », Journal of Marketing, 65 (January).

Capron M et Quairel F. (2004), « Les dynamiques relationnelles entre les firmes et les parties prenantes », CREFIGE : Université Paris 9 Dauphine et ERGO : Université Paris 8.

Cardozo R.N. (1968), « Segmenting the industrial markets », In King, R.L. (Ed), Marketing and the new science of planing, AMA Fall Conference Preceedings, American Marketing Association, Chicago, IL.

Charreaux G et Desbrière P. (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre valeur actionariale », Finance contrôle stratégie-volume 1, n° 2, p. 57-88.

Charreaux G. (1997a), « Gouvernement de l'entreprise », Encyclopédie de Gestion. Edition économica

Charreaux G. (1997b), « Le gouvernement des entreprises, théories et faits », Edition Economica.

Charreaux G. (2002), « Au-delà de l'approche juridico-financière : le rôle cognitif des actionnaires et ses conséquences sur l'analyse de la structure de propriété et de la gouvernance », Revue française de gestion.

Cassan C. (1992), «La mesure de l'effet de l'ordre d'entrée sur la formation de la part de marché des marques », Thèse de doctorat en Sciences de Gestion, Université de Toulouse I, juin.

Chaston I; Badger B et Sadler-Smith. E (2000), « Organizational learning style and competences acomparative investigation of relationship and transactionally orientated small UK manufacturing firms », European Journal of Marketing, Bradford.

Chee K. NG; Smith Janet K et Smith Richerd L (1999), «Evidence on the determinants of trade credit terms in interfirm trade», The journal of finance. Vol LIV, N°3, June.

Chéron E.J ; Daghfous N et Héroux D. (1996), « La segmentation dans les marchés industriels au stade de la maturité : application aux tubes en plastique de l'arbitrage entre le prix et le service », IAE de Paris (Université Paris 1. Panthéon-Sorbonne)- GREGOR- 1996.09.

Choffray J-M. et Lilien G.L. (1980), « Industrial market segmentation bye the structure of the purchasing process », Industrial Marketing Management, Elseiver North Holland, New York, NY, Vol.9 N° 4.

CIGREF, (2000), « Gérer les connaissances, défis, enjeux et conduite de projet, rapport du CIGREF, octobre ; http://www.cigref.fr

Clarkson M. B. (1995), « A stakeholder framework for analysing and evaluating corporate social performance », Academy of Manangement Review.

Cobbaut R. (1992), « Théorie financière », Economica.

Cornell B et Shapiro C. (1987), « Corporate stakeholders and corporate finance », Financial Management, Printemps.

Costabile M. (2000), « A dynamic model of customer loyalty », Paper presented at the 16th annual IMP conference, Bath (UK), septembre.

Cova B. (1996), « La construction de la demande dynamique de l'interaction fournisseur/client dans la grande industrie », Cahier de recherche, volume et numéro 1996-1, éditeur Groupe ESC Lyon.

Cova. B et Salle. R. (1994), « Marketing et échange : dix années de ré-enchâssement de la théorie de l'échange », Congrés de l'association française du marketing, Paris, France, 10-11 mai.

Cova. B et Louyot-Glallicher M-C. (2006), « Innover en marketing, 15 tendances en mouvement », LA VOISIER.

Creuset P.B. (1998), « Théorie des coûts de transaction versus théorie des réseaux : quelques enseignements de la confrontation aux réalités industrielles » Economies et sociétés, dynamique technologique et organisation, série W, N° 4, N° 7.

Crie D. (1999), « Les produits fidélisants dans les relations client-fournisseur, identification, analyse des effets et implications pour la prévision de l'évolution de la relation », Thèse de Doctorat ès Sciences de Gestion, Université Lille 1.

Cyert R.M et March J.C. (1963), « A behavioral theory of the firm », Prentice Hall (trad. Processus de prise de décision en entreprise, Dunod, 1970).

Daft Richard L. and Karl E. Weik, (1984), « Toward a model of organizations as interpretation systems », Academy of management review.

Danielson Morris G. et Scott Jonathan A, (2004), « Bank loan availability and trade credit demand », The Financial Review.

Day George S. (1994), «The capabilities of market-driven organisations », Journal of Marketing, 58, 4.

Day George S et Van den Bulte C. (2002), « Superiority in customer relationship management : Consequences for competitive advantage and performance », University of Pennsylvania Marketing Departement, Septembre.

Day George S. (1999), « The market-driven organisation : understanding, attracting, and keeping valuable customers », New York : The Free Press.

De Gues, A.P. (1988), « Planning as learning », Harvard Business Review, March-April.

Deshpandé R; Farley John U & Webster Jr F. (1993), « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis », Journal of Marketing, 57, 1.

De Montmorillon B. (1998), « La gestion des changements dans les organisations », Cahiers français n°287, juillet-septembre.

Denis J.E ; Czellar S et Graber S. (2000), « Orientation marché et performance : intégration des évidences empiriques », Ce texte a été accepté pour communication au XVIè Congrès de l'Association Française du Marketing à Montréal.

Denis J.E. (2001), « Orientation vers le marché, performance et activités de recherche marketing », Texte accepté pour communication au XVIIè Congrés de l'Association Française du Marketing à Deauville.

Dewolf H. (1999), « La fidélisation de la clientèle, stratégies juridiques et commerciales des entreprises », Les presses universitaires de la faculté de droit Clermont-Ferrand- Editeur Diffusion : L.G.D.J.

De Wulf Kristof, Odekerken-Schroder Gaby et Schumacher Patrick, (2000), « Why it takes two to build successful buyer-seller relationships », Nr. 00/89, April, Deportnumber : D/2000/7012/12.

Dierickx I et Cool K. (1989), «Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage », Management Science, Dec89, Vol. 35 Issue 12.

Dietsch M. (1990), « Le crédit interentreprises : coûts et avantages », Economie et statistique, n°236, p. 65-79.

Dietsch M. (1998), «Atouts et handicaps du crédit client face au crédit bancaire », Revue d'économie financière, n°46, mars, p. 175-193.

Dietsch M. (1997), « Crédit interentreprises », Encyclopédie de gestion, Edition Economoica.

Dietsch M et Kremp E. (1996), « Délais de paiement et mesure du risque client », Revue d'économie financière n° 37.

Dietsch M et Dellanay A.F. (1999), « Le crédit interentreprises joue un rôle d'amortisseur des tensions conjoncturelles », Revue d'économie financière N° 54. 4.

Donaldson T et Preston Lee E. (1995), « The stakeholder theory of the corporation : concepts, evidence, and implications », Academy of Mnagement Review, vol 20, n°1, 65-91.

Doney Patricia M et Cannon Joseph P. (1997), « An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships » Journal of Marketing, vol 61.

Dowling G.R et Uncles M. (1997), «Do customer loyalty program really work ? », Sloan Management Review, Summer.

Dubost N. (1997), « Facteurs explicatifs du marketing relationnel en milieu industriel : le rôle de trois variables liées à la relation avec le plus gros client », Actes du Congrés international de l'Association Française du Marketing, Toulouse, 13, 353- 365.

Dubost N. (1998), « Les dimensions de la dépendance économique vis à vis des clients : le cas de deux secteurs industriels français », Cahier de recherche n° 1998-1, I.A.E Orléans.

Dwyer Robert F; Schurr Paul H; et Oh Sejo. (1987), « Developping buyer-seller relationship s », Journal of Marketing, vol 51, April, pages 11-27.

Edmondson A et Moingeon de Bertrand. (1996), « Organizational Learning and Competitive Advantage », (éd.), Sage, Londres.

Edvinsson L et Malone M. (1999), « Le capital immatériel de l'entreprise », Maxima, Paris.

Eisenhardt, K. M. et Zbaracki, M. J. (1992), «Strategic Decision Making», Strategic Management Journal, Vol. 13.

EL koraichi M. (2007), « Gestion de la relation client (GRC) et performance de l'entreprise : une approche conceptuelle », Colloque international organisé par l'ESC Brest Bretagne en partenariat avec la Chaire de recherche du Canada, sur la Performance des Entreprises, et l' Université de Greenwich. 1er et 2 février 2007.

Emerson, Richard M. (1962), « Power dependance relations », American Sociological Review, 27 (Febrary).

Emery, Gary W. (1987), «An optimal financial response to variable demand », Journal of financial and quantitative analysis 22.

Ernst & Young. (2001), «Eighth annual special report on technology in banking and financial services », Press Release Archive Canadian Fact Sheet.

Evrard Yves, Pras Bernard et Roux Elyette, (2003), « Market, études et recherches en marketing », Dunod, Paris.

Fabre C. (1997), « L'implication des salariés restants après un plan social », Thèse ès Sciences de Gestion, université Montpellier II.

Faure, R ; Marchesnay M. et Mathié B. (1979), « L'ombre des grands », Revue française de gestion, vol. 20, p. 108-115.

Fiol, C. Marlene and Majorie Lyles.(1985), « Organizational Learning », Academy of Management Review 10(4) : 803-813.

Fiocca R. (1982), « Account portfolio analysis for strategy developpement », Industrial Marketing Management, 11, 53-52.

Fitchett James A. (2005), «Consumers as stakeholders : prospects for democracy in marketing theory », Business Ethics : A European Review Volume 14 Issue 1.

Fleury A. et Fleury M.T. (2000), « Entrepreneurial strategies and competence building : Knitting new relationships in the fabric of globalised industry », Paper prepared for the Rockfeller Global Value Chains Workshop, Bellagio, Italy, Septembre.

Ford D. (1984), « Buyer/Seller relationships in international industrial markets », Industrial Marketing Management. Vol 13. 101-112.

Frasier G.L. (1983), « Interorganizational exchange behavior in marketing channels : a broadened perspective », Journal of Marketing, vol 47, p 68-78.

Frasier G.L. et Rody R.C. (1991), « The use of influence strategies in interfirm relationships in industrial product channels », Journal of Marketing, Vol. 55, pp. 52-69.

Freeman R.E. (1994), «The politics of stakeholder theory : some future directions », Business Ethics Quarterly.

Freeman E et Liedtka J. (1997), « La seconde vie du capitalisme » L'Expansion Management Review, décembre.

Freeman R.E et McVea J. (2001), « A Stakeholder Approach to Strategic management», Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia Working Paper No. 01-02.

Freeman R. E et Philips R.A. (2001), « Stakeholder theory : a liberation defense », University of Virginia - Darden Graduate School of Business Administration and University of San Diego - School of Business Administration & Engineering Programs, Working Paper Series.

Freeman R.E and Gilmartin M.J. (2002), « Business ethics and health care : a stakeholder perspective », Darden Graduate School of Business Administration, University of Virginia, Working Paper No. 01-01.

Friedman A.L et Miles S. (2002), « Developping stakeholder theory », Journal of Management Studies 39 :1 January.

Fynes B et Voss C. (2002), « The moderating effect of buyer-supplier relationships on quality practices and performance », International Journal of Operations & Production Management, vol. 22 N°6.

Gaben J.P. (1999), « La migration de valeur, nouveau défi du management », Le journal de l'école de Paris- N° 16-mars-avril.

Galtier V. (2003), « Proposition d'une échelle de mesure contextualisée de l'apprentissage d'équipe : une analyse exploratoire », Centre de recherche DMSP, Université de Paris IX Dauphine, juin.

Ganesan S. (1994), « Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships », Journal of Marketing, 58 (April), 1-19.

Garvey G.T et Swan P.L. (1994), « The Economics of Corporate Governance: Beyond the Marshallian firm », Journal of Corporate Finance, Vol. 1, p. 139-174.

Gatignon H. et Xuereb J-M. (1997), « Strategic orientation of the firm and new product performance », Journal of Marketing Research, 34 (February).

Gelderman C.J. et Van Weele A.J. (2004), « Determinants of dependence in dyadic buyer-supplier relationships », The 13th International IPSERA Conference, Catania, Italy.

Giard V. (1992), « Statistique appliquée à la gestion », Edition Economica.

Gray B; Matear S; Boshoff C et Matheson P. (1998), « Developing a better measure of market orientation », European Journal of Marketing, 32, pp. 884-903.

Greenley G.E. (1995), « Market orientation and company performance : Empirical evidence from UK companies », British Journal of Management, Vol. 6, 1-13.

Greenley G.E. et Foxal G.R. (1998), « External moderation of associations among stakeholder orientations and company performance », Intern. J. of Research in Marketing 15, PP 51-69.

Griffith R.L. et Pol, L.A. (1994), « Segmenting industrial markets », Industrial Marketing Management, Vol.23.

Gronroos C. (1991), « The marketing strategy continuum : toward a marketing concept for the 1990s », Management Decision Vol. 29, 1, 7-13.

Gross M. et Guerrero L.K. (2000), « Managing conflict appropriately and effectively : an application of the competence model to rahim's organizational conflict styles», International Journal of Conflict Management. Vol. 11 Issue 3.

Groves G. et Vassilios V. (1998), « Supplier-customer relationships and company performance », The International Journal of Logistics Management, Volume 9 N° 2.

Gruen T.W. (1995), « The outcome set of relationship marketing in customer markets », International Business Review, Vol 4, N°.4, pp. 447-469.

Gueguen G. (2001), « Environnement et management stratégique des PME : le cas du secteur Internet », Thèse es-Sciences de Gestion, Université de Montpellier I.

Gueguen. G. (1997), « L'entreprise doit-elle réagir face aux turbulences environnementales ? Propos de réflexion », Communication à la VIème conférence internationale de management stratégique AIMS, HEC Montréal, 24-27 juin, Canada.

Gundlach G.T; Achrol R.S. et Mentzer J.T. (1995), «The structure of commitment in exchange », Journal of Marketing, 59, No. 1.

Gwinner K. P; Gremler D.D. et Bitner M.J. (1998), « Relational benefits in services industries : The customer's perspective », Journal of the Academy of Marketing Sciences, Vol. 26, 2, pp. 101-114.

Hallen L; Johanson J. & Seyed Mohamed N. (1991), « Interfirm adaptation in business relationships », Journal of Marketing, April.

Hallen L; Johanson J. & Seyed Mohamed N. (1993), «Dyadic business relationships and customer technologies», Journal of business-to-Business marketing 1 (4) : 63-90.

Hamel G. et Prahalad C.K. (1995), « La conquête du futur », InterEditions.

Hakansson H. (1982), « International marketing and purshasing of industrial goods », Chichester : Wiley.

Hakansson H. et Snehota I. (1989), « No business is an island : the network concept of business strategy », Scandinavian Journal of Management, 5 (3) : 187-200.

Hakansson H. et Snehota I. (1995), « Developping relationships in business networks ». London : International Thompson Business Press.

Hamel G. (2000), « La révolution en tête », Edition Village Mondial, Paris/Pearson Education France.

Han J. K; Kim M & Srivastava R. (1998), « Market orientation and organisational performance : Is innovation a missing link ? », Journal of marketing, 62 (Octobre).

Han S-L; Wilson D.T; et Dant S. (1993), « Buyer-seller relationships today », Industrial Marketing Management, 22 (4), 331-8.

Harker M.J. et Tynan C. (2004), « The Creation and termination of marketing relationships : The customer perspective », ANZMAC 2004 Conference.

Harrison D. (2004), « Is a long- term business relationship an implied contract ? Two view of a relationship disengagement », Journal of Management Studies, Vol. 41, N°1, January.

Harvard Business Review (2001), « Négociation et résolution des conflits », Harvard Business Review, Editions d'Organisation.

Heene A. et Dentchev N.A. (2004), « A strategic perspective on stakeholder management », Working Paper Faculteit Economie En Bedrijfskunde, July.

Heiens R.A (2000), « Market orientation : Toward an integrated framework », University of South Carolina Aiken, Academy of Marketing Science Review, Volume 2000 N°1.

Heitz M. (2000), « Les coopérations interentreprises : une grille d'analyse », Finance Contrôle Stratégie – Volume 3, N° 4, décembre.

Hill C.W.L and Jones T.M. (1992), « Stakeholders agency theory », Journal of Management Studies.

Hirigoyen G., Pichard-Stamford J.-P., (1998), «La confiance, un outil de la finance organisationnelle », Economie et Sociétés, n° spécial sur la confiance, août, septembre, tome 32, n° 8-9.

Hirigoyen G. et Pichard-Stamford J.-P. (2006), « Finance organisationnelle : une synthèse», Encyclopédie des ressources humaines, 2ème édition.

Hirigoyen G ; Caby J. (2005), « Création de valeur et gouvernance de l'entreprise », 3ème édition. Ed Economica.

Hirigoyen G. et Caby J. (2005), « La valeur partenariale : un outil de gouvernance », Revue du financier n°155, septembre, octobre. P. 27-41.

Hirigoyen G. et Caby J. (1998), « Histoire de la valeur en finance d'entreprise ». In Valeur, Marché et Organisation , J.P. Bréchet (ed.), pp. 133-174, Presses Académiques de l'Ouest.

Hirigoyen G. (1997), «Salariés-Actionnaires : le capital sans le pouvoir ?», Cahier de recherche I.9704, Institut d'administration des entreprises, Université Montesquieu-Bordeaux IV.

Hirigoyen G. et Benjelloun N. (1987), «La gestion du crédit-clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles», Revue du financier n°51, janvier, février.

Hirigoyen G. (1981), « Caractéristiques des moyennes entreprises industrielles (MEI) en France », Banque, juillet, pp. 855-862.

Hirigoyen G ; Devèse J ; Couret A (1999), « Lamy droit du financement ».

Holmlund M. et Soren K. (1995) « Small-Sized manufacturing firms' perceptions of quality in business networks ». In Proceedings of the 11th IMP Conference.

Howell D.C. (1998), « Méthodes statistiques en sciences humaines », De Boeck Université s.a. Edition originale : David C. Howell, « Statistical methods for psychology», Fourth Edition. 1997 by Duxbury.

Hsiao M.J; Purchase S. et Rahman S. (2002), « The impact of buyer-supplier relationship and purchasing process on the supply chain performance : a conceptual framework », The Inaugural Meeting of the IMP Group in Asia, Perth, Western Australia, 1-20.

Hunt S. (1997), « Competing through relationships : Grounding relationship marketing in resource-advantage theory », Journal of Marketing Management, 13, 431-445.

Hurley R.F. et Hult T.G. (1998), « Innovation, market orientation, and organizational learning : An integration and empirical examination », Journal of Marketing, 62, Octobre.

Huselid M. (1995), «The impact of htxman resource management on turnover, productivity, and corporate financial performance ». Academy of Management Journal.

IBM CRM Global Study (2004), « Doing CRM right: what it takes to be successful with CRM », Americas View, CRM global study.

Jarratt D et Morrison M. (2001), « Dependancy in major business relationships », Working Paper No. 9/01, Novembre. Charles Sturt University, Faculty of commerce.

Jayachandran S. et Sharma S. (2003), « Antecedents and outcomes of customer relationship management systems », University of South carolina, Septembre

Jensen M.C. (2001), « Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function », The Monitor Group and Harvard Business School.

Kahl M. (2002), « Financial distress as a selection mechanism: Evidence from the United States », Anderson School, Octobre.

Kale S.H. (1986), « Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developping country », Journal of Marketing Research, vol 23, November, p 387-393.

Kalika M. et Gauzente C. (2001), « Orientation stratégique externe et performance : le cas des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire », Revue Sciences de Gestion, n°28, printemps.

Kalika M ; de Montmorillon B ; Romelaer P ; Josserand E ; Isaac H. et Blanchot F. (2000), « Organisation : explosion des frontières et transversalité », Cahier de recherche n°50, EMR Dauphine- version n°3- 07/03/00.

Kalika M. (1991), «De l'organisation réactive à l'organisation anticipative», Revue française de gestion, novembre, décembre.

Kalwani M.U et Nayarandas N. (1995), « Long-terme manufacturer-supplier relationships : do they pay off for supplier firms ? », Journal of Marketing 59 (January).

Kandampully J. et Ria D. (1999), « Competitive advantage through anticipation, innovation and relationships », Management Decision37/1 (51–56).

Kasper H. (2002), « The innovation and learning perspective in market oriented service organisations », University of Maastright, the Netherlands. Australia and New Zeland Marketing Academy (ANZMAC), 16, 17 décembre in Perth, Australia.

Kintz E. (2001), «Get ROI, not hype », Line56, San Francisco, September.

Koenig (1990), «Management stratégique. Vision, manoeuvres et tactiques », Paris Nathan.

Kohli A.K. & Jaworski B.J. (1990), « Market orientation : the construct, research propositions and managerial implications », Journal of Marketing, 54, 2,1-18.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1993), « Market orientation : antecedents and consequences », Journal of Marketing, 57, 3.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1996), « Market orientation : review, refinement, and Roadmap », Journal of Market Focused Management, 1.

Kotler P. (1991), « Philip Kotler explores the new marketing paradigm », Marketing ScienceReview, Spring, pp. 1-5.

Kranton R.E. and Minehart D.F. (2001), « A theory of buyer-seller networks », The American Economic Review, June.

Kim W.C. et Mauborgne R. (1997), « Value innovation : the strategic logic of high growth », Harvard Business Review, January-February.

Klein et Leffler. (1981), « The Role of Market Forces in Assuring Contractual Performance », Journal of Political Economy.

Kochan T. A. et Rubinstein S. A. (2000), « Towards a stakeholder theory of the firm : the saturn partnership », Organization Science, 11 (4).

Koenig G. (1997), « Théorie économique de l'entreprise », Encyclopédie de gestion, Edition Economica.

Koiranen M. (1995), « Custopreneurship coalitions in relationship marketing », in Juha Nasi (ed) Understanding stakeholder thinking, LSR-Publications : Helsinki Finland : 184-194.

Kumar N; Lisa K.S; et Jan-Benedict E.M. (1995), « The effects of perceived interdependance on dealer attitudes », Journal of Marketing Research, 32 (August), 348-56.

Kutner S. et Cripps J. (1997), « Managing the customer portfolio of healthcare enterprises », The Healthcare Forum Journal, 40(5), 52-54.

Kwakkelstein T. (2002), « Customer over employee ?, The implications of customer relationship management (CRM) for organisational structures and labour quality », International conference on the impact of ICT applications on delocalisation of work, working conditions and workers, Brussels, 16-17 April.

Labadie A. et Rousseau O. (1996), « Credit manager, gérer le risque clients », Ed, Economica.

Lacoste D. (1997), « Risque stratégique et rentabilité », Revue française de gestion, juin-juillet.

Lambin J-J. (1998), « Le marketing stratégique, du marketing à l'orientation marché », Ediscience international, Paris.

Lant T.K. et Mezias S.J. (1992), « An organizational learning model of convergence and reorientation », Organization Science.

Laughlin J.L. et Taylor C.R. (1991), « An approach to industrial market segmentation », Industrial Marketing Management, vol. 20.

Laurent G. (1992), « L'analyse exploratoire des données, les statistiques robustes, le *jackknife* et le *bootstrap* », Recherche et Application en Marketing, n°4.

Lee Y.W. et Stowe J.D. (1993), « Product risk, asymmetric information, and trade credit » Journal of financial and quantitative analysis, vol. 28, N°.2, June.

Lefébure R. et Venturi G. (2000), « Gestion de la relation client, panorama des produits et conduites des projets », Editions Eyrolles, Paris.

Lehu J-M. (1999), « La fidélisation client » Edition d'Organisation.

Lemon K.N; White T.B. and Winer R.S. (2002), « Dynamic customer relationship management : incorporating future considerations into the service retention decision », Journal of Marketing, Vol. 66 Issue 1, Jan.

Lepers X. (2002), « Vers une représentation de la relation d'échange fournisseurs – grands distributeurs », Actes du colloque des IAE-Paris-septembre.

Leroy F. (1998), « L'apprentissage organisationnel une revue critique de la littérature », Actes de la VIIème Conférence Internationale de l'AIMS, 27-29 mai Louvain-la-Neuve.

Li T. et Calantone R.J. (1998), « The impact of market knowledge competence on new product advantage : conceptualisation and empirical examination », Journal of marketing, 62.

Li W; Humphreys P.K; Yeung Andy C.L; Edwin Cheng T.C. (2007), «The impact of specific supplier development efforts on buyer competitive advantage : an empirical model », International Journal of Production Economics; Mar2007, Vol. 106 Issue 1, p230-247.

Lindgreen ir.A. et Shergill G. (2004), « Customer relationship management programmes and their impact on the financial performance of business : a proposed model », date posted : April 6, 2004, working paper series 13 downalds, March score 7.

Long M.S; Malitz I.B; et Ravid S.A. (1993), «Trade credit, quality gurantees and product marketability », Financial management (Winter).

Lowenstein M.W. (1997), «The Customer Loyalty Pyramid », Quorum Books Westport : CT.

Lusch R.F. et James R.B. (1996), « Interdependancy, contracting, and relational behavior in marketing channels », Journal of Marketing, 60 (Octobre), 19-38.

Macneil I.R. (1978), « Contracts : Adjustment of long term economic relation », Northwestern University Law Review, vol 72 p 854-902.

Macneil I.R. (1980), « The new social contract, an inquiry into modern contractual relations », New Haven, CT: Yale University Press.

Marion G. (2001), « Le marketing relationnel existe-t-il ? », Décision Marketing N°22 janvier-avril.

Malhotra N. (2004), « Etudes marketing avec SPSS », Traduction Jean-Marc Décaudin, Afifa Bouguerra, Sébastien Marty, Pearson Education France.

Mambo J-A. (1982), « Analyse du risque client dans le crédit inter-entreprises : une approche théorique et empirique dans le cas d'une PME », Thèse ès-Sciences Economiques, Université Paris 10.

Manzano M. (1997), « Les relations coopératives entre les producteurs et les distributeurs de produits alimentaires et non alimentaires, une étude exploratoire », IAE de Paris (Université Paris 1 Panthéon - Sorbonne) - GREGOR - 1997.08 -

Marion F. (1996), « Participation du client à la réalisation d'un service et gestion d'une relation client en milieu interorganisationnel », Les cahiers lyonnais de recherche en gestion n° 17, avril.

Maydeu-Olivares A. et Lado N. (1998), « Market orientation and business economic performance: A mediational model ». Working paper. Business Economics Series 98-59 (09). Getafe: Universidad Carlos III de Madrid.

Maximovic V. et Titman S. (1991), « Financial policy and reputation for product quality », The Review of Financial Studies, Volume 4, Number 1.

McCarthy J.E. et Perreault, Jr W.D. (1993), « Basic Marketing », 11th edition, Irwin, Boston, MA.

Mele C. (2006), «The management of conflict, how to strengthen relationships and networks», Workshop ON New Directions In Relationship Marketing, EIASM, Brussels, 7-8 november 2006.

Mercier S. et Gond J-P. (2004), « Les théories des parties prenantes : une synthèse critique de la littérature », Association francophone de gestion des ressources humaines, congrés 2004, 1er au 4 septembre.

Metais E et Roux-Dufort C. (1997), « Vision stratégique et formes d'apprentissage organisationnel : des stratégies d'adéquation aux stratégies d'intention », Actes de la conférence de Montreal.

Meyer-waarden L. (2002), « Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation – Une étude empirique sur la base d'un panel single source », Université de Pau et des Pays de l'Adour – IAE, thèse ès-Sciences de Gestion.

Mian Shehzad L. et Smith, JR. Clifford W, (1992), « Accounts receivable management policy : theory and evidence » The journal of finance. Vol. XLVII, N°. 1. March.

Milson M.R; Raj S. P. and Wilemon D. (1996), « Strategic Partnering for developing new products », Research-Technology Management, 12 (May/June).

Missi F; Alshawi S. et Irani Z. (2003), « The way Forward to a successful customer relationship management », Informing Science, June, In SITE – « Where Parallels Intersect », Brunel University, UK.

Moussu C. (2000), « Endettement, accords implicites et capital organisationnel : contribution à l'émergence d'une théorie organisationnelle de la structure financière », Thèse de Doctorat de Sciences de Gestion, Université de Dijon.

Moussu C. (2000), « Endettement, accords implicites et capital organisationnel : vers une théorie organisationnelle de la structure financière », Finance Contrôle Stratégie - Volume 3, N° 2, juin, p. 167-196.

Moingeon B. (1998), « L'apprentissage organisationnel », Edition Sciences Humaines.

Moorman C. et Miner A.S. (1997), « The impact of organizational memory on new product performance and creativity », Journal of Marketing Research.

Moorman C. et Rindfleisch A. (2003), « Interfirm cooperation and customer orientation », Journal of Marketing Research Vol. XL , November.

Morgan R.M. et Hunt S.D. (1994), « The commitment-trust theory of relationship marketing », Journal of Marketing Research, 29 (August), 314-28.

Moutairou T. (1984), « Crédit inter-entreprises : Aspects économiques et financiers, incidence sur la gestion financière de l'entreprise », Thèse de Doctorat de Sciences Economiques, Université Orléans.

Murphy M. (1999), « Long-term buyer/supplier governance mechanisms : the implications for transaction cost theory – A quantitative study, In : McLoughlin, D. and C. Horan, (eds.), Proceedings of the 15th annual IMP conference, University College, Dublin.

Narver, J.C. et Slater S.F. (1990). « The effect of a market orientation on business profitability », Journal of Marketing, 54, 4.

Narver J.C. & Slater S.F. (1994). « Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship ? », Journal of Marketing, 58, 1.

Neelam J. (2000), « Monitoring cost and trade credit », Jones Graduate School of Management, Rice University , February 4.

Ness H. (2002), « Expost contractual adjusments in dyadic interfirm relationships », University of Southern Denmark CESFO, Kolding 16-18 August.

Nged Nged S. (1988), « Crédit à la clientèle et gestion du risque clients dans les entreprises françaises : analyse théorique et empirique », Thèse es-Sciences de Gestion, Université Rennes1.

Niskanen J. et Niskanen M. (2006), « The determinants of corporate trade credit policies in a bank-dominated financial environment : the case of finnish small firms», European Financial Management, Vol. 12, No. 1, 81–102

Noyé D. (2000), « Pour fidéliser les clients », Insep Éditions, Paris.

Papa M.J. et Pood E.A. (1988), « Coorientational Accuracy and differentiation in the management of conflict », Communication research, Volume 15, Issue 4, (August).

Paranque B. (1998), « Spécificité financière des PMI françaises dans le contexte européen », Intervention faite sur le thème "Rôle stratégique des pme-pmi face à la mondialisation", à l'occasion de l'Université d'été tenue à Marseille les 25 et 26 septembre.

Parrat F. (1999), « Quand l'actionnaire pèse trop lourd », L'Expansion Management Review, juin.

Pelletier G. et Solar C. (1999), « L'organisation apprenante : émergence d'un nouveau modèle de gestion de l'apprentissage », Cité des sciences et de l'industrie, apprendre autrement aujourd'hui ? 10e entretiens de la villette.

Peppers D; Rogers M. et Dorf B. (1999), « Is your company ready for one-to-one marketing ? », Harvard Business Review, 77 (1), 151.

Perreault W.D.Jr. et Russ F.A. (1976), « Physical distribution service in industrial purshase decisions », Journal of Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL, April.

Perrien J ; Chéron E.J. et Zins M. (1984), « Recherche en marketing : méthodes et décisions », Montréal, Gaetan Morin éditeur.

Perrien J; Paradis S. et Bantig P. M. (1995), « Dissolution of a relationship, the saleforce perception », Industrial Marketing Management, 24.

Pesqueux Y; Bonnafous-Boucher M. (2006), « Décider avec les parties prenantes, approches d'une nouvelle théorie de la société civile », Editions la Découverte, Paris.

Petersen M.A. et Rajan R.G. (1997), « Trade credit : théories and évidence » , Review of financial studies 10, 661-691.

Petersen M.A. et Rajan R.G. (1995), «The effect of credit market competition on lending relationship », Quarterely journal of economics.

Philippeau G. (1986), « Comment interpréter les résultats d'une analyse en composantes principales », Paris, ITCF.

Phillips R. (2004), « Some key questions about stakeholder theory », Ivey Business Journal March/April.

Pitt L; Caruana A; & Berthon P.R. (1996), « Market orientation and business performance : European evidence », International Marketing Review, 13 (1).

Plane J.M (2003), « Management des organisations, théories, concepts, cas », Dunod, Paris.

Planès B. (2002), « Le financement de l'innovation des entreprises industrielles le poids des contraintes financières », Le 4 Pages des statistiques industrielles, n°163-août.

Plunket A. (2002), « Learning, adaptation, corporate strategy and intra-organizational evolutionary processes », Paper to be presented at the conference in Memory of Ehud Zuscovitch, Strasbourg 26-28 May.

Point de vue Mercer. (1998), « Positionner son entreprise sur les gisements de valeur de demain », Copyright, by Mercer Management Consulting, Inc.

Point de vue Mercer. (2001), « Comment réussir dans l'économie relationnelle et optimiser votre dispositif marketing et commercial », Point de vue CRM index Européen.

Polonsky M.J; et Schuppisser S.W. (1998), « A stakeholder perspective to developping a supportive network of marketing relationships », ANZMAC98 Conference Proceeding.

Polonsky M.J; Schuppisser S.W; Beldona S. (2002), « A stakeholder perspective for analysing marketing relationships », Journal of Marketer-Focused Management, 5, 109-126.

Polonsky M.J. (1996), « Stakeholder management and the stakeholder matrix : potential strategic marketing tools », Journal of Market Focused Management, 1, 209-229.

Polonsky M.J; Suchard H.T; Scott D.R. (1999), « The incorporation of an interactive external environment : an extended model of marketing relationships ».Journal of Strategic Marketing 7 41-55.

Porter-O'Grady T. (2004), « Constructing a conflict resolution program for health care», Health Care Manage Rev, 29(4), 278-283 October-December.

Porter Michael E. (1996), « What is strategy ? », Harvard Business Review, November-Decembre.

Post J. E; Preston L. E; et Sachs S. (2002), « Managing the extended enterprise : the new stakeholder view », California Management Review, vol. 45, n° 1.

Poulain-Rehm T (2003), « Les stocks options en France : théories et politiques », Editions L'Harmattan.

Preston L. et Sapienza H. (1990), « Stakeholder management and corporate performance », The Journal of Behavioral economics.

Prim-Allaz I ; Perrien J ; Pras B. (2001), « Les apports de la théorie du contrat social à l'explication de rupture de relations de long terme entre organisations : une application aux relations banques/PME », Centre de recherche DMSP, cahier n° 288, Université de Paris IX Dauphine.

Puthod D. et Thévenard C. (1999), « L'avantage concurrentiel fondé sur les ressources : une illustration avec le groupe Salomon », Gestion 2000, mai-juin.

Rajan R.-G., Zingales L. (1998), « Power in a theory of the firm », Quarterly Journal of Economics, CXIII.

Reichheld F. et Sasser E.W. (1990), «Zero defections : quality comes to services », Harvard Business Review, 68, September / October.

Reinartz W.J & Kumar V. (2000), « On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting : an empirical investigation and implications for marketing », Journal of Marketing, October, p 17-35.

Reinartz W. et Kumar V. (2002), «The mismanagement of customer loyalty», Harvard Business Review, July.

Rex J. (1981), « Social Conflict, a conceptual and theoretical analysis ». New York, Longman Group Limited.

Rexha N. et Tadayuki M. (1998), « The impact of supplier adaptation through relationship specific investments in buyer-seller relationships » ANZMAC98 Conference Proceedings.

Rexha N. (1998), « An integrated model that facilitates the supplier in developing relationships with focal customers », ANZMAC98 Conference Proceedings.

Ricard L. et Rosenthal H. (2001), « Connaître ses clients…la perception des clients : une recherche exploratoire », Actes de conférences du XVIIIème congrès international, AFM, Deauville, France.

Rigobert M-J. (1986), « La gestion du crédit clients, un moyen de prévenir la défaillance des entreprises », Thèse es-Sciences de Gestion, Université Paris 1.

Rispal M. (1995), « Les modes de création et de développement d'accords de coopération (AC) entre dirigeants de PME européens », Gestion 2000, volume 11, n° 5, septembre, octobre.

Roehrich G. Spencer R. et Valette-Florence P. (2002), «The Nature of Relationship Atmosphere and Links with the Value of Relationships: The Case of Europe and Asia ». Paper presented at the Asia-Europe IMP Conference, Perth.

Roussel P. (1996), « Rémunération, motivation et satisfaction au travail », Ed. ECONOMICA.

Roussel P. (1997), « Application de l'analyse factorielle confirmatoire sous Lisrel à la validation d'un questionnaire », Revue de Gestion des Ressources Humaines, n°23, p.2-13.

Roussel P et Igalens J. (1998), « Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines », Ed. ECONOMICA.

Ruekert R. (1992), « Developping a market orientation : An organizational strategy perspective », International journal of Marketing, 9.

Rust R.T; Zahorik A.J., et Keiningham T.L. (1995), « Return on quality (ROQ) : making service quality financially accountable », Journal of Marketing, 59 (2).

Salle R et Pardo C. (1996), « Définir les limites du client : La première étape de la gestion d'un portefeuille de clients en milieu industriel », Revue Acte du congrés.

Salle R et Pardo C. (1997), « La gestion de portefeuille clients en milieu industriel : pour une démarche intégrée », Décision Marketing N°10 Janvier-Avril.

Salle R et Rost C. (1993), « Une méthode de gestion des portefeuilles de clients en milieu industriel », Gestion 2000.

Sanchez R. et Heene A. (2004), « The new strategic management », by John Wiley & Sons, Inc.

Saporta B. (1986), « Stratégie pour la PME », Paris, Montchrestien.

Saporta B. (1989), « Marketing industriel », Edition Eyrolles.

Saporta B et Lapassouse M. (1995), « Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise : un cadre conceptuel préliminaire », Revue internationale PME., vol. 8, n°2.

Schweiger D.M; Sandberg W. R. and Rechner P. L. (1989), « Experiential dialectical inquiry, devil's advocacy, and consensus approaches to decision making », Academy of Management Journal 32.

Selnes F. et Sallis J. (1999), « Relationship learning with key customers », Marketing Science Institute Cambridge, Massachusetts Working Paper, Report N° 99-103.

Senge P. (1990), « The fifth discipline : the art and practice of the learning organization », Doubleday, New York, NY.

Shann T. (1997), « Stakeholder Cooperation », Journal of Co-operative Studies, vol. 29, n°3, (n° 88), January, Society of Co-perative Studies, Manchester, U.K.

Shapiro C. (1983), « Premium for High Quality Products as Rents to Reputation », Quarterly Journal of Economics, vol. 98, Novembre.

Sheth J.N. (1996), « Organizational buying behavior : past performance and future expectations », Journal of Business and Industrial Marketing 11 (3/4) : 7-24.

Siguaw J.A; Brown G; & Widding R.E. (1994), « The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes », Journal of Marketing Research, 31.

Siguaw J.A; Simpson P.M; & Baker T.L. (1998), « Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : the distributor perspective », Journal of Marketing, 62 (Jully).

Slywotzky A.J. (1998), « La migration de valeur, le nouveau grand défi du management », Edition Village Mondial, Paris.

Slywotzky A.J ; Morrison D J. (1998), « La zone de profit, la discipline du business design », Edition Village Mondial, Paris.

Slywotzky A.J ; Morrison D J ; Ted Moser K, et Quella J. (1999), « Patterns, 30 dynamiques de profit », Edition Village Mondial.

Slywotzky A.J. et Morrison D J. (2000), « How digital is your business ? », Mercer Management Consulting,.

Slywotzky A.J. (2000), « The age of the choiceboard », Harvard Business Review January-February.

Slywotzky A J. (2002), « The art of profitability », Boston, MA : Mercer Management Consulting.

Smith J.K. (1987), « Trade credit and informational asymmetry », The journal of finance. Vol XLII, N° 4, Septembre.

Soheir G. (2004), « L'influence de la couleur et de la forme du packaging du produit sur la perception de la personnalité de la marque », Thèse ès Sciences de Gestion, Université de Caen Basse-Normandie.

Sternberg E. (1997), «The defects of stakeholder theory», Corporate Governance, 5, 1, 3-10.

Stratégor (1988), « Stratégie, structure, décision, identité », Paris Interéditions.

Summers B. et Wilson N. (1999), « An empirical investigation of trade credit use : a note », Credit Management Research Centre Leeds University Business School, December.

Summers B; Singleton C; et Wilson N. (1997), « Small business demand for trade credit, credit rationing and the late payment of commercial debt : an empirical study », Credit Management Research Group Management Centre University of Bradford.

Tahtinen J. (1999), « The existence and the dissolution of a business relationship in tailored software business : a theorethical famework », University of Oulu, Finland, Research Report n° 39.

Tahtinen J. et Halinen A. (1999), « A business divorce. How does it happen ? », Proceedings ANZMAC Conference.

Terawatanavong C; Whitwell G; et Widing II R.E. (2001), « Relationship quality and performance : The moderating effect of a channel member's market orientation », University of Melbourne. Australian and New Zeland Marketing Academy Conference (ANZMAC).

Thiétart R-A et Coll. (2003), « Méthodes de recherche en management », Dunod, Paris.

Thomas S. Gruca & Lopo L. Rego (2005), «Customer Satisfaction, Cash Flow, and Shareholder Value », Journal of Marketing Vol. 69, July.

Thompson K; Ryals L; Knox S. (2000), « Developping relationship marketing through the implementation of customer relationship management technology », 16th IMP Conference in Bath : interactions and relationships.

Titman S. (1984), « The effect of capital structure on a firm's liquidation decision », Journal of Financial Economics.

Titman S. et Wessels R. (1988), « The determinants of capital structure choice », Journal of Finance 43,1-19.

Trébucq S et Chatelin C. (2002), « Du processus d'élaboration d'un cadre conceptuel en gouvernance d'entreprise », EconPapers Search.

Turnbull P.W. et Valla J-P. (1986). «Strategies for international industrial marketing : the management of customer relationships in european industrial markets». London : Croom Helm.

Vaaland Terje I. and Hakansson H. (2000), « Exploring interorganizational conflict in complex projects », 16th IMP Conference in Bath, U.K.

Vaaland Terje I. (2004), « Avoiding business divorce », Journal of General Management, Vol. 29 N°3, Spring.

Van Bruggen G.H; Kacker M; Nieuwlaat C. (2001), « The impact of channel function performance on buyer-seller relationships in marketing channels », Kellogg Graduate School of Management, Northwestern University.

Vas M. (2001), « Relationship marketing and the network economy », Quarterly Journal of Budapest University of Economic Sciences and Public Administration, VolumeXXIII, Number1-2.
Viana Debora A; Marcus V.M; da Cunha Jr; Luiz Antônio S. (2000), « Stable business relationships in unstable economic envionnements : Does relationship marketing exist ? », EnANPAD2000.

Waddock S.A; et Graves S. (1997), «The corporate social performance-financial performance link », Strategic Management Journal.

Wall J.A. et Callister R.R. (1995) «Conflict and its management», Journal of Management, 21(3): 515-558.

Walser-Luchesi A. (2002), « Le concept de connaissance du client et la démarche de mobilisation des personnels à l'écoute du client », C.E.S.A.G. (Centre d'Etude des Sciences Appliquées à la Gestion), Université Robert Schuman, Conférence de l'association française de marketing.

Walser-Luchesi A. et Morel M. (2000), « De l'étude des perceptions à l'écoute client : un outil d'analyse des données factuelles, le diagramme des affinités », Cahier du CESAG N° 2000 07/2/2. Stasbourg.

Walsh J.P. et Ungson G.R. (1991), « Organizational Memory », Academy of Management Review.

Ward S.J; Marshall J.J. & Tang Y. (1998), « The evolution of market oriented organisation », Macquarie Graduate School of Management. ANZMAC98 Conference proceedings.

Wasten R and Ogden S (1999), «Corporate performance and stakeholder management : balancing shareholder and customer interests in the U.K privatized water industry» , Academy of Management Journal, vol. 42, n°5, 526-538.

Webster F.E. (1979), « Industrial marketing strategy», John Willey & Sons , New Work, NY, February.

Webster Frederick E. (1992), « The changing role of marketing in the corporation », Journal of Marketing, Vol. 56, Octobre.

Weinstein Art. (2002), « Customer-specific strategies customer retention : a usage segmentation and customer value approach », Journal of Trageting, Measurement and Analysis for Marketing ; London ; Mar.

Wilson D.T. (1995), « An integrated model of buyer-seller relationships », Institute for The Study of Business Markets, The Pennsylvania State university, ISBN Report Io-1995.

Wilson D.T. (1971), « Industrial buyers decision-making styles », Journal of Marketing Research, American Marketing Association, Chicago, IL, Novembre.

Wilson D.T. et Mummalaneni V. (1988), « Modeling and measuring buyer-seller relationships », Report 3, Institute for the Study of Business Markets, New York.

Wind Y. et Cardozo R. (1974), « Industrial market segmentation », Industrial Marketing Management, Elseivier Publishing Co, New York, NY, April.

Winter F. et Sudharshan D. (1998), « Strategic segmentation of industrial markets », Journal of Business & Industrial Marketing, vol. 13 n°1, pp. 8-21.

Williamson O.E. (1985), « The economic institutions of capitalism », The Free Press, New York, Traduction française, Les institutions de l'économie, 1994, InterEditions, Paris.

Etudes et statistiques « Les chiffres-clefs des PME », Etudes et statistiques, édition, 2004 ; (http://www.pme.gouv.fr/economie/chiffreclefspme/index-d.htm).

Guide de l'utilisateur et modèle de déclaration (2005), «La nouvelle définition des PME », Entreprise et industrie publications.

Rapport annuel de l'observatoire des délais de paiement (2007).

«Délais de paiement et solde du créditinterentreprises de 1990 à 2006 », Bulletin de la Banque de France • N° 168 • Décembre 2007

Investir « Suivez les sociétés créatrices de richesse » Investir N° 1325- du 12 au 18 juin 1999.

La tribune « L'informatique au service de la création de richesse » La tribune du 03/12/97.

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION GENERALE 7

Section I- L'intérêt et l'originalité de la recherche 9
§1- L'originalité de la recherche 9
§2- L'intérêt théorique de la recherche 12
§3- L'intérêt pratique de la recherche 24
Section II- L'objet, la problématique et les objectifs de la recherche 26
§1- L'objet d'étude de la recherche 26
A- Les risques de rupture des relations durables ou de long terme avec les clients 27
B- L'utilité du développement et de maintien des relations durables ou de long terme avec les clients 27
§2- La problématique de la recherche 30
§3- Les objectifs de la recherche 31
Section III- La démarche méthodologique, la méthodologie et le plan retenu 31
§1- La démarche méthodologique de la recherche 31
§2- La méthodologie de la recherche 33
§3- La justification du plan de la recherche 33

Partie I
L'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 35

CHAPITRE I
La légitimation de la gestion du risque de perte des clients dans les les petites et moyennes entreprises industrielles 37

Section I- la prise en considération de la relation entre l'entreprise et ses clients : une approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients 38

§1- La nécessité d'intégration des clients au sein de l'entreprise : le client partie prenante de l'entreprise 38
A- Le concept de partie prenante 38
B- Les approches de la théorie des parties prenantes 42
C- La justification de l'existence des clients en tant que partie prenante 44
D- La prise en considération des intérêts des clients 47
E- Le client participe à la création de valeur de l'entreprise 52
F- La création de valeur pour le client et la continuité de l'entreprise 54
G- La relation avec les clients affecte la structure financière de l'entreprise 57
§2- La nécessité d'offrir aux clients des solutions valorisantes 58
A- Orientation client / orientation marché de l'entreprise 59
1- Le concept d'orientation client 60
2- Le concept d'orientation marché 60
3- La coexistence des deux concepts : orientation client / orientation marché 62
4- Les raisons de l'orientation marché 64
5- Les effets de l'orientation marché 64
B- L'approche basée sur l'innovation de la valeur 66
C- L'architecture stratégique 68
D- Le positionnement stratégique 70
E- L'architecture d'entreprise orientée clients 72
1- Définition de l'architecture stratégique 72
2- Caractéristiques de l'architecture d'entreprise orientée client 72
2.1- La sélection des clients 72
2.2- Les mécanismes de capture de la valeur 73
2.3- Le contrôle stratégique 74
2.4- Le champ d'action 75
2.5- L'organisation 75
§3- Critiques de l'approche fondée sur la nécessité d'intégration et de création de valeur pour les clients 76
Section II- Le maintien de la relation entre l'entreprise et ses clients : une approche fondée sur le développement du capital relationnel avec le client 79

§1- La dépendance de l'entreprise envers ses clients 79

A- Définitions et caractéristiques de la dépendance envers les clients 79
B- Les déterminants de la dépendance 81
§2- L'échange relationnel au service du maintien de la relation avec les clients 83
A- De l'échange transactionnel à l'échange relationnel avec les clients 83
B- Le marketing relationnel comme outil de maintien de l'échange relationnel avec les clients 89
1- Définition du marketing relationnel 90
2- Les caractéristiques du marketing relationnel 90
3- Les objectifs du marketing relationnel 96
4- La gestion de la relation client (GRC) au service du marketing relationnel 98
4.1- Définition de la gestion de la relation client 98
4.2- Caractéristiques et objectifs de la gestion de la relation client (GRC) 98
5- Approche critique de la maîtrise du risque de perte des clients au regard du marketing relationnel 102

Chapitre II
L'élaboration d'outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 104

Section I- L'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 104
§1- Les facteurs de rupture des relations entre l'entreprise et ses clients 104
A- La rupture et la nature de la relation avec les clients 105
B- Les raisons de la rupture des relations avec les clients 105
§2- La nécessité d'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 108
§3- La connaissance des clients au service de l'anticipation de l'évolution de leurs besoins 109
A- Le concept de connaissance des clients 109
B- La gestion des connaissances des clients et son rôle dans l'anticipation de l'évolution de leurs besoins 112
1- Les mécanismes de la gestion des connaissances des clients de l'entreprise 112
1.1- La compétence de connaissance des clients 113
1.2- La capacité relative aux clients 114
1.3- Le modèle du processus de gestion des connaissances clients 115

2- Le processus de gestion des connaissances des clients et son rôle dans l'anticipation de l'évolution de leurs besoins 117
2.1- La collecte des informations sur les clients 118
2.2- Analyse des informations relatives aux clients de l'entreprise 120
2.2.1- Les moyens d'analyse des informations relatives aux clients 120
2.2.2- L'analyse des informations : outil de segmentation des clients 122
Section II- L'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 127
§1- Définitions et caractéristiques de l'adaptation inter-entreprises 127
§2- Les formes de l'adaptation inter-entreprises 129
§3- Les mécanismes de l'adaptation dans la relation avec les clients de l'entreprise 131
A- L'apprentissage organisationnel comme moyen d'adaptation dans les relations avec les clients 132
1- Le concept d'apprentissage organisationnel 132
2- L'apprentissage en boucle simple dans la relation avec les clients 134
3- L'apprentissage en double boucle dans la relation avec les clients 135
3.1- L'élaboration du processus d'apprentissage organisationnel à double boucle dans la relation avec les clients 135
3.2- La mise en œuvre de l'apprentissage à double boucle à travers les investissements spécifiques dans la relation avec les clients 138
B- Les coopérations et les réseaux d'entreprises comme moyens d'adaptation dans les relations avec les clients 140
1- Le concept réseau 140
2- La typologie des réseaux 141
3- Le concept de coopération 142
4- Les étapes de la coopération 143
5- Les objectifs de la coopération 143
Section III- La fidélisation et la résolution des conflits avec les clients 145
§1- La fidélisation des clients de l'entreprise 145
A- Le concept de fidélité des clients 145
B- Les déterminants de la fidélité des clients de l'entreprise 146

1-La satisfaction 147
2-La confiance 148
3-L'engagement 150
C- Les étapes de la fidélisation 152
1- L'étape de la satisfaction et de la confiance 152
2- L'étape de la confiance et l'achat répété 153
3- L'étape mentale de la fidélité 154
4- L'étape coopérative de la fidélité 155
D- Les politiques de fidélisation 157
§2- La résolution des conflits entre l'entreprise et ses clients 159
A- Le concept de conflit 159
B- Les types de conflit 161
C- Les antécédents du conflit 162
D- Les mécanismes de gouvernance des conflits 165
E- Les modes de résolution des conflits 166
1- La coopération 167
2- Le partenariat 167
3- La négociation 168
4- La médiation 168
5- Les prises de participation croisées ou non 168
6- La collaboration 169
7- L'accommodement 169
8- La confrontation 169

Partie II

Évaluation empirique de l'apport des théories des parties prenantes et du marketing relationnel à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 172

Chapitre III

La méthodologie adoptée pour l'étude de la gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 174

Section I- Phase d'obtention des données 174
§1- La constitution de l'échantillon 174
A- Critères de l'échantillonnage 174
1- La taille et l'activité 175
2- La localisation géographique 176
3- Base de données utilisée 176
B- Méthode d'échantillonnage 176
§2- L'élaboration du questionnaire d'enquête 177
A- La composition du questionnaire 178
B- La formulation des questions 178
C- L'instrument de mesure des questions 179
D- La construction du questionnaire d'enquête 179
1- La mesure de l'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 179
2- La mesure de l'adaptation de l'entreprise à l'évolution des besoins de ses clients 182
3- La mesure de la fidélisation des clients de l'entreprise 185
4- La mesure de la résolution des conflits avec les clients de l'entreprise 189
5- La mesure de la maîtrise du risque de perte des clients de votre entreprise 191
6- La mesure de la dépendance de l'entreprise envers ses clients 192
§3- La mise en œuvre de l'enquête 196
A- L'envoi du questionnaire 196
B- Les taux des réponses obtenus 196
1- Le taux de réponses global et par département 197
2- Les taux de réponses par taille d'entreprises 197
3-Les taux de réponses par secteur d'activité 198
4- Le taux de réponses selon le statut juridique de l'entreprise 199
5- Le taux de réponses selon l'âge des entreprises 200
6- Les répondants au questionnaire 200
Section II- Phase préparatoire au traitement des données 202
§1- Les outils utilisés 202
A-Le test de la fiabilité des échelles de mesure 202
B-La validité de construit de l'échelle de mesure 204
C- Les coefficients de corrélation entre les items et le score global de l'échelle 205

D- Les coefficients de corrélation inter-items 205
E- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 205
1- Le déterminant de la matrice de corrélation 205
2- Les tests KMO et de de Barttlet 206
F- L'analyse factorielle 206
1- Le test de la qualité de représentation des variables par les facteurs : les communalités 207
2- L'extraction des facteurs de l'échelle de mesure 207
3- L'analyse en composantes principales 208
G- L'analyse de régression 208
1- L'équation de régression 209
2- Les paramètres de l'équation de régression 209
H- Le test de différence de moyennes 210
I- L'analyse de variance 211
§2- Épuration des échelles de mesure 211
A- L'anticipation de l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 212
B- L'adaptation à l'évolution des besoins des clients de l'entreprise 218
1- L'adaptation fonctionnelle 218
2- L'adaptation organisationnelle 225
C- La fidélisation des clients de l'entreprise 229
D- La résolution des conflits avec les clients de l'entreprise 235
E- La maîtrise du risque de perte des clients de l'entreprise 242

Chapitre IV

Identification des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 248

Section I- La description des données 249
§1- Description de l'effectif 249
§2- Description de l'âge et du degrés d'innovation des secteurs des entreprises 250
§3- Description des difficultés ressenties par les petites et moyennes entreprises industrielles relativement à l'adaptation à l'évolution des besoins de leurs clients 251

Section II- L'examen des données 253
§1- Étude de la distribution des variables du modèle et des valeurs aberrantes 254
A- Étude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon total 254
B- Étude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients 255
C- Étude de la distribution des variables et des valeurs aberrantes de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients 255
§2- L'analyse bivariée 255
§3- Étude de la multicolinéarité et analyse des résidus 258
A - Étude de la multicolinéarité 258
B- L'analyse des résidus 261
1- Le test d'autocorrélation des termes d'erreur 261
2- La normalité et l'homoscédasticité des termes d'erreur 262
Section III- Analyse des données et détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 262
§1- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 263
§2- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement et faiblement dépendantes de leurs clients 270
A- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles fortement dépendantes de leurs clients 270
B- Détermination des outils de gestion du risque de perte des clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles faiblement dépendantes de leurs clients 272
§3- La mobilisation des petites et moyennes entreprises industrielles pour la gestion du risque de perte des clients 275

Conclusion Générale 278
A- L'originalité, l'intérêt et les objectifs de la recherche 279
B- Les résultats de la recherche 280
C- Les limites de la recherche et les prolongements suggérés 285
Bibliographie 287
Table des matières 311
Liste des tableaux 320

Liste des schémas 326

Annexes 328

Annexe 1 : Le questionnaire 329

Annexe 2 : L'épuration des échelles de mesure 338

Annexe 3 : L'examen des données 371

Annexe 4 : L'analyse bivariée 398

Annexe 5 : Étude de la multicolinéarité 417

Annexe 6 : L'analyse des résidus 422

Annexe 7 : Régression linéaire multiple 430

Annexe 8 : Le test de comparaison des moyennes 437

Annexe 9 : Les Annovas 439

LISTE DES TABLEAUX

INTRODUCTION

Tableau 0.1 : caractéristiques des micro-, petites et moyennes entreprises 11

Tableau 0.2- Comparaison des assignements des responsabilités fonctionnelles des politiques de gestion du risque relatif au crédit commercial. 20

Tableau 0.3- Les formes de la relation entre l'entreprise et ses clients 28

Tableau 0.4- Positions épistémologiques des paradigmes positiviste, interprétativiste et constructiviste 32

CHAPITRE I

Tableau 1.1- Définitions des parties prenantes de l'entreprise 40

Tableau 1.2- Les logiques stratégiques 67

Tableau 1.3- Planification stratégique / Architecture stratégique 69

Tableau 1.4- La sélection des clients 73

Tableau 1.5- Les mécanismes de capture de la valeur 74

Tableau 1.6- Le contrôle stratégique 74

Tableau 1.7- Le champ d'action 75

Tableau 1.8- Les déterminants de la dépendance 82

Tableau 1.9- Les normes transactionnelles de l'échange 84

Tableau 1.10- Les normes relationnelles de l'échange 84

Tableau 1.11- les caractéristiques de l'échange entre l'entreprise et ses clients 85

Tableau 1.12- Échange transactionnel versus relationnel entre l'entreprise et ses clients 86

Tableau 1.13- Caractéristiques du marketing transactionnel versus relationnel 91

CHAPITRE II

Tableau 2.1- Les formes de l'adaptation interentreprises 130

Tableau 2.2- Les définitions de l'apprentissage organisationnel 132

Tableau 2.3- Les politiques de fidélisation 158

Tableau 2.4- Les attributs des mécanismes de gouvernance des conflits 166

CHAPITRE III

Tableau 3.1- Nombre d'envois par taille d'entreprise 196

Tableau 3.2- Nombre d'envois par département 196

Tableau 3.3- Le taux global des réponses 197

Tableau 3.4- Taux de réponses par département 197

Tableau 3.5- Taux de réponses par taille d'entreprise 198
Tableau 3.6- Taux de réponses par secteur d'activité 198
Tableau 3.7- Taux de réponses selon le degré d'innovation des secteurs 199
Tableau 3.8- Taux de réponses selon le statut juridique de l'entreprise 199
Tableau 3.9- Taux de réponses selon l'âge des entreprises 200
Tableau 3.10- Postes occupés par les répondants au questionnaire 201
Tableau 3.11- Libellé des items de l'anticipation 212
Tableau 3.12- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 212
Tableau 3.13- Corrélations inter-items 213
Tableau 3.14- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 214
Tableau 3.15- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 214
Tableau 3.16- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 214
Tableau 3.17- Analyse en composantes principales : Crrélations entre les variables et les facteurs 215
Tableau 3.18- Matrice de corrélation des composantes 215
Tableau 3.19- Analyse en composantes principales avec rotation oblique 216
Tableau 3.20- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 216
Tableau 3.21- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 216
Tableau 3.22- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 217
Tableau 3.23- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 217
Tableau 3.24- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax 218
Tableau 3.25- Libellé des items de l'adaptations fonctionnelle 219
Tableau 3.26- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach 219
Tableau 3.27- Corrélations inter-items 220
Tableau 3.28- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 220
Tableau 3.29- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 220
Tableau 3.30- Analyse en composantes principales : Extraction des facteurs 221
Tableau 3.31- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs 221
Tableau 3.32- Matrice de corrélation des composantes 222

Tableau 3.33- Analyse en composantes principales avec rotation oblimine 222
Tableau 3.34- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax 223
Tableau 3.35- Corrélation avec la sous-échelle et l'alpha de cronbach sans l'item 223
Tableau 3.36- Validité discriminante des sous échelles 224
Tableau 3.37- Analyse en composantes principales de deuxième ordre: Extraction des facteurs 224
Tableau 3.38- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs 225
Tableau 3.39- Libellé des items de l'adaptation organisationnelle 225
Tableau 3.40- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach 226
Tableau 3.41-Corrélations interitems 226
Tableau 3.42- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 227
Tableau 3.43- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 227
Tableau 3.44- Analyse en composantes principales : Extraction des facteurs 228
Tableau 3.45- Analyse en composantes principales : Corrélation entre le facteur et les items de l'échelle de mesure 228
Tableau 3.46- Libellé des items de la fidélisation 229
Tableau 3.47- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 229
Tableau 3.48- Corrélations interitems 230
Tableau 3.49- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 230
Tableau 3.50- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 231
Tableau 3.51- Analyse en composantes principales : extraction des faceurs 231
Tableau 3.52- Analyse en composantes principales : Corrélations entre items et facteurs 231
Tableau 3.53- Matrice de corrélation des composantes 232
Tableau 3.54- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax 232
Tableau 3.55- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 233
Tableau 3.56- Analyse en composantes principales : Corrélations entre items et facteurs 233

Tableau 3.57- Corrélation avec la sous-échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 234
Tableau 3.58- Validité discriminante des sous échelles 234
Tableau 3.59- Libellé des items 235
Tableau 3.60- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 235
Tableau 3.61- Corrélations avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item après élimination de l'item 1 236
Tableau 3.62- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 237
Tableau 3.63- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 237
Tableau 3.64- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 237
Tableau 3.65- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs 238
Tableau 3.66- Matrice de corrélation des composantes 238
Tableau 3.67- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax 239
Tableau 3.68- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 239
Tableau 3.69- Analyse en composantes principales avec rotation Varimax 239
Tableau 3.70- Corrélation avec la sous-échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 240
Tableau 3.71- Validité discriminante des sous échelles 241
Tableau 3.72- Analyse en composantes principales de deuxième ordre: Extraction des facteurs 241
Tableau 3.73- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs 242
Tableau 3.74- Libellé des items de la maîtrise du risque de perte des clients 242
Tableau 3.75- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item 242
Tableau 3.76- Corrélations interitems 243
Tableau 3.77- Corrélation avec l'échelle et l'alpha de Cronbach sans l'item après l'élimination de l'item 1 243
Tableau 3.78- Test de l'adéquation des données à l'analyse en composantes principales 244
Tableau 3.79- Qualité de représentation des variables de l'échelle : Communalités 244
Tableau 3.80- Analyse en composantes principales : extraction des facteurs 245
Tableau 3.81- Analyse en composantes principales : Corrélations entre variables et facteurs 245

Tableau 3.82- Matrice de corrélation des composantes 245
Tableau 3.83- Analyse en composantes principales avec rotation oblimine 246
Tableau 3.84- Analyse en composantes principales sans rotation 246

CHAPITRE IV

Tableau 4.1- Description de l'effectif 249
Tableau 4.2- Les paramètres statistiques de l'effectif 249
Tableau 4.3- Description de l'âge des entreprises 250
Tableau 4.4- Le degré d'innovation des secteurs 251
Tableau 4.5- L'analyse bivariée de l'échantillon total 256
Tableau 4.6- L'analyse bivariée de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients 257
Tableau 4.7- L'analyse bivariée de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients 257
Tableau 4.8- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : Cas de l'échantillon total 258
Tableau 4.9- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : cas des entreprises fortement dépendantes de leurs clients 259
Tableau 4.10- Matrice de corrélation entre les variables explicatives : cas des entreprises faiblement dépendantes de leurs clients 259
Tableau 4.11- Statistique de colinéarité de l'échantillon total 260
Tableau 4.12- Statistique de colinéarité de l'échantillon d'entreprises fortement dépendantes de leurs clients 260
Tableau 4.13- Statistique de colinéarité de l'échantillon d'entreprises faiblement dépendantes de leurs clients 261
Tableaux 4.14 et 4.15 - Les résultats de la régression multiple (méthode Enter). 263
Tableaux 4.16 et 4.17- Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise) 264
Tableau 4.18- Analyse de variance : l'effet de la présence au sein de l'entreprise d'une base de données clients centralisée sur la maîtrise du risque de perte des clients 265
Tableau 4.19- Moyennes de la variable dépendante selon la présence ou non d'une base de données centralisée 265
Tableau 4.20- Analyse de variance : l'effet de l'analyse des informations clients sur la maîtrise du risque de perte des clients 266

Tableau 4.21- Moyennes de la variable dépendante selon le degré d'analyse des informations clients 266
Tableau 4.22- Présence d'une base de données clients centralisées 267
Tableau 4.23- Analyse des informations clients 267
Tableau 4.24- Analyse de variance : l'effet de l'âge des entreprises sur la maîtrise du risque de perte de leurs clients 268
Tableaux 4.25 et 4.26 - Les résultats de la regression multiple (méthode Enter) 270
Tableaux 4.27 et 4.28 - Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise) 271
Tableaux 4.29 et 4.30 - Les résultas de la regression multiple (méthode Enter) 272
Tableau 4.31 et 4.32 - Les résultats de la régression multiple (méthode Stepwise) 273
Tableau 4.33 et 4.34 - Test de comparaisons de moyennes pour échantillons indépendants 275

LISTE DES SCHÉMAS

INTRODUCTION

Schéma 0.1- Les causes de défaillance des entreprises françaises relatives au crédit commercial 18
Schéma 0.2- Le cadre théorique relatif à la gestion du risque clients dans les petites et moyennes entreprises industrielles 23
Schéma 0.3- Les trois phases de la migration de valeur 24

CHAPITRE I

Schéma 1.1- Modèle Input-Output 43
Schéma 1.2- Modèle des Stakeholders 43
Schéma 1.3- Les justifications théoriques de l'existence des parties prenantes 46
Schéma 1.4- le cercle de la continuité 55
Schéma 1.5- Les composantes de l'orientation marché 61
Schéma 1.6- L'orientation client 63
Schéma 1.7- L'orientation marché 63
Schéma 1.8- La conception traditionnelle du marketing relationnel 93
Schéma 1.9- La conception nouvelle du marketing relationnel 95
Schéma 1.10- Le modèle de Customer Connection 100

CHAPITRE II

Schéma 2.1- Les actions managériales qui permettent d'éviter le divorce d'affaires 106
Schéma 2.2- La connaissance comme base de l'intégration client 111
Schéma 2.3- La conceptualisation de la compétence de connaissance des clients 113
Schéma 2.4- Modèle du processus de gestion des connaissances clients 115
Schéma 2.5- La constitution d'un datawarehouse 120
Schéma 2.6- Les segments stratégiques 124
Schéma 2.7- Les étapes de la segmentation des clients 126
Schéma 2.8- Modèle d'adaptation interentreprises 129
Schéma 2.9- Le développement de la relation durant l'étape satisfaction-confiance 152
Schéma 2.10- le développement de la relation durant l'étape comportementale de confiance- fidélité 153

Schéma 2.11- Le développement de la fidélité mentale 154
Schéma 2.12- Le modèle dynamique de la fidélité des clients 156
Schéma 2.13- L'occurrence et l'intensité du conflit 164
Schéma 2.14- Les mécanismes de gouvernance des conflits 165
Schéma 2.15- Le modèle de recherche 170