

ZOUAOUI FEKHTA

Doctorante, Institut Supérieur de Gestion de Tunis (ISG)

Enseignante, Institut Supérieur des Etudes Technologiques en Télécommunication (ISETCom)

E-Mail : zouaouifekhta@yahoo.fr

LE ROLE MEDATEUR DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION SUR LA RELATION ORIENTATION CLIENT-PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE¹

Résumé :

L'objectif de cette recherche est d'étudier l'impact de l'orientation client sur la performance de l'entreprise dans un processus d'innovation bien spécifique : celui de l'intégration des technologies d'information. Aussi, la validité de la nouvelle échelle de mesure de l'orientation client, «CUSTOR », a été testée dans le contexte tunisien. A l'issu des analyses en équations structurelles, une relation positive et directe a été identifiée entre le degré d'orientation client de l'entreprise et sa performance. De même, les analyses statistiques ont montré que, d'une part, l'utilisation des technologies d'information ne dispose pas d'effet médiateur sur le lien OC-performance et que d'autre part, l'échelle CUSTOR , mesure le degré d'orientation client d'une entreprise à trois niveaux : sa politique d'amélioration continue, l'orientation client de ses employés et enfin l'adaptation de son système organisationnel interne vis à vis des besoins des clients. Présentant une faible validité convergente, l'échelle CUSTOR reste perfectible.

Mots clefs : orientation client, performance de l'entreprise, technologies d'information ,CRM.

Abstract :

The purpose of this research is to study the effect of customer orientation on the firm performance through a specific innovation process : the adoption of information technology. Also, the validation of the new scale measure of customer orientation, "CUSTOR scale", was conducted in the Tunisian context. Next to structural equations analysis, a direct and positive link was identified between customer orientation and performance. Furthermore, it was demonstrated that the use of information technology isn't a mediator between customer orientation and firm performance. Showing that the degree of the firm's customer orientation is measured through its continuous improvement of process and products, the degree of customer orientation of its employees and finally the flexibility of its internal organisational system to the customer needs, the CUSTOR scale showed a low convergent validity which makes it perfectible.

Keywords : customer orientation, firm performance, information technology, CRM.

¹ Un remerciement spécifique est accordé à Mr KARAA Adel, Maître Assistant à l'Institut Supérieur de Gestion à Tunis, pour ses précieux conseils et son aide qui ont permis d'amener à terme cette recherche.

INTRODUCTION

L'approche transactionnelle et relationnelle sont souvent considérées comme les deux grandes approches qui caractérisent l'évolution du concept marketing. Si la première est axée sur la vente et sur la conception de produits- qui à travers essentiellement leurs caractéristiques techniques- permettent de répondre aux besoins des clients, la deuxième approche met plutôt l'accent sur un objectif de rentabilité issu de l'effort marketing focalisé sur les attentes des consommateurs et intégré au sein de toute l'entreprise c'est à dire en l'occurrence : son degré d'orientation client.

Cette nouvelle approche individualisée a encouragé les entreprises à se tourner plus vers leurs clients en leur offrant des produits sur mesure et des services personnalisés. Favorisée par le développement des technologies de l'information et de communication, cette approche One to One a émergé au début des années quatre vingt dix dans une économie caractérisée par de nombreux changements majeurs : l'intensification de la concurrence internationale, la mondialisation des affaires, le changement des données démographiques et l'évolution des valeurs et des attentes des consommateurs. Dans des marchés saturés, arrivés en phase de maturité où la compétition ne se base plus sur la conquête de part de marché ni sur l'accroissement de la demande, « il y a une évolution de la transaction vers des relations denses et complexes, et de la focalisation sur l'analyse des besoins, il y a un passage vers une analyse centrée sur le client » (Desphandé , 2000).

L'orientation client est devenu donc le nouveau choix stratégique adopté par la plus part des entreprises poussant les managers à travailler la fidélisation et la relation et surtout à manipuler des volumes de plus en plus importants d'informations et de données clients. La mise en place de ce nouveau marketing relationnel, dont l'objectif est d'établir une relation interactive et individualisée à long terme entre l'entreprise et ses clients, requiert l'utilisation et la gestion d'informations actualisées sur les consommateurs. Par conséquent, l'enjeu pour l'entreprise est bien l'établissement d'une relation avant tout échange marchand. L'échange social et informationnel risque de précéder l'échange commercial (Waarden et Benavent, 2001).

Compte tenu de ces mutations stratégiques et de l'apparition de nouvelles doctrines Marketing telles que le Marketing Relationnel (Gronröos, 1994), le Marketing électronique, le One to One Marketing (Poppers et Rogers, 1997) ou encore le CRM (Customer Relationship Management), cette recherche vise deux objectifs. Premièrement, elle s'intéresse à étudier l'impact de l'orientation relationnelle et informationnelle sur la performance des entreprises. Plus précisément, elle vise à tester le rôle médiateur de l'utilisation des Technologies d'Information sur la relation orientation client-performance sachant que peu d'études se sont intéressées à cette relation. Deuxièmement, cette recherche tente de distinguer clairement l'orientation client des autres concepts avec lesquels cette notion fût longtemps confondue. Pour cela, la validité de l'échelle CUSTOR, nouvellement développée en littérature (M.Hajjat, 2002), sera testée dans le contexte tunisien.

En effet, une des contribution de cette recherche réside dans la tentative d'opérationnalisation du concept orientation client afin d'en saisir la richesse, d'en mieux comprendre la nature et par conséquent d'en affiner la mesure. D'ailleurs, l'analyse de la littérature sur l'orientation client montre que les réflexions théoriques et les travaux empiriques relatifs à cette notion sont actuellement dans leur premier stade de développement que ce soit au niveau de sa conceptualisation et mesure qu'au niveau de l'étude de ses conséquences. Ainsi, les résultats de l'étude permettront aux entreprises d'apprécier réellement leur degré d'orientation client en utilisant l'échelle CUSTOR.

Après avoir présenté les travaux antérieurs sur l'orientation client, une définition des technologies d'information sera avancée. Ensuite, un état des lieux sur les différents modèles d'adoption des TI développés en théorie est présenté suivi par une discussion de l'impact des NTIC sur la performance de l'entreprise en général et en Marketing en particulier. Finalement, le cadre conceptuel, la démarche méthodologique ainsi qu'une explication des résultats empiriques trouvés seront exposés.

L'ORIENTATION CLIENT

Les deux concepts du Marketing (M.Hajjat, 2002) et de l'Orientation Marché (Denis, Czellar et Graber ,2000; Kohli et Jaworski, 1990) constituent les fondements théoriques de l'orientation client. En effet, King (1965) affirme dans sa définition du concept Marketing que la mission de l'entreprise doit consister à aider les consommateurs à résoudre certains

problèmes. Par ailleurs, Kotler (1997) a affirmé que la philosophie qui sous-tend la pensée du marketing moderne suggère qu'une entreprise doit déterminer les désirs et besoins de ses consommateurs et doit les satisfaire mieux que les concurrents afin de réussir et d'être performante.

Dans une recherche publiée en 1990, Narver et Slater ont été les premiers à utiliser dans la littérature le terme orientation client de l'entreprise. Cette approche holistique vient s'opposer aux premières tentatives de conceptualisation et de mesure de l'orientation client à travers essentiellement l'échelle SOCO développée par Saxe et Weitz (1982). Dans ces études, l'orientation client est considérée comme un concept individuel qui doit être mesuré au niveau des employés ou de la force de vente de la firme.

S'intéressant au degré d'orientation client de l'entreprise en sa globalité, cette notion a été longtemps considérée comme une composante intégrée dans un concept plus vaste : celui de l'orientation marché. Cette dernière est envisagée par Narver et Slater (1990) comme une culture partagée par les membres d'une organisation qui se manifeste au sein de l'entreprise à travers trois composantes comportementales à savoir : l'orientation consommateur, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle.

Néanmoins, quelques chercheurs ont mis l'accent sur l'orientation client dans leur travaux en la considérant comme l'élément le plus important. Constatant que les études ayant porté sur l'impact de l'orientation marché sur la performance organisationnelle ont mesuré les effets combinés et non les effets indépendants des trois composantes de l'orientation marché, Narver et Slater (1994) suggèrent que « Des études futures devraient examiner l'impact des composantes prises séparément sur la performance de l'entreprise étant donné un certain degré d'orientation du marché ».

Il existe plusieurs définitions différentes du concept de l'orientation client ayant été présentées dans la littérature, parmi lesquelles celle proposée par Narver et Slater (1990): « C'est la compréhension suffisante des consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue ». Cette définition s'inscrit dans une approche culturelle de l'orientation client en mettant l'accent sur l'existence de valeurs managériales axées sur les clients au sein de l'entreprise en vue d'être compétitive et performante. Outre l'approche culturelle, l'analyse des travaux antérieurs de ce concept

permet de dégager deux autres grandes perspectives de conceptualisation de l'orientation client : l'approche stratégique et celle informationnelle. (voir Annexe 1)

Ces trois approches diffèrent au niveau de l'évaluation du degré d'orientation client d'une firme. Alors que les perspectives informationnelle et stratégique mettent toutes les deux l'accent sur l'importance des informations recueillies sur les clients et leur utilisation pour la détermination de la nature des relations de l'entreprise avec ses clients ainsi que l'élaboration de sa démarche Marketing, l'approche culturelle est plus holistique. Elle se réfère aux actions entreprises au sein de toute l'organisation et stipule que les décisions prises dans chaque département de l'entreprise doivent refléter son degré d'orientation client. En outre, la subjectivité de cette notion a amené certains auteurs à la définir comme un concept à la fois cognitif et émotionnel désignant une attitude générale positive à l'égard des consommateurs (Ekström et Karlsson, 2001).

La perspective dans laquelle s'inscrit cette recherche est culturelle considérant l'orientation client comme un savoir faire et une culture d'entreprise axés sur les valeurs de l'engagement envers le client, de la satisfaction client et de la rentabilité à long terme.

LES NTIC : DEFINITIONS ET MODELES D'ADOPTION

L'émergence du concept d'orientation client n'est pas uniquement le résultat de l'évolution des mentalités des managers et du changement des réflexions académiques mais il a été largement favorisé par le développement des Nouvelles Technologies d'Information et de Communication. Durant les dix dernières années, la nouvelle optique du Marketing est orientée plutôt vers le client que vers l'image du consommateur représentatif de la cible. Le client et sa conservation deviennent une préoccupation Marketing et un objectif stratégique primordial.

Selon Benavent (2000), l'orientation client se construit aux travers des bases de données clients et des outils du CRM. Il est parfaitement évident que, dans ce contexte, l'intégration des technologies d'information aide l'entreprise orientée client à établir une relation interactive et individualisée avec des clients hétérogènes axée sur le long terme.

Les termes « Nouvelles Technologies d'Information et de Communication » et « Technologies d'Information », expriment tous les deux la combinaison entre avancées technologiques et besoins d'information. Ils sont très proches dans leur sens puisqu'ils décrivent tous les deux les technologies ayant bénéficié des progrès récents de la technique et de la science au niveau de l'information. Les exemples les plus connus des technologies d'information sont l'ERP (Entreprise Ressource Planning ou ce qu'on appelle en Français les Progiciels de Gestion Intégrée), le DataWarehouse, le Data Mining, les centres d'appels, le CRM,.....

Dans la perspective de perméabilité et des motivations à l'égard de l'adoption des technologies d'information, les chercheurs se sont intéressés à la façon dont ces outils affectent le comportement des acteurs sociaux au sein de l'entreprise. Ainsi, plusieurs théories et modèles d'acceptation et d'adoption des technologies d'information ont été développés dans la littérature tels que le TAM (Technology Acceptance Model) et le TPB (Theory of Planned Behavior) (Y.K. Chau, 1996).

Alors que le TAM suggère que l'utilité perçue et la facilité d'usage perçue sont les principaux déterminants de l'adoption et l'utilisation d'une technologie d'information par les individus, la théorie du comportement planifié permet, quant à elle, de prévoir les intentions des individus envers l'utilisation de ces outils.

La discussion concernant les facteurs d'adoption des NTIC renvoie dans la littérature à deux champs différents ayant analysé la problématique du changement par introduction d'un système nouveau et ce notamment au niveau individuel et au niveau de l'entreprise toute entière. C'est à ce deuxième volet que s'intéresse cette recherche surtout que peu d'études se sont intéressées à l'intégration des technologies d'information au niveau de toute l'organisation.

Cette problématique du changement conduit à s'interroger sur l'impact de l'adoption des technologies d'information sur la performance de l'entreprise et à examiner les apports des NTIC en Marketing.

LA PERFORMANCE ET LES NTIC

Le concept de performance occupe une place centrale dans les mécanismes de contrôle. Généralement les recherches en gestion se sont intéressées à l'identification des

paramètres permettant d'expliquer la performance organisationnelle mais encore faut-il que la performance soit clairement définie et ses outils de mesure précisés (De la Villarmois, 2001). L'efficacité, l'efficience et la productivité sont autant d'indicateurs utilisés par les auteurs pour mesurer la performance mais qui ont pour inconvénient de la réduire dans sa vision économique et de l'évaluer en terme de résultats financiers ou économiques. Il existe néanmoins quelques travaux ayant présenté une vision globale de la performance tels que le travail de Morin et al. (1994). Ces auteurs ont identifié quatre courants de pensée de la performance qui vont des théories classiques privilégiant les critères économiques à l'approche politique qui focalise sur la satisfaction des parties prenantes sans oublier l'école des relations humaines qui s'intéresse à la cohésion entre objectifs individuels et ceux organisationnels. Finalement, l'approche systémique définit l'organisation comme un système dont la finalité est la survie. Ces diverses approches témoignent de l'ambiguïté du concept de performance et de la richesse de son contenu.

L'impact des technologies d'information sur la performance des entreprises a été souvent mis en évidence dans la littérature. En effet, elles améliorent la fluidité des ressources (Reix, 1999), contribuent à développer la communication interne au sein des firmes et à améliorer le processus de communication entre les entreprises et leurs fournisseurs et elles influencent les performances des ventes (Delbaere, 2002).

En comparant les recherches effectuées sur l'emploi des TI au niveau des différents champs organisationnels stratégiques que ce soit financier ou relatif aux ressources humaines, il est constaté que les travaux sur l'utilisation des NTIC en marketing se font plus rares. Cependant, plusieurs auteurs défendent leur utilisation dans ce domaine en déclarant que : « les technologies d'information sont puissantes en Marketing car elles permettent aux organisations de construire de fortes relations personnalisées avec leurs consommateurs et de comprendre leurs besoins » (Abott, Butler et Stone, 2001).

Cette reconnaissance de l'apport des technologies d'information par les managers dans la conduite de relations étroites avec les consommateurs explique pourquoi les entreprises sont en train d'investir massivement dans les technologies ou applications CRM. (A.Crosby et Johnson, 2001). Qu'elles soient des applications opérationnelles, analytiques ou de coordination, les outils CRM constituent pour les entreprises une source de rentabilité puisqu'ils les aident dans l'apprentissage et la connaissance de leurs clients à chaque

interaction et leur permettent d'approfondir leurs relations en proposant des idées et des solutions qui leur soient adaptées.

Les apports des applications CRM pour l'entreprise ne se limitent pas uniquement à mener des relations individuelles avec chaque consommateur, à approfondir l'attention accordée aux préférences et historiques des clients ou à améliorer la qualité de service offerte mais elle va au delà pour forger un apprentissage et une connaissance organisationnelle de ses clients tout au long de leurs relations; cet apprentissage est rendu possible grâce à tous les points de contacts (Tél., Fax, Mailing, E-mail, face à face...), les fichiers clients et les bases de données ainsi que le personnel de contact.

LE CADRE CONCEPTUEL

La définition de ce qu'est une entreprise orientée client a constitué le point d'investigation de départ pour les rares recherches (et pour la notre également) ayant porté sur les conséquences de l'orientation client et notamment son impact sur la performance de l'entreprise.

Partant du fait qu'être orientée client signifie pour l'entreprise de comprendre les besoins de ses clients et de les satisfaire afin d'en tirer des profits à long terme, l'étude de l'impact de l'orientation client sur la performance trouve sa raison d'être dans la littérature. En effet, Porter (1985) précise qu'une entreprise qui veut améliorer sa performance doit créer une valeur supérieure à long terme pour ses clients.

Les travaux antérieurs ayant porté sur l'impact de l'orientation client sur la performance des firmes sont rares, deux études seront principalement évoquées : celle de Kwaku-Appiah Adu et Satyendra Singh (1998) et de Desphandé, Farley et Webster (1993). Les premiers ont étudié l'impact de l'orientation client, de la culture organisationnelle et de l'innovation sur la performance. Les seconds se sont intéressés à la relation orientation client-performance au sein des PME anglaises en prenant en considération l'effet du degré d'innovation de la firme, de la dynamique du marché et de l'intensité concurrentielle sur le degré d'orientation client de l'entreprise.

Alors que la première recherche a permis de vérifier que l'orientation client a un impact positif sur la performance, les résultats de la deuxième étude sont plus ambigus. En effet, les perceptions des marketeurs et des consommateurs de l'orientation client de la firme sont différentes : les résultats révèlent qu'il y a une relation significative entre l'orientation client telle que perçue par les clients et la performance de l'entreprise et une relation non significative entre l'évaluation des marketeurs de l'orientation client de leurs firmes et leurs performances.

C'est dans ce sens que l'hypothèse suivante sera testée:

H1 : le degré d'orientation client d'une firme a un impact positif sur sa performance.

L'émergence du concept d'orientation client a été, tel que souligné précédemment, le fruit du développement immense qu'ont connu les NTIC et surtout au niveau de leur utilisation en Marketing. Etant donné l'apport des technologies d'information pour les entreprises au niveau de la création d'une interactivité avec leurs clients et d'une orientation vers une offre plus individualisée et personnalisée, l'effet médiateur de la variable « adoption des technologies d'information » sur le lien orientation client-performance sera testé dans cette recherche sachant que les études antérieures ont étudié le lien direct entre ces deux concepts.

Ainsi, le choix de la variable adoption des technologies d'information comme variable médiatrice entre l'orientation client et la performance découle de la mise en valeur du rôle de l'information dans la conception de la définition de l'orientation client (Shapiro (1988), Kohli et Jaworski (1990) Ruekert (1992)).

Par ailleurs, l'adoption des technologies d'information peut être intégrée dans une perspective d'innovation surtout que plusieurs travaux dans la littérature sur l'orientation marché et l'orientation client ont étudié l'impact de la capacité d'innovation de l'entreprise sur la réussite du lancement des produits nouveaux. Desphandé et al (1993) et Narver et Slater (1991) suggèrent que la plus importante manifestation de l'orientation marché réside dans le succès des produits nouveaux engendrant par conséquent une meilleure performance pour la firme. Aussi, de nombreux chercheurs en matière d'innovation produit affirment qu'une entreprise orientée client est la plus à même de réussir le développement d'un produit nouveau sur le marché (Ekström, et Karlsson, 2001). En outre, plusieurs études ont formellement conclu à l'existence d'une forte relation positive et directe entre l'innovation et la performance (Han, Manwoon et Srivastava, 1998).

Ainsi, la deuxième hypothèse à tester dans cette recherche est :

H2 : l'adoption des technologies d'information a un effet médiateur sur la relation orientation client –performance.

Les variables de contrôle retenues dans cette recherche sont des variables liées à l'environnement telles que la turbulence du marché et l'intensité concurrentielle qui ont été choisies dans les études antérieures.

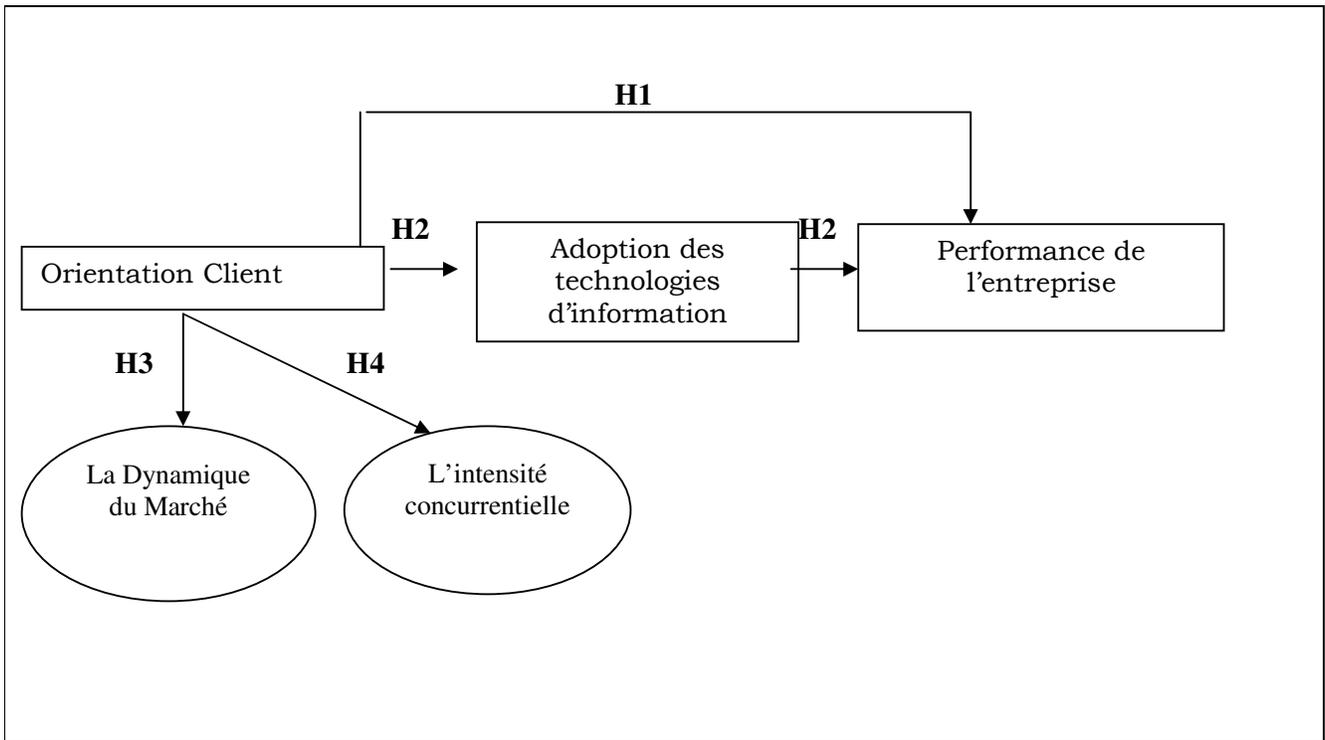
L'étude de l'effet de la turbulence du marché sur le degré d'orientation client de la firme se justifie par le fait qu'au sein d'un marché changeant en permanence, les entreprises seraient plus focalisées sur l'identification et la satisfaction des besoins changeants des clients donc leur orientation client serait plus forte que dans un marché où les préférences des consommateurs sont stables. Les résultats des recherches antérieures sont ambigus. Alors que Kwaku Appiah –Adu et Satyendra Singh (1998) ont conclu que la turbulence du marché n'a pas d'effet significatif sur l'orientation client, Davis et al (1991) ont montré que la turbulence de l'environnement (sa perception) est reliée positivement avec le degré d'orientation client de la firme et ceci est dû à la volonté de l'entreprise de minimiser cette incertitude et à l'importance de la segmentation dans ce genre de marchés.

Ces prédispositions théoriques interpellent le test de l'hypothèse suivante :

H3 : Plus la turbulence du marché est élevé, plus le degré d'orientation client de la firme est élevé.

Concernant l'intensité de la concurrence, Lush et Laczniak (1987) ont montré que dans un environnement fortement concurrentiel, les consommateurs ont tendance à être face à de multiples et de larges choix qui pourraient éventuellement répondre à leurs besoins. Dans ce genre de conditions, les firmes ont tendance à être plus sensibles et plus réactives face aux besoins changeants de leurs clients. D'où la quatrième hypothèse suivante à tester dans cette recherche :

H4 : Plus l'intensité concurrentielle est élevée, plus le degré d'orientation client de la firme est élevée.



MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

LA DEMARCHE METHODOLOGIQUE

Avant de procéder au test de la validité de nos hypothèses de recherche, il convient de présenter les caractéristiques de l'échantillon retenu pour l'étude et de définir l'ensemble des échelles de mesures utilisées.

La collecte des données

La méthode d'échantillonnage par convenance a été utilisée car la liste exhaustive de toutes les entreprises opérant en Tunisie dans les deux secteurs industriels et de service n'est pas disponible. Afin d'assurer la représentativité et la pertinence des résultats, différentes façons ont été employées et ont conduit à une collecte d'information auprès d'un large échantillon :

- Plus de 220 E-mails ont été envoyés avec un taux de retour de 6% (13 firmes seulement ont retourné le questionnaire rempli via Internet)
- Une soixantaine de questionnaires ont été distribués directement (main en main) dans deux zones industrielles de Tunis.
- Il a été profité de trois séminaires ouverts au public et dont la participation est gratuite pour prendre contact avec les dirigeants et cadres des firmes participantes.
- Le reste des réponses ont été collectées dans cinq salons et foires internationaux et nationaux organisés à Tunis et Sfax : la ClimExpo 2003 (Salon international du Chaud et Froid Industriels et Domestiques), l'ExpoFinance (Foire Internationale des Services Financiers), le Salon National du Meuble de Séjour, la Foire Internationale du Livre et enfin l'ExpoMed 2003 (Salon International Médical, Pharmaceutique et Optique).

A la suite de ces différents contacts, 113 questionnaires ont été collectés. Le tableau suivant présente une description synthétique des caractéristiques de l'échantillon de l'étude :

Caractéristiques	Nombre	Pourcentage
1. Secteur		
Industrie	69	61%
Service	20	18%
Commerce	24	21%
2. Genre du répondant		
Masculin	87	77%
Féminin	26	23%
4.Niveau hiérarchique du répondant		
Top management	16	13%
Responsable Département	46	43%
Cadre et cadre moyen	48	39%
Exécution	3	4%
5.Ancienneté dans l'entreprise		
Moins d'un an	22	19.5%
Entre un et deux ans	39	34.5%
Entre 4 et 6 ans	18	15.9%
Entre 7 et 10 ans	15	13.3%
Plus de 10 ans	17	15%
6.Taille de l'entreprise (en effectif)	Nombre	Pourcentage
50 et moins	59	52.5%
(51-100)	17	15%
Plus que 100	37	32.8%

Tableau 1 : les caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Les échelles de mesure

Les échelles de mesure de la dynamique du marché, de l'intensité concurrentielle et de l'orientation client proposées successivement par Narver et Slater (1990) et Mahmood Hjjat (2002) se sont avérées parfaitement adaptées à cette recherche. Par contre, les échelles de mesure de la performance et de l'adoption des technologies d'information exigent une attention particulière.

La performance est un construit pouvant être mesuré de façon subjective (par exemple la qualité de service ou la satisfaction des clients) ou objective (indicateurs plutôt quantitatifs tels que le chiffre d'affaires ou le ROI). Dans cette étude, des mesures objectives de la performance sont utilisées et ce à travers l'étude de l'évolution des indicateurs suivants : la part de marché, le chiffre d'affaires et le retour sur investissement (de la totalité des investissements de l'entreprise et ceux relatifs à l'intégration des technologies d'information).

Dans la littérature, il n'existe pas d'échelle mesurant d'adoption des technologies d'information au niveau de l'entreprise toute entière. Les échelles qui existent sont relatives à l'adoption individuelle d'une technologie d'information au sein des organisations et ont été développées dans le modèle TAM (Technology Acceptance Model) ou encore la théorie TPB (Theory of Planned Behavior).

Ainsi, une démarche qualitative a été adoptée afin de dégager les principaux facteurs expliquant l'adoption d'une technologie d'information au sein des entreprises. A cet égard huit entretiens individuels ont été effectués avec les responsables de cinq entreprises (quatre dans le secteur industriel et une dans le secteur des services, i.e. banque). Plusieurs personnes dans la même entreprise ont été interrogées quand c'était possible et ce afin de contourner tous les éléments relatifs à l'intégration des technologies d'information dans la firme et d'enrichir les informations collectées à ce niveau. **(voir guide d'entretien et analyse de contenu en annexe 2 et 3).**

L'analyse de contenu de ces entretiens qualitatifs a été effectuée à travers une étude thématique portant sur les sujets suivants : la connaissance et perception des Technologies d'Information, le rôle et objectifs des NTIC, les types de technologies utilisées et enfin les freins et motivations à l'égard de l'intégration des Technologies d'Information.

Suite aux résultats dégagés de l'analyse de contenu, le terme « adoption » a été modifié par « utilisation » car on a éliminé, pour des raisons pratiques de construction d'échelles, les items relatifs aux raisons d'intégration et de non intégration des technologies d'informations, pour mesurer essentiellement les éléments suivants: le degré d'utilisation de ces outils dans les départements de la firme, l'aptitude du personnel à les utiliser (au niveau de leurs compétences) et l'encouragement du top management à leur utilisation.

Les propositions retenues dans cette échelle rejoignent dans une large mesure le travail de Delbare (2002) qui vise à étudier l'impact des technologies d'information sur l'orientation marché des entreprises dans le cadre du processus du Knowledge Management.

LES RESULTATS DE L'ANALYSE

Validation des échelles de mesure

Afin de vérifier la dimensionnalité de nos échelles de mesure ainsi que la fiabilité de chaque construit, il est proposé de procéder de manière consécutive à une analyse factorielle exploratoire (ACP : analyse en composantes principales) via le logiciel SPSS.11 et à une analyse confirmatoire (AFC : analyse factorielle confirmatoire) via le logiciel Amos.3.6.

L'analyse factorielle exploratoire effectuée sur les cinq variables ont montré les résultats suivants :

Echelle	Facteurs	Items	Interprétation du facteur	Alpha de Cronbach
ORIENTATION CLIENT (Mahmood Hajjat, 2002)	3	<ul style="list-style-type: none"> • Feed-back des clients • Amélioration des processus • Réduction du délai de recherche • Investir dans les idées nouvelles 	Amélioration Continue	0.82
		<ul style="list-style-type: none"> • Attributs de valeur pour les clients • Dévouement des employés pour la satisfaction des clients • Assimilation des objectifs de la firme 	Orientation client des employés	0.72
		<ul style="list-style-type: none"> • Système de gestion des réclamations • Les procédures du SAV sont connues des clients • Priorité accordée aux besoins des clients • Les ressources nécessaires sont disponibles pour les employés 	Système d'organisation interne	0.68
Utilisation des technologies d'information	2	<ul style="list-style-type: none"> • Les TI sont un moyen d'aide à la prise de décision • Les TI sont utilisées dans les opérations de gestion courante • Les TI sont une source d'avantage compétitif pour l'entreprise 	Degré d'utilisation des technologies d'information	0.72
		<ul style="list-style-type: none"> • les TI sont utilisées par tous les services • tout le personnel sait utiliser les TI • tout le personnel a été formé à l'utilisation des TI. 	Nature d'utilisation des technologies d'information	0.75
Performance (Walker et Ruckert, 1987)	1	<ul style="list-style-type: none"> • Part de marché • Chiffre d'affaire • ROI 	Performance	0.75
Dynamique du marché (Narver et Slater)	1	<ul style="list-style-type: none"> • La technologie change rapidement • Les avancées technologiques dans le secteur ont permis le développement des nouvelles idées de produits. • Les progrès technologiques fournissent des opportunités dans le secteur. 	Turbulence technologique	0.86

Tableau 2 : les résultats de l'analyse factorielle exploratoire

L'analyse factorielle des 17 items mesurant l'orientation client affiche une structure en trois facteurs à savoir : la politique d'amélioration continue, l'orientation client des employés et le système d'organisation interne de l'entreprise. Par ailleurs, les résultats montrent que les huit items de l'échelle de l'utilisation des technologies d'information sont associés à deux facteurs : le degré et la nature d'utilisation de ces outils. Concernant la performance et la dynamique du marché, un seul facteur a été dégagé lors de l'analyse exploratoire.

Etant donné que ce travail de recherche vise à vérifier la validité de l'échelle CUSTOR, le calcul de la validité convergente a été effectué. Bien que la valeur trouvée soit inférieure aux normes préconisées ($Pvc=0.18$ inférieure à 0.5), le résultats du *test t de Student* ($t>1.96$) a conduit à accepter l'échelle en l'état, tout en notant qu'elle reste perfectible.

Evaluation de la qualité d'ajustement du modèle global

L'ajustement du modèle global (relatif à notre modèle conceptuel) est testé à l'aide de la méthode statistique des équations structurelles qui comporte plusieurs types d'indices catégorisés en trois types (Roussel, Durrieu, Campoy et El Akremi, 2002) :

- *Les indices absolus* mesurant l'ajustement du modèle global
- *Les indices incrémentaux* permettant de comparer le modèle testé à d'autres modèles (modèle nul ou un autre modèle alternatif)
- *Les indices de parcimonie* indiquant dans quelle mesure le modèle présente un bon ajustement pour chaque coefficient estimé. Ils permettent d'éviter de sur-estimer le modèle avec des coefficients qui n'apporteraient qu'un gain marginal à l'ajustement.

Type d'indices	Valeurs
Indices absolus	<ul style="list-style-type: none"> • Chi-Deux : 323.133 • GFI :0.815<09 • RMSEA :0.064>0.05
Indices incrémentaux	<ul style="list-style-type: none"> • CFI :0.907>0.9
Indices de parcimonie	<ul style="list-style-type: none"> • PNFI :0.665<0.9 • Chi-Deux Normé : 1.462<3 • ECVI :3.867 (le plus faible)

Tableau 3 : Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Si l'indicateur du GFI est inférieur aux normes recommandées ($0.815 < 0.9$), les valeurs du RMSEA (0.06) et du Chi-deux (p -value = 0.000) sont satisfaisantes. Hu et Bentler (1998) ne recommandent pas l'utilisation de cet indicateur, nous envisageons le modèle développé comme satisfaisant tout en le considérant perfectible.

Ayant effectué un test de normalité, un problème d'anormalité des variables a été constaté (le test non paramétrique Z de Kolmogorov-Smirnov montre une signification asymptotique < 0.05 pour 27 variables sur 32). L'utilisation d'une procédure de Bootstrap a permis de contrôler cette situation de non normalité et d'assurer par conséquent la stabilité de la normalité des variables.

Validation des hypothèses de recherche

Pour la validation des relations énoncées dans nos hypothèses, il est recommandé de se référer à deux indicateurs : le *t de student* (CR) et les coefficients de régression standardisés (lamda et béta). La valeur du CR doit être supérieure à 1.96 alors que les coefficients de régression doivent être compris entre 1 et -1. Par conséquent, plus la valeur absolue d'un coefficient est proche de 1, plus la relation linéaire est forte; le contraire étant vrai.

La première hypothèse est confirmée puisque la relation entre l'orientation client et la performance est significative : le *t de student* est supérieure à 1.96 et le coefficient de régression est supérieur à 1. Le degré d'orientation client d'une firme a donc un impact sur sa performance.

Pour mettre en évidence le rôle médiateur de l'utilisation des technologies d'information dans la relation orientation client-performance de l'entreprise, la démarche proposée par Baron et Kenny (1986) a été suivie. L'existence d'une relation significative entre l'orientation client et la performance d'une part et la valeur négative du coefficient de régression standardisé entre l'utilisation des technologies d'information et la performance d'autre part (avec un *t de Student* inférieur à 1.96); ces deux raisons ne permettent pas d'accepter la deuxième hypothèse de la recherche. Ainsi, l'utilisation des technologies d'information n'est pas une variable médiatrice du lien orientation client-performance.

Concernant la troisième hypothèse H1, il est remarqué que bien que le t de student est supérieur à 1.96, le coefficient de régression est faible ce qui amène à infirmer H3. La dynamique du marché n'a ainsi pas d'effet sur le degré d'orientation client d'une firme.

Quant à la quatrième hypothèse, elle n'a pas été étudiée puisqu'une colinéarité a été détectée entre les deux variables performance et intensité concurrentielle ($\rho=1$) ce qui a amené à éliminer cette dernière de notre modèle de recherche.

Les hypothèses	Le coefficient de régression standardisé	Le test de Student	La confirmation ou infirmation des hypothèses
H1 : orientation client → performance	1.353	2.955*	Confirmée
H2 : orientation client → technologies d'information → performance	1.714 et -0.036	non significative	Infirmée
H3 : dynamique du marché → orientation client	0.342	3.068*	Infirmée

*Significative si $t > 1.96$

Tableau 4 : Validation des Hypothèses de la recherche

DISCUSSION ET CONCLUSION

Cette recherche a permis de s'interroger sur l'existence d'une nouvelle variable médiatrice entre la relation orientation client-performance : l'utilisation des technologies d'information ainsi que d'étudier la validité de l'échelle de mesure de l'orientation client CUSTOR testée dans le contexte tunisien. Si une étude auprès de 113 firmes opérant dans le secteur industriel et de service a permis de valider l'échelle CUSTOR, elle n'a pas conclu cependant au rôle médiateur de l'utilisation des technologies d'information sur la relation orientation client-performance.

Les résultats de cette recherche ont permis de dégager trois facteurs déterminant le profil d'une entreprise orientée client à savoir : l'orientation client du personnel, la politique d'amélioration continue de l'entreprise et la flexibilité et l'adaptabilité de son organisation interne à l'égard des besoins et attentes des clients. Bien que la validité convergente de cette échelle n'a pas été démontrée, il est supposé qu'elle représente assez bien le degré d'orientation client de l'entreprise tout en considérant qu'elle reste perfectible.

A la lumière des résultats dégagés, il a été conclu que la dynamique du marché n'a aucun effet sur l'orientation client. Ainsi et contrairement à ce qui est présumé en théorie, une entreprise opérant dans un marché changeant n'aura pas plus tendance à adopter une approche orientée client qu'une firme opérant dans un marché stable. Ceci s'explique par trois raisons :

- Dans un marché turbulent, les entreprises peuvent choisir des stratégies de réduction de coût ou de prix pour faire face aux pressions contextuelles.
- L'orientation client reste avant tout un choix interne reflétant plus une culture propre de l'entreprise qu'une action ou réaction par rapport à des conditions contextuelles externes.
- Il est difficile selon Kwaku Appiah- Adu et Satyendra Singh (1998) d'opérer des changements radicaux en continu dans une firme même s'ils sont imposés par des facteurs environnementaux. Ils conseillent à cet égard les managers de procéder à des modifications graduelles dans leur stratégie marketing dans les marchés caractérisés par une forte turbulence. Ce type d'approche est d'autant plus appropriée que les coûts relatifs aux changements stratégiques sont très élevés par rapport au profit réalisé dans les marchés à forte turbulence. Il serait donc intéressant d'étudier d'autres secteurs d'activité pour tester l'impact des variables environnementales sur l'orientation client des entreprises.

Cette recherche a montré que l'utilisation des technologies d'information ne dispose pas d'effet médiateur entre l'orientation client et la performance. L'absence de relation significative entre l'utilisation des technologies d'information et la performance au sein des entreprises tunisiennes est expliquée par la mesure adoptée de cette variable dans cette étude. Le degré et la nature de l'utilisation des technologies d'information -les deux composantes dégagées de l'analyse factorielle sur les items de cette variable- diffèrent d'un outil à un autre. L'Intranet par exemple sera utilisé par pratiquement tout le personnel de l'entreprise pour la

transmission d'information et la communication interne des données. Par contre, les bases de données Datawarehouse auront des accès limités à certaines personnes en fonction de leur type de besoin en information (commerciale, financière, comptable....) voir même dans certaines entreprises selon leur niveau hiérarchique.

En outre, les technologies d'information ont été intégrées pour la plus part des entreprises depuis l'an 2000 (le cas de 52% des firmes interrogées). Il est donc trop tôt pour s'exprimer sur leur retour sur investissement et encore moins sur leur impact sur la performance générale de l'entreprise.

A la lumière des résultats dégagés au niveau de la validité de l'échelle *CUSTOR*, il est surprenant de constater que la mesure du degré d'orientation client des entreprises ne tient pas compte de l'importance de l'utilisation des informations dans cette orientation. Bien que les essais de conceptualisation de l'orientation client dans la littérature ont fortement mis l'accent sur le rôle joué par les informations collectées par l'entreprise sur ses consommateurs et leur contribution dans son degré d'orientation client, l'opérationnalisation du concept ne montre pas cet aspect. Ce résultat peut s'expliquer par la nature des secteurs étudiés surtout au niveau industriel. Généralement, la plus part des entreprises opérant dans ce secteur n'entretiennent pas de relations directes avec leurs clients finaux et ne disposent pas de leur propre circuit de distribution, d'où la faible importance accordée aux informations clients.

En conclusion, nous pouvons dire que cette étude a montré qu'une entreprise orientée client est tout d'abord celle qui adopte une démarche axée sur l'amélioration de ses produits et processus en tenant compte des suggestions de ses clients, qu'ensuite c'est une entreprise dont le personnel est orienté client à travers son engagement vis à vis des clients et que finalement c'est une entreprise dont le système organisationnel interne est flexible et adaptable aux besoins des clients : tous ces facteurs convergent avec l'approche culturelle de conceptualisation de l'orientation client retenue en théorie dans ce travail et témoignent de l'existence d'une culture d'entreprise orientée client déclinée dans ces trois aspects.

Comme tout travail de recherche, cette étude présente certaines limites. En premier lieu, la démarche qualitative utilisée pour la mesure de la variable médiatrice constitue une limite car elle dégage des résultats issus de la confrontation du chercheur avec la réalité vécue et donc racontée par lui avec tout ce que cette confrontation suppose en terme de subjectivité. D'autres mesures de l'adoption et l'utilisation des technologies d'information au sein des

entreprises peuvent être appliquées afin de tester l'effet médiateur de cette variable sur le lien orientation client-performance dans les recherches futures. En second lieu, l'échelle CUSTOR appelle à d'autres recherches, éventuellement dans d'autres contextes, afin d'affiner sa validité et fiabilité.

Faire une comparaison entre les perceptions qu'ont les clients du degré d'orientation client de la firme avec les perceptions des managers y travaillant en utilisant l'échelle CUSTOR permettrait à l'entreprise de découvrir les écarts et d'y apporter les actions correctives et devrait par conséquent susciter l'intérêt des chercheurs. Aussi, considérer l'orientation client comme un préalable à la stratégie de gestion de la relation client (Customer Relationship Management) contribuerait d'une part à franchir les premiers pas vers la conceptualisation et la mesure de ce concept, qui bien qu'il n'a pas été encore mesuré dans la littérature académique, il connaît un essor important aussi bien dans la littérature managériale que dans les pratiques des entreprises. D'autre part, faire le lien entre l'orientation client, la gestion de la relation client et l'adoption des NTIC permettrait de mieux comprendre les stratégies de fidélisation des clients adoptées par les firmes.

Références bibliographiques

- A Crosby, Lawrence et L Johnson, Sheree, (2001), «Technology : Friend or Foe to customer relationships» , *Marketing Management*, 10, 4, 10-11
- A.Lafferty, Barbara et M.Hult, G.Tomas ,(2001), « A synthesis of contemporary market orientation perspectives », *European Journal of Marketing*, 35, 1/2, 92-109.
- Abbot, Julie; Buttle, Francis et Stone, Merlin (2001) « Integrating customer data into Customer Relationship Management strategy : An empirical study », *Journal of Database Marketing*, 8, 4, 289-300.
- Baron R. M. et Kenny D. A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research : conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 6, 1173-1182.
- Benavent, Christophe, « Les NTIC, le marketing stratégique et le jeu concurrentiel », (2000), *Revue Française de Gestion*, 129, Juin- Juillet-Août, 91-100.
- C. Narver John et Stanley F. Slater, (1990), « The effect of a Market Orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35..
- Davis, D., Morris, M. and Allen, J. (1991), «Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship and organisational characteristics in industrial firms », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19, 43-91.
- De La Villarmois, Olivier, (2001), « Le concept de la performance et sa mesure : un état de l'art », *Les Cahiers de la Recherche CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises)*, IAE Lilles, 24 pages.
- Delbaere, Marjorie, (2002), «The impact of information technology adoption and knowledge management on the market orientation of organizations », *KM Doctoral Consortium, Queen's University, I.H Asper School of Business*.
- Denis, Jean Emile, Czellar, Sandor et Graber, Stéphane, (2000), « Orientation Marché et performance : intégration des évidences empiriques », *Acte du XVI^e Congrès de l'AFM*, Montréal, Tome II, 1005-1016.
- Desphandé, Rohit (2000), «Foreseeing Marketing », *Journal of Marketing*, 63,164-167.
- Desphandé, Rohit; Farley, John.U et Webster, Frederick E Jr, (1993), « Corporate Culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis», *Journal of Marketing*, 5, 1, 23-37.
- Ekström, Karin M. et Karlsson MariAnne, (2001), « Customer Oriented Product Development: An exploratory study of four Swedish SME's », *Working paper, School of*

Economics and Commercial law, Department of Business Administration, Göteborg University.

Gronroos, Christian, (1994), «From Marketing Mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in Marketing », *Management Decision*, 32, 2.

Han, Jin K, Manwoon Kim et Rajendra Srivastava, (1998), « Market Orientation and organisational performance : Is innovation a missing link », *Journal of Marketing*, 62, 4, 30-45.

Hu L. et Bentler P.M. (1998), Fit Indices in Covariance Structure Modeling : Sensitivity to Underparametrized Model Misspecification, *Psychological Methods*, 3, 4, 424-453.

K.Kohli, Ajay et J.Jaworski, Bernard, (1990), « Market Orientation :The Construct, Research Proposition and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, 54, Avril ,1-18.

Kotler, Philip (1997), *Marketing Management*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.

Kwaku Appiah-Adu, Satyindra Singh, (1998), « Customer Orientation and performance : a study of PMEs », *Management Decision*, 36, 6, 385-394.

Lusch, R. and Laczniak, G. (1987, "The marketing concept, competitive intensity and organisational performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 15, 1-11.

M.Hajjat, Mahmoud, (2002), « Customer Orientation : construction and validation of the CUSTOR scale», *Marketing Intelligence and Planning*, 20, 7, 428-411.

Poppers, Don et Rogers Martha,(1997), « Le One to One : Valorisez votre Capital Client », Editions Nouveaux Horizons.

Roussel, Patrice; Durrieu, François; Campoy, Eric et El Akremi, Lassaâd, (2002), « Méthodes d'équations structurelles : Recherches et Applications en Gestion», *Collection Recherche en Gestion, Economica*.

Ruekert, R.W (1992), « Developing a Market Orientation: an organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.

Saxe, Robert et Weitz. A, Barton, (1982), « The SOCO scale : A measure of the customer orientation of salespeople », *Journal of Marketing Research*, 19, 3, 343-351.

Shapiro, B. (1998), «What the hell is Market-oriented », *Harvard Business Review*, November-December, 119-125.

Slater, Stanley F, Narver, John .C, (1994), « Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship », *Journal of Marketing*, 58, (January),46-55.

Waarden, Lars–Meyer et Benavent, Christophe, (2001), « Programmes de fidélisation : Stratégies et Pratiques », *Les Cahiers de la Recherche CLAREE (Centre Lillois d'Analyse et de Recherche sur l'Evolution des Entreprises)*, IAE Lille, 33 pages.

Y K Chau, Patrick, (1996), « An empirical assessment of a modified technology acceptance model », *Journal of Management Information Systems*, 13, 2, 185-204.

Annexe 1 : Les différentes perspectives des travaux sur l'Orientation client

Type de perspective	Définition de l'orientation client	Caractéristiques / Dimensions	Auteurs
Perspective Informationnelle	<p>« degree to which the organisation obtains and uses information from customers, develops a strategy which will meet customer needs, and implements that strategy by being responsive to customers' needs and wants" Ruekert (1992)</p> <p>« customer orientation represents the degree to which customer information is both collected and used by the business unit" Kohli et Jaworski (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Collecte de l'information auprès des clients • Degré et type d'utilisation de l'information dans l'organisation. • Etendue de dissémination et de transmission au sein de la firme 	<ul style="list-style-type: none"> • Shapiro 1988 • Kohli et Jaworski (1990) • Ruekert (1992)
Perspective Stratégique	<p>« the dissemination of information about customers throughout an organisation, formulation of strategies and tactics to satisfy market needs inter-functionally and achievement of a sense of company-wide commitment to these plans"(Shapiro, 1988)</p> <p>«the degree to which a firm analyses its customers' needs and preferences before developing its marketing mix and also the quality of its interactions with its customers as it implements its marketing mix" Balakrishnan (1996)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • L'utilisation des informations recueillies sur les clients pour la mise en place des stratégies et tactiques visant la satisfaction des clients . • La stratégie axée sur le client reflète la coordination inter fonctionnelle au sein de l'entreprise à ce niveau • L'analyse des besoins et préférences des consommateurs contribue au choix des éléments du marketing mix de la firme. 	<ul style="list-style-type: none"> • Shapiro (1988) • Balakrishnan (1996)

Type de perspective	Définition de l'orientation client	Caractéristiques / Dimensions	Auteurs
<p>Perspective Culturelle</p>	<p><i>“Customer orientation is the set of beliefs that puts the customer’s interests first, while not excluding those of all other stakeholders such as owners, managers and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise (Deshpande et al, 1993)</i></p> <p><i>« a customer oriented firm is committed to meeting its customers’ needs and this commitment exists across the entire organization and in every decision made and in every customer encounter » (Beatty et Gup, 1989)</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • L’orientation client est un état d’esprit et une culture dans l’entreprise. • C’est un engagement de tous les départements et tout le personnel à satisfaire les besoins des clients au cours de tout processus de prise de décision et au niveau de chaque interaction avec les consommateurs. 	<ul style="list-style-type: none"> • Narver et Slater (1990) • Deshpande and Farley (1998a) • Beatty et Gup (1989)

Inspiré d’une synthèse sur les perspectives de l’orientation marché publiée dans l’article : « A synthesis of contemporary market orientation perspectives », Barbara A.Lafferty et G.Tomas M.Hult, European Journal of Marketing, vol 35, N°1/2, 2001.

Annexe 2 : Guide d'entretien

L'adoption des technologies d'information

Présentation de l'entreprise :

1. Activité de l'entreprise, Marchés desservis, Principaux Concurrents et Objectifs stratégiques.

Thème 1 : Connaissance et perception des technologies d'information :

- 1) Définition des technologies d'information (rôle et objectif)
- 2) Quelles sont les technologies d'informations utilisées dans votre entreprise ?
- 3) Comment percevez-vous l'utilité des TI au niveau de votre entreprise (plus-values et impacts bénéfiques)

Thème 2 : L'utilisation des TI dans l'entreprise :

- 1) Quelles sont les raisons qui ont poussé votre entreprise à intégrer les technologies d'information ?
- 2) Comment décririez-vous l'utilisation de ces technologies ? Sont-elles opérationnelles ? (au niveau du degré d'utilisation, de la fréquence d'utilisation et le profil des utilisateurs)
- 3) Quelles types d'informations collectez-vous à travers ces TI ? Quelle est la source de ces informations ? L'information remonte-elle aux concernées ?
- 4) Quelles ont été les étapes du processus de mise en place des TI dans votre entreprise ? Quels sont les apports réels générés par l'utilisation des TI au niveau de votre entreprise? (en faisant une comparaison entre la situation avant l'introduction des TI et après)

Thème 3 : Les freins et les motivations à l'égard de l'utilisation des TI dans les entreprises Tunisiennes de façon générale :

- 1) Selon vous, quels sont les facteurs encourageant les entreprises tunisiennes à implémenter des TI dans les entreprises tunisiennes ?
- 2) Selon vous, quels sont les facteurs décourageant les entreprises tunisiennes à implémenter des TI dans les entreprises tunisiennes ?
- 3) Quels sont, selon vous, les pré-requis nécessaires pour assurer une intégration efficace des technologies d'information?

Annexe 3 : Analyse de contenu :

L'analyse de contenu des entretiens individuels semi-directifs effectués auprès de plusieurs et différents responsables dans les entreprises tunisiennes a été effectuée à travers une analyse thématique portant sur les sujets suivants :

- ✍ La perception qu'ont les responsables sur les technologies d'information au niveau de leur définitions, rôles, objectifs ainsi que des exemples des TI utilisées dans leurs entreprises.
- ✍ Les raisons de l'intégration des technologies d'information (en général et en particulier les TI orientées client) et les pré requis de réussite de ces projets d'intégration.
- ✍ Le type d'utilisation des technologies d'information dans les entreprises où elles sont intégrées. (types et sources d'informations collectées, profil des utilisateurs et fréquence d'utilisation)
- ✍ Les motivations et les freins, au sein des entreprises tunisiennes, à l'implémentation des TI en général .

I) CONNAISSANCE ET PERCEPTION DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION :

Ce thème s'intéresse à la perception qu'ont les responsables sur les technologies d'information au niveau de leurs définitions, rôles, objectifs ainsi que des exemples des TI utilisées dans leurs entreprises.

En définissant les TI, les interviewés ont insisté sur le côté technologique en utilisant des mots tels que : outils, applications, moyens techniques sans préciser pour autant dans quel type de technologies ces outils s'inscrivent. Trois répondants seulement ont spécifié le types de technologies :

-Un répondant a parlé d'informatique et de télécommunications

-Un deuxième responsable a commencé sa définition en parlant d'Internet

-Un troisième interviewé les a défini par rapport à l'information en déclarant qu'elles constituent un outil vital pour les flux d'information.

On constate donc que la plupart des répondants ont donné une définition sommaire des technologies d'information en les positionnant par rapport à la technologie en général. Certains ont cependant précisé le type de technologies dans lesquelles s'inscrivent les TI.

II) ROLES ET OBJECTIFS DES TECHNOLOGIES D'INFORMATION :

Concernant les objectifs et rôles des TI, on peut regrouper les objectifs cités par les six répondants en quatre catégories :

1. Aide à la prise de décision :

Par le gain de temps qu'elles procurent lors de la collecte et l'analyse des informations, les technologies d'information contribuent à une prise de décision rapide et pertinente. Plusieurs interrogés ont affirmé que les TI ont un rôle essentiel dans la prise de décision.

2. Facilitation des opérations courantes de gestion :

Plusieurs répondants ont considéré que les TI facilitent les pratiques quotidiennes du travail, rendent plus fluides la communication interne au sein de l'entreprise et facilitent les opérations courantes de gestion.

Par ailleurs, deux répondants seulement ont évoqué des objectifs commerciaux et marketing des TI en précisant qu'Internet sert à promouvoir les produits de la firme et qu'elles constituent un outil d'information, de communication et de gestion de la relation client puisqu'elles permettent de mieux répondre aux besoins des clients tout en étant rapides et efficaces.

Finalement, un seul interviewé a relié les TI à la performance en affirmant que leurs objectifs est d'améliorer la performance en matière de résultat via les flux d'information.

III) TYPES DE TI UTILISEES :

Les technologies d'information citées par les répondants sont les suivants :

- Intranet (2 fois cités)
- Internet (3 fois cités)
- DW (1 fois cités)
- Centre d'appels (3 fois cités)
- ERP (2 fois cités)
- CIC (1 fois cités)
- Application Oracle (1fois cités)
- BD sur Excel et Access (2 fois cités)

VI) LES FREINS ET MOTIVATIONS A L'EGARD DE L'INTEGRATION DES TI EN GENERAL :

1. Les freins :

Ils s'articulent autour de trois axes essentiels à savoir :

- b) Freins financiers
- c) Freins relatif aux ressources humaines
- d) Freins culturels

1.1 Les Freins financiers :

Plusieurs répondants ont affirmé que le coût élevé de ce genre d'application constitue un frein essentiel pour les entreprises. Outre le manque de moyens financiers chez les entreprises tunisiennes pour acheter ces outils technologiques trop cher, il y a un problème de rentabilité financière de ce genre d'investissement qui n'est pas évident à court terme.

Les Freins reliés aux ressources humaines :

Il s'agit du :

- a) Manque de compétences humaines expertes et qualifiées dans le domaine des TI et absence de sensibilisation et de formation universitaires et académiques aux notions des technologies d'information.
- b) Réticence du personnel à l'utilisation de ce genre d'outil due à la peur du changement de leur méthode de travail.

Les Freins culturels :

Un seul répondant a évoqué ce problème en disant qu'il est renvoyé au pouvoir de décision au sein de l'entreprise. La croyance dominante -au sein de plusieurs firmes tunisiennes- que seuls les décideurs doivent détenir l'information constitue un frein essentiel à l'intégration des TI car cette intégration engendre un partage et une transparence au niveau de la transmission des informations ce qui affaiblit le pouvoir de certaines parties dans l'organisation.

La taille de l'entreprise en terme de CA et la réglementation sont d'autres facteurs cités lors des entretiens.

2. Les motivations :

Les motivations de l'intégration des TI sont de deux types à savoir : des motivations externes à l'entreprise et des motivations internes. Toutes les deux représentent les principales raisons ayant poussé les responsables des entreprises à intégrer les technologies d'information.

Les Facteurs externes :

✍ Les motivations externes citées par les répondants sont :

✍ ***La concurrence*** : par imitation à ses concurrents, une entreprise peut choisir d'intégrer des technologies d'information

✍ ***L'ouverture au monde extérieur, la volonté d'être à la page et de suivre le rythme*** : ces trois propositions désignent que la prise de conscience de la nécessité d'être au courant de ce qui se passe à l'extérieur de l'entreprise peut amener les décideurs à intégrer les technologies d'information .

✍ ***La situation du marché*** : Le marché (avec toutes ses composantes : clients, concurrents, technologie) est le troisième facteur externe qui peut éventuellement pousser les entreprises à implanter les NTIC.

Les Facteurs internes :

✍ ***Le taux d'encadrement au sein de la firme et le potentiel humain*** : sans des compétences expertes dans le domaine des NTIC ou de l'informatique, les entreprises auraient du mal à porter à terme et avec succès un projet de développement des NTIC. Selon le seul fournisseur en technologies d'information interrogé au cours de cette démarche qualitative, même si l'entreprise a recours à un consultant externe pour intégrer les NTIC, elle devra désigner un chef de projet pour assurer l'interface avec le consultant assurant ainsi un rôle de vis à vis et facilitant la relation entre les deux parties en étant le seul interlocuteur de la firme auprès du consultant.

✍ ***L'infrastructure informatique de base*** : outre les compétences humaines qualifiées en informatique, l'entreprise devra disposer d'une infrastructure en la matière : c'est le minimum requis pour entamer un projet d'intégration des NTIC.

✍ ***La volonté d'avoir une BD reflétant l'historique de l'entreprise et le besoin en information*** : étant donné que le principal objectif des technologies d'information est le traitement et l'analyse des données, le besoin en information se révèle être un autre facteur potentiel qui peut amener les managers à prendre la décision d'implanter des NTIC au sein de leur firme.

✍ ***Faciliter la gestion des tâches quotidiennes, partager et transmettre l'information avec transparence, être à l'écoute du client qui devient plus capricieux et exigeant*** : ces trois propositions représentent trois besoins internes des entreprises relatives à leurs façon de faire et de procéder au niveau de leur méthodes de travail.

