



Élaboration et validation d'un outil diagnostique francophone destiné à mesurer l'orientation-client des entreprises

Mémoire

Claudine Ouellet

Maîtrise en Administration et évaluation en éducation
Maître ès arts (M.A)

Québec, Canada

© Claudine Ouellet, 2013

Résumé

Alors que le concept d'orientation-client représente de nombreux avantages pour une entreprise, il n'existe pas, à notre connaissance, d'échelle francophone pour en mesurer la progression ou permettre d'identifier les points à améliorer. De plus, les deux principales échelles anglophones utilisées actuellement font l'objet de critiques dans la littérature. L'objectif de cette recherche consistait donc à élaborer et à valider une échelle auto-diagnostique francophone de l'orientation-client. Pour ce faire, une démarche a été entreprise, impliquant notamment la définition opérationnelle du construit à mesurer, la rédaction d'un bassin initial d'items et l'analyse des qualités psychométriques de l'échelle. De plus, une première étape de validation a été effectuée. La collecte des données destinées à tester la nouvelle échelle a été effectuée à l'aide d'un questionnaire électronique auto-administré auprès de 78 gestionnaires. Les résultats indiquent que l'échelle possède des qualités psychométriques appréciables.

Table des matières

Résumé.....	iii
Table des matières	v
Liste des tableaux.....	vii
Remerciements.....	xiii
Introduction	1
Chapitre 1 – Cadre théorique.....	5
1.1 Les conceptualisations de l'orientation-client.....	5
1.1.1 La perspective comportementale de Kohli et Jaworski.....	5
1.1.2 La perspective culturelle de Narver et Slater.....	7
1.1.3 Le processus décisionnel de Shapiro.....	8
1.1.4 La perspective stratégique de Ruekert.....	8
1.1.5 L'approche client de Deshpandé, Farley et Webster.....	9
1.1.6 L'approche système de Becker et Homburg.....	9
1.2 Synthèse des conceptualisations.....	10
1.2.1 Les éléments de consensus.....	10
1.2.2 Les points divergents.....	11
1.2.2.1 À propos de la culture	11
1.2.2.2 À propos de la compétition.....	12
1.2.2.3 À propos des systèmes de gestion	13
1.3 Les échelles de mesure de l'orientation-client.....	15
1.3.1 Les principales échelles de mesure : le MKTOR et le MARKOR.....	15
1.3.1.1 Le MKTOR de Narver et Slater.....	15
1.3.1.2 Le MARKOR de Kohli, Jaworski et Kumar.....	16
1.3.2 Comparaisons du MKTOR et du MARKOR : problèmes importants	17
1.3.2.1 Problèmes découlant d'un écart entre conceptualisation et opérationnalisation.....	17
1.3.2.2 Problèmes liés aux qualités psychométriques des échelles.....	17
1.4 Objectif de l'étude	18
Chapitre 2 – Méthode	21
2.1 Phase 1 - Définition opérationnelle du construit.....	21
2.1.1 Dimension 1 : la priorité accordée au client.....	23
2.1.2 Dimension 2 : le rôle central de l'information.....	23
2.1.3 Dimension 3 : l'importance de la coordination interne	24
2.1.4 Dimension 4 : le passage à l'action - systèmes organisationnels.....	24
2.1.5 Définition synthèse de l'orientation-client	25
2.2 Phase 2 – D'un bassin initial d'items à la première version de l'échelle	26
2.2.1 Rédaction des items.....	26
2.2.2 Évaluation qualitative des items rédigés.....	27
2.2.3 Première version de la nouvelle échelle d'orientation-client.....	30
2.2.3.1 Items composant l'échelle auto-diagnostique.....	30
2.2.3.2 Sélection d'une échelle de réponses.....	32
2.2.3.3 Ajout d'une liste de variables de segmentation	33
2.2.3.4 Directives aux répondants.....	34
2.3 Phase 3 – Première évaluation psychométrique.....	35
2.3.1 Recrutement des participants et collecte des données	35
2.3.2 Participants.....	37
2.3.3 Présentation du plan d'analyse.....	39

2.3.3.1 Limites du plan d'analyse en raison de la taille de l'échantillon.....	40
Chapitre 3 - Résultats	41
3.1 Analyse d'items	41
3.1.1 Critères quantitatifs guidant l'évaluation des items	41
3.1.2 Évaluation des items.....	43
3.2 Fidélité des sous-échelles	57
3.3 Validité de l'échelle	59
3.3.1 Corrélation des items avec leurs dimensions théoriques.....	59
3.2.2 Validité de construit par la méthode des groupes contrastés	62
Chapitre 4 - Discussion	65
4.1 Retour sur les résultats	65
4.2 Contributions théoriques et pratiques.....	65
4.3 Limites de l'étude	66
4.4. Perspectives de recherches futures	67
Références.....	69
Annexe 1 – Courriel d'invitation.....	77
Annexe 2 – Formulaire de consentement	79
Annexe 3 – Questionnaire.....	83

Liste des tableaux

Tableau 1 - Les différentes conceptualisations de l'orientation-client	14
Tableau 2 - Échelle auto-diagnostique de l'orientation-client	31
Tableau 3 - Secteur d'activité de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)	37
Tableau 4 - Nombre d'employés de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)	38
Tableau 5 - Poste occupé par le répondant (n=78)	38
Tableau 6 - Présence web (1.0 et 2.0) de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)	38
Tableau 7 - Gagnants d'un prix (reconnaissance par les pairs) (n=78)	39
Tableau 8 - Cohérence interne des sous-échelles	57
Tableau 9 - Matrice de corrélation inter-items, dimension 2	58
Tableau 10 - Matrice de corrélation items-dimensions	60

Liste des figures

Figure 1 - Courbe caractéristique de l'item 1.....	44
Figure 2 - Courbe caractéristique de l'item 2.....	45
Figure 3 - Courbe caractéristique de l'item 3.....	45
Figure 4 - Courbe caractéristique de l'item 4.....	46
Figure 5 - Courbe caractéristique de l'item 5.....	46
Figure 6 - Courbe caractéristique de l'item 6.....	47
Figure 7 - Courbe caractéristique de l'item 7.....	47
Figure 8 - Courbe caractéristique de l'item 8.....	48
Figure 9 - Courbe caractéristique de l'item 9.....	48
Figure 10 - Courbe caractéristique de l'item 10.....	49
Figure 11 - Courbe caractéristique de l'item 11.....	49
Figure 12 - Courbe caractéristique de l'item 12.....	50
Figure 13 - Courbe caractéristique de l'item 13.....	50
Figure 14 - Courbe caractéristique de l'item 14.....	51
Figure 15 - Courbe caractéristique de l'item 15.....	51
Figure 16 - Courbe caractéristique de l'item 16.....	52
Figure 17 - Courbe caractéristique de l'item 17.....	52
Figure 18 - Courbe caractéristique de l'item 18.....	53
Figure 19 - Courbe caractéristique de l'item 19.....	53
Figure 20 - Courbe caractéristique de l'item 20.....	54
Figure 21 - Courbe caractéristique de l'item 21.....	54
Figure 22 - Courbe caractéristique de l'item 22.....	55
Figure 23 - Courbe caractéristique de l'item 23.....	55
Figure 24 - Courbe caractéristique de l'item 24.....	56
Figure 25 - Courbe caractéristique de l'item 25.....	56

In a market crowded by competitors claiming to be concerned about customer satisfaction, the real winners will be the ones with a truly customer-oriented corporate culture.
- Parasuraman, 1987

Remerciements

Au terme de cet accomplissement professionnel que représente le dépôt de ce mémoire de recherche, je constate que mon parcours, stimulant intellectuellement et rempli d'opportunités d'apprendre, fut parsemé de belles rencontres. Je tiens donc à profiter de cet espace pour exprimer ma gratitude à l'égard de ces personnes.

Tout d'abord, j'aimerais remercier mon directeur de recherche, Monsieur Pierre Valois, ainsi que mon co-directeur, Monsieur Pierre Beaudoin, qui ont été pour moi d'excellents guides chacun dans leurs domaines d'expertise, en l'occurrence la psychométrie et les sciences de la consommation. Je vous suis très reconnaissante de tous les conseils prodigués et du temps que vous m'avez accordé sans compter.

Je tiens aussi à remercier tous ces gens formidables qui m'entourent pour leur soutien constant, leur écoute et leurs encouragements : ma famille, mon conjoint Nicolas, mon amie d'enfance Johanne de même que mes ami(e)s et collègues « du 4^e » en mesure et évaluation. En particulier, j'aimerais souligner le soutien indéfectible et la compréhension dont fait preuve mon conjoint; merci d'enseigner ainsi ma vie et de me soutenir au quotidien.

Finalement, je tiens à souligner la collaboration précieuse de Madame Johanne Maletto du Mouvement Québécois de la Qualité, Madame Josée Trudel de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec, Monsieur Sébastien Rivest et Madame Élane Reid. Je remercie également tous les gestionnaires qui ont accepté de participer à cette étude.

Introduction

Bien que très présent dans la littérature, le concept de l'orientation-client ne fait toutefois pas consensus. Tout d'abord, on le retrouve sous diverses appellations. En langue française, on parle généralement d'orientation-client (Côté, 2009) ou d'orientation-marché (Bonnemaizon, 2005), alors qu'en anglais, plusieurs termes sont employés et sont considérés interchangeables (Kaur & Gupta, 2010; Macaulay & Clark, 1998; Shapiro, 1988) tels que « customer-focussed », « customer driven », « customer-centred », « customer is king », « market-oriented », etc (Chen, Yu, & Chang, 2005). Dans un souci de clarté, le terme privilégié dans ce mémoire sera « orientation-client ».

Ensuite, l'orientation-client a été définie de multiples façons (Cai, 2009; Gray, Sheelag, Boshoff, & Matheson, 1998; Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2005; Reijonen & Komppula, 2010), donnant ainsi lieu à des débats au sein de la communauté scientifique (Hadcroft & Jarratt, 2007). Deux conceptualisations sont plus fréquemment utilisées, en l'occurrence celles de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) (Grinstein, 2008; Korhonen-Sande, 2010; Shoham, Rose, & Kropp, 2005). La première (Kohli & Jaworski, 1990, p. 6) conçoit l'orientation-client davantage comme un ensemble de comportements : « L'orientation-marché est la cueillette d'informations au sujet des clients et des marchés actuels et futurs, la diffusion de ces informations dans l'ensemble de l'organisation ainsi que la disposition à réagir sur le plan organisationnel à ces informations » (traduction libre). La seconde adopte plutôt une perspective culturelle, abordant l'orientation-client comme une culture d'entreprise qui crée de la valeur ajoutée pour les consommateurs et se compose de trois dimensions, soit l'orientation-client, l'orientation-compétition et la coordination interdépartementale (Narver & Slater, 1990).

L'orientation-client est d'une importance considérable pour le succès d'une entreprise, tel que démontré par une multitude d'études empiriques réalisées au cours des vingt dernières années. On compte d'abord les effets sur la performance financière (Bartley, Gomibuchi, & Mann, 2007; Deshpandé, Farley, & Webster, 1993; Doyle & Wong, 1998; Harrison-Walker, 2001; Kumar, Jones,

Venkatesan, & Leone, 2010)¹ et sur la performance opérationnelle (Samson & Terziowski, 1999). L'orientation-client organisationnelle est également associée positivement à une augmentation du niveau d'orientation-client au niveau individuel² (Siguaw, Brown, & Widing, 1994), à la satisfaction des employés envers leur travail (Ruekert, 1992; Siguaw et al., 1994), à leur degré d'engagement (Ruekert, 1992; Siguaw et al., 1994) de même qu'avec la collaboration entre les employés (Chiou & Chang, 2009; Meunier-FitzHugh & Piercy, 2011). Finalement, l'orientation-client influence positivement le niveau de satisfaction de la clientèle (Brady & Cronin, 2001; Homburg, Wieseke, & Hoyer, 2009) et augmente la qualité de service rendue (Chiou & Chang, 2009).

Malgré cette liste considérable d'avantages pour les entreprises, on constate que, dans les faits, ces dernières sont souvent peu orientées-client (Paulin, 2009). Par exemple, une étude réalisée récemment auprès des consommateurs canadiens indique que 36 % des répondants se sont sentis trahis par l'entreprise à laquelle ils étaient fidèles et que 70 % croient que la majorité des entreprises sont davantage préoccupées par les profits que par leurs clients (Léger Marketing, 2009). Des études multi-répondants ont démontré que les gestionnaires accordaient à leur entreprise des résultats plus élevés en termes d'orientation-client que ce que leur attribuait la clientèle (Deshpandé et al., 1993; Steinman & Deshpandé, 2000) ou encore leurs employés (Lytle, Hom, & Mokwa, 1998). Il semble que tous n'aient pas la même perception du niveau d'orientation-client d'une entreprise donnée, ce qui rend son évaluation difficile par les gestionnaires (Deshpandé et al., 1993). De plus, il s'avère que l'augmentation du niveau d'orientation-client d'une entreprise est difficile (Adebanjo & Kehoe, 2001; Kaur & Gupta, 2010), les barrières freinant son développement étant nombreuses et bien documentées (voir par exemple: Bisp, 1999; Harris, 2000, 2002).

En considérant, d'une part, son aspect bénéfique pour une entreprise et, d'autre part, les difficultés que vivent les gestionnaires à améliorer le niveau d'orientation-client de leur entreprise, le diagnostic du niveau d'orientation-client s'avère crucial. Ce diagnostic devrait même être réalisé régulièrement et être accompagné d'une mesure provenant des clients (Deshpandé et al., 1993). Or, au Québec, à l'exception d'une sous-section du questionnaire *Qualimètre* offert par le Mouvement Québécois de

¹ Pour une revue complète des recherches effectuées sur les liens entre l'orientation-client et la performance des entreprises, voir les méta-analyses de Rodríguez-Cano, Carrilat et Jaramillo (2004) et celle de Ellis (2006).

² Il existe deux niveaux d'orientation-client, soit le niveau organisationnel et le niveau individuel. Alors que l'orientation-client organisationnelle s'applique à l'ensemble d'une entreprise, l'orientation-client individuelle réfère plutôt à la disposition d'un employé à agir de sorte à satisfaire le client (Saxe & Weitz, 1982; Stock & Hoyer, 2005). Sauf avis contraire, il est question dans ce mémoire d'orientation-client organisationnelle.

la Qualité (MQQ)³, aucun outil francophone n'existe afin de permettre aux gestionnaires de s'auto-évaluer sur cet aspect. De plus, il est pertinent sur le plan scientifique de se pencher sur l'évaluation de l'orientation-client, alors que des interrogations quant à la conceptualisation correcte à adopter ainsi que l'échelle à utiliser sont encore à élucider (Uncles, 2011). En effet, en plus du fait qu'il n'existe encore à ce jour aucun consensus dans la communauté scientifique au sujet de la définition et de l'opérationnalisation du construit, les échelles existantes font l'objet de plusieurs critiques (Farrell & Oczkowski, 1997; Gray et al., 1998; Kaur & Gupta, 2010; Matsuno et al., 2005). Étant donné la multitude de définitions, une synthèse des conceptualisations et des outils de mesure existants s'avère donc le point de départ tout indiqué en vue d'élaborer un nouvel outil qui puisse permettre de réconcilier les points de vue.

L'objectif de la présente étude est donc d'élaborer une échelle francophone destinée à mesurer l'orientation-client, ce qui permettra, d'une part, de combler l'écart des connaissances théoriques et d'autre part, de fournir un outil valide aux gestionnaires québécois, leur permettant de réaliser un auto-diagnostic dans leur langue maternelle.

Ce mémoire est divisé comme suit. Le chapitre 1 portera sur une analyse en profondeur des différentes conceptualisations de l'orientation-client répertoriées dans la littérature scientifique, de même que des principales échelles qui ont été proposées jusqu'à ce jour pour mesurer ce construit. Puis, en s'appuyant sur la synthèse de ces connaissances, la méthodologie utilisée pour élaborer la nouvelle échelle francophone sera présentée au chapitre 2, suivie au chapitre 3 des résultats issus de l'évaluation des qualités psychométriques de l'instrument. Finalement, une discussion portant sur l'interprétation des résultats obtenus, les contributions et les limites de l'étude de même que les perspectives de recherches futures clora ce mémoire.

³ Le Mouvement Québécois de la Qualité est un organisme sans but lucratif spécialisé en gestion de la qualité, œuvrant auprès des entreprises québécoises (Mouvement Québécois de la Qualité, 2012).

Chapitre 1 – Cadre théorique

Ce premier chapitre vise à présenter la recension des écrits réalisée sur le thème de l'orientation-client, ainsi qu'à situer notre recherche dans ce cadre théorique. Dans un premier temps, les différentes conceptualisations de l'orientation-client seront présentées puis analysées sous forme de synthèse, permettant de mettre en relief les éléments communs et divergents qui en ressortent. Dans un deuxième temps, les principales échelles de mesure de l'orientation-client seront décrites, de même que les critiques dont elles font l'objet. Finalement, l'objectif de cette étude sera présenté.

1.1 Les conceptualisations de l'orientation-client

Deux conceptualisations dominent dans la littérature (Grinstein, 2008; Korhonen-Sande, 2010). La première, proposée par Kohli et Jaworski (1990), conçoit l'orientation-client comme un ensemble de comportements observables, alors que la seconde, définie par Narver et Slater (1990), l'envisage sous l'angle d'une culture d'entreprise.

À ces deux principaux courants s'ajoutent quatre autres différentes conceptualisations dans la littérature, telles que synthétisées dans les travaux de Lafferty et Hult (2001) et de Helfert, Ritter et Walter (2002), soit 1) celle qui positionne l'orientation-client comme un processus décisionnel (Shapiro, 1988), 2) celle qui considère l'orientation-client d'un point de vue stratégique (Ruekert, 1992), 3) celle qui focalise uniquement sur la composante « client » (Deshpandé et al., 1993) et finalement, 4) celle basée sur les systèmes de gestion (Becker & Homburg, 1999). Nous verrons les différentes conceptualisations de l'orientation-client ci-après. Les éléments principaux de chacune d'elles seront mis en relief selon la grille d'analyse de Lafferty et Hult (2001).

1.1.1 La perspective comportementale de Kohli et Jaworski

Les chercheurs américains Kohli et Jaworski (1990) proposent une vision selon laquelle l'orientation-client consiste en un ensemble de comportements, lesquels sont essentiellement centralisés autour de l'importance de l'information. Cette perspective s'appuie sur une recension des rares écrits alors publiés sur le sujet, de même que sur les résultats obtenus à la suite d'une série d'entrevues réalisées avec des gestionnaires. Kohli et Jaworski (1990, p. 6) proposent la définition suivante de

l'orientation-client, qu'ils appellent « orientation-marché » : « L'orientation-marché est la cueillette d'informations au sujet des clients et des marchés actuels et futurs, la diffusion de ces informations dans l'ensemble de l'organisation ainsi que la disposition à réagir sur le plan organisationnel à ces informations » (traduction libre). Pour ces chercheurs, l'information est centrale et constitue le cœur même de leur conceptualisation.

Notons que cette définition accorde non seulement de l'importance aux clients, mais également aux concurrents, lesquels sont inclus sous l'appellation « marchés ». Par ailleurs, elle prend en compte trois composantes comportementales qui font l'objet d'une responsabilité partagée par tous dans l'organisation. Ces composantes sont les suivantes :

- La cueillette d'informations liées aux clients et aux marchés : celle-ci réfère à « la collecte et l'évaluation, d'une part, des besoins et des préférences des consommateurs et, d'autre part, des éléments (i.e. les tâches et l'environnement) qui influencent le développement et le raffinement de ces besoins » (Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993, p. 468).
- Le partage de ces informations : celle-ci réfère « au processus d'échange des informations liées aux clients et aux marchés, ainsi qu'à son ampleur » (Kohli et al., 1993, p. 468). On comprend ici que la communication doit être tant verticale qu'horizontale.
- La disposition à réagir à ces informations sur le plan organisationnel : il s'agit ici essentiellement des « actions entreprises en réaction aux informations relatives aux clients et aux marchés, préalablement recueillies et partagées » (Kohli et al., 1993, p. 468).

En résumé, la conceptualisation de Kohli et Jaworski est davantage opérationnelle que conceptuelle alors qu'elle s'exprime essentiellement par le biais de trois principaux comportements, soit la cueillette d'informations, le partage de celles-ci, puis la mise en place d'actions concrètes pour intervenir en réaction à ces informations. En d'autres mots, l'orientation-client d'une entreprise est reflétée par la réalisation ou non de ces trois comportements (Becker & Homburg, 1999). Les principaux éléments qui se dégagent de cette conceptualisation sont l'importance accordée aux

clients et aux compétiteurs, la priorité accordée à l'information, la coordination interne (i.e. le partage d'informations) et le passage à l'action.

1.1.2 La perspective culturelle de Narver et Slater

Le deuxième groupe de chercheurs, Narver et Slater (1990), conceptualise l'orientation-client d'abord et avant tout comme une culture d'entreprise, laquelle donne lieu à un ensemble de comportements observables :

L'orientation-client est la culture organisationnelle qui crée le plus efficacement des comportements créateurs de valeur ajoutée pour les consommateurs et, par conséquent, permet une performance supérieure sur une base continue pour l'entreprise [...] laquelle consiste en trois composantes de nature comportementale, soit l'orientation-client, l'orientation-compétiteurs et la coordination interne (Narver & Slater, 1990, p. 21).

Cette définition met l'accent sur le fait que les comportements observables révélant l'orientation-client d'une entreprise sont d'abord et avant tout ancrés dans la culture organisationnelle de celle-ci. Les comportements dont il est question dans la définition se regroupent en trois catégories, soit :

- Les comportements liés aux clients : il s'agit là des actions permettant la compréhension des consommateurs afin de pouvoir créer de la valeur ajoutée pour ceux-ci.
- Les comportements liés aux compétiteurs : ces comportements réfèrent à l'analyse des faiblesses et des avantages des compétiteurs actuels et potentiels.
- Les comportements favorisant la coordination interne : cela consiste en « ...l'utilisation de manière coordonnée des ressources de l'entreprise afin de créer de la valeur pour les consommateurs » (Narver & Slater, 1990, p. 22).

En comparant la conceptualisation de Kohli et Jaworski avec celle de Narver et Slater, il est possible de noter qu'en dépit de l'utilisation d'une terminologie différente, celles-ci présentent néanmoins plusieurs similitudes. En effet, le rôle central de l'information, l'attention accordée aux clients ainsi qu'aux compétiteurs, de même que l'importance de la création d'une synergie au sein de

l'organisation constituent des éléments communs aux deux courants. Ainsi, le seul véritable élément différenciateur, mais de taille, est l'ajout de la culture organisationnelle dans la conceptualisation de Narver et Slater.

1.1.3 Le processus décisionnel de Shapiro

Pour Lafferty et Hult (2001), la conceptualisation de l'orientation-client offerte par Shapiro (1988) se résume à une forme de processus décisionnel. Ainsi, selon cette perspective, l'ensemble des décisions prises au sein d'une organisation dite « orientée-client » tient compte des consommateurs et des marchés, et ce, en s'appuyant sur les informations recueillies à leurs sujets.

Selon Shapiro (1988), l'entreprise orientée-client se reconnaît à trois caractéristiques. Tout d'abord, l'information doit être accessible à tous dans l'organisation. Pour ce faire, les informations recueillies sur les marchés et la clientèle sont acheminées à tous les départements, de sorte que l'on puisse se baser sur elles à chaque prise de décision. La seconde caractéristique consiste en une prise de décision commune, qui implique l'ensemble des départements. Finalement, tous les départements s'engagent réellement dans la réalisation de ces décisions communes, en mettant de côté leurs divergences et les conflits potentiels qui peuvent survenir.

La conceptualisation de Shapiro s'appuie sur plusieurs éléments similaires à ceux proposés par les deux groupes de chercheurs précédents. En effet, à l'exception de la notion de culture, on y retrouve également l'importance accordée aux clients et aux compétiteurs, le rôle central de l'information et la coordination interne.

1.1.4 La perspective stratégique de Ruekert

Ruekert (1992, p. 228) définit l'orientation-client comme « le niveau auquel l'unité d'affaires (1) collecte et utilise les informations des clients; (2) développe une stratégie qui répondra à leurs besoins, et (3) met en œuvre cette stratégie afin de répondre aux besoins et aux demandes des clients ». Pour lui, le niveau d'orientation-client peut différer au sein d'une même entreprise, soit d'une unité d'affaires à une autre.

Cette vision de l'orientation-client est qualifiée de « perspective stratégique » (Lafferty & Hult, 2001). À l'instar des conceptualisations décrites ci-haut, celle de Ruekert met aussi l'accent sur l'importance des clients et de l'information, mais semble toutefois exclure les compétiteurs. Par ailleurs, elle fait ressortir l'importance du passage à l'action (i.e. la mise en œuvre de la stratégie).

1.1.5 L'approche client de Deshpandé, Farley et Webster

Deshpandé, Farley et Webster (1993, p. 27) définissent l'orientation-client comme « un ensemble de croyances qui priorise l'intérêt du client, tout en n'excluant pas celui des autres parties prenantes telles que les propriétaires, les gestionnaires et les employés, ceci afin de développer une entreprise rentable à long terme ».

Tout comme Narver et Slater (1990), Deshpandé et ses collaborateurs (1993) considèrent que l'orientation-client est une culture d'entreprise. La définition proposée met non seulement l'accent sur les clients, mais la dimension compétition est complètement exclue de cette conceptualisation. En effet, Deshpandé et ses collaborateurs (1993, p. 27) sont plutôt d'avis que l'ajout d'une dimension « compétition » à l'orientation-client serait contraire à l'essence même du concept puisque cela amène les entreprises à focaliser sur les compétiteurs « plutôt que sur les besoins insatisfaits des clients ».

1.1.6 L'approche système de Becker et Homburg

Pour Becker et Homburg (1999), l'orientation-client constitue une façon de gérer une entreprise, ce qu'ils appellent une « gestion orientée-client ». Celle-ci est définie comme « le niveau auquel les systèmes de gestion sont conçus de sorte à promouvoir l'orientation de l'entreprise tournée vers les clients et les compétiteurs » (Becker & Homburg, 1999, p. 18). Il s'agit donc essentiellement de mettre en place des systèmes de gestion et une structure organisationnelle qui puissent permettre à l'entreprise d'être orientée-client. Les systèmes ciblés par Becker et Homburg (1999, pages 24 à 26) sont les suivants :

- la gestion de l'information, par exemple l'existence de répertoires accessibles destinés à entreposer les données;
- la gestion des ressources humaines, par exemple le recrutement de personnel fortement orienté-client;
- la planification stratégique, par exemple la détermination de cibles précises intimement liées à l'orientation-client, telle que l'augmentation du taux de satisfaction de la clientèle;
- la structure organisationnelle, par exemple le fait de travailler en équipe ou de diminuer le nombre de paliers hiérarchiques;
- les systèmes de contrôle, par exemple la prise en compte d'indicateurs liés à l'orientation-client dans l'évaluation de la performance de l'entreprise, tel que le taux de rétention des clients.

Déoulant de la théorie générale des systèmes (von Bertalanffy, 1951), il va sans dire que cette perspective est à forte teneur managériale. Par ailleurs, en ne considérant pas l'orientation-client comme une culture tout en intégrant toutefois l'aspect « compétition », la conceptualisation de Becker et Homburg (1999) se situe à l'opposé de celle de Deshpandé et ses collaborateurs (1993).

1.2 Synthèse des conceptualisations

Les similitudes et les divergences des différentes conceptualisations de l'orientation-client sont ici mises en relief. Ce résumé est représenté au tableau 2.

1.2.1 Les éléments de consensus

Aux fins de la présente synthèse, l'analyse de Lafferty et Hult (2001) nous apparaît particulièrement utile. En effet, en comparant cinq conceptualisations de l'orientation-client, c'est-à-dire celles de Shapiro (1988), de Kohli et Jaworski (1990), celle de Narver et Slater (1990), celle de Ruekert (1992) puis finalement, celle de Deshpandé et ses collaborateurs (1993), Lafferty et Hult (2001) ont fait émerger les similitudes entre ces dernières.

Ainsi, les quatre éléments communs ainsi identifiés représentent donc les piliers de l'orientation-client (Lafferty & Hult, 2001, p. 100). Ils sont :

- l'importance accordée au client;
- le partage de l'information;
- la coordination interne;
- le passage à l'action.

1.2.2 Les points divergents

1.2.2.1 À propos de la culture

Le fait de déterminer si l'orientation-client est une culture d'entreprise ou non fait l'objet d'un vif débat dans la littérature (Gebhardt, Carpenter, & Sherry, 2006; Matsuno et al., 2005). En effet, certains auteurs soutiennent que l'orientation-client se résume essentiellement à des comportements (i.e. Jaworski & Kohli, 1996). Toutefois, de façon prédominante, l'orientation-client est vue comme une culture (Bonnemaizon, 2005; Hadcroft & Jarratt, 2007) alors que plusieurs chercheurs adoptent ce point de vue (Avlonitis & Gounaris, 1999; Deshpande & Webster, 1989; Hooley, Lynch, & Shepherd, 1990; Kaur & Gupta, 2010; Narver, Slater, & Tietje, 1998; Parasuraman, 1987).

Deux arguments principaux favorisent la conceptualisation de l'orientation-client comme une culture. Tout d'abord, certains soutiennent que pour qu'une entreprise soit réellement orientée-client, tous ses employés doivent être convaincus que l'existence même de l'entreprise repose sur l'importance d'être orientée-client et que les intérêts des clients sont prioritaires (Bartley et al., 2007; Webster, 1988). Cette croyance doit être également partagée par les membres de la haute direction (Nwankwo, 1995). C'est donc sur cette valeur commune que les activités quotidiennes de l'entreprise sont alignées et c'est elle qui fait vivre l'orientation-client au sein de l'entreprise.

Ensuite, la culture est vue comme la condition essentielle sans laquelle l'orientation-client ne peut être durable dans une entreprise. L'échec de nombreuses organisations à devenir orientées-client est souligné pour démontrer à quel point ce changement est difficile (Narver et al., 1998) et ne repose pas uniquement sur l'établissement de politiques internes (Nwankwo, 1995) ou encore sur « quelques changements dans la gestion, quelques ateliers de formation ou sur une déclaration

d'intention » (Day, 1994, p. 45). Cette vision est supportée par les résultats d'une étude longitudinale analysant le processus de changement vers l'orientation-client d'entreprises, concluant que « la création d'une entreprise orientée-client consiste essentiellement en un processus transformationnel de la culture » (Gebhardt et al., 2006, p. 51). D'autres études réalisées dans les dernières années vont également dans le même sens (Cai, 2009; Harris, 2002). Il semble donc que l'orientation-client doit être profondément ancrée dans la culture d'une entreprise pour naître et perdurer.

1.2.2.2 À propos de la compétition

Alors que les deux principales conceptualisations de l'orientation-client incluent l'aspect « compétition » comme faisant partie intégrante du construit (i.e Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990), d'autres chercheurs défendent l'idée selon laquelle l'intérêt porté aux compétiteurs serait contraire à l'essence même du construit de l'orientation-client (Deshpandé et al., 1993). Selon Webster (1988), en ayant le regard tourné vers leurs compétiteurs, les entreprises n'ont plus à l'œil leurs clients. Harrison-Walker (2001, p. 163) va dans le même sens : « S'améliorer en réaction aux améliorations réalisées par les compétiteurs sous-entend que ces derniers sont meilleurs à satisfaire leur clientèle et, par conséquent, sont eux-mêmes orientés-clients ».

Deux études empiriques tendent à supporter cette idée selon laquelle l'aspect « compétition » ne colle pas au concept d'orientation-client. Dans l'une d'elles, c'est en tentant de déterminer quels éléments de l'orientation-client exerçaient un effet sur la performance financière des entreprises que Harrison-Walker (2001) découvre que seule la composante « orientation-client » a un impact positif et significatif sur la performance financière des entreprises, et pas la composante « compétition ».

Puis, lors d'une étude dont l'objectif était de synthétiser trois échelles mesurant l'orientation-client, c'est-à-dire le MKTOR (Narver & Slater, 1990), le MARKOR (Kohli et al., 1993) et l'échelle de Deshpandé et collaborateurs (1993), Deshpandé et Farley (1998) montrent à l'aide d'une analyse factorielle réalisée sur les 44 items que le premier facteur, constitué de 10 items et expliquant 40 % de la variance, comporte uniquement des items reliés à l'aspect « client ». Tous les items portant sur la compétition furent alors exclus de l'échelle synthèse.

1.2.2.3 À propos des systèmes de gestion

Effectuant une synthèse de différentes conceptualisations de l'orientation-client, Lafferty et Hult (2001) identifient que trois des cinq perspectives analysées adoptent un point de vue managérial de l'orientation-client, soit celles de Shapiro (1988), de Kohli et Jaworski (1990) et de Rukert (1992). De plus, c'est aussi le cas de la perspective proposée par Becker et Homburg (1999), ceux-ci ayant démontré empiriquement l'effet significatif et positif d'une gestion orientée-client sur la performance d'une entreprise. Ce faisant, l'importance des systèmes de gestion est mise en lumière.

Cela fait écho à la littérature dans le domaine de la gestion de la qualité qui, également basée sur l'importance du client, tend à concevoir l'entreprise comme un système global aligné sur l'atteinte d'objectifs communs. Ainsi, cette vision issue de la gestion de la qualité peut être grandement bénéfique à la compréhension du concept de marketing (Mohr-Jackson, 1991). Pour mieux illustrer ces interrelations, l'exemple de Day (1994) est particulièrement éloquent :

Consider what happens when human resources are managed by the belief that customer satisfaction is both a cause and a consequence of employee satisfaction. Key policies become market-oriented : rewards are based on measurable improvements in customer satisfaction and retention, employees are empowered to resolve customer problems without approvals, recruiting is based on customer problem-solving skills, and so forth (p.41).

De même, l'un des aspects de l'orientation-client faisant consensus dans la littérature, la coordination interne, nécessite le développement d'une structure organisationnelle la rendant possible (Mohr-Jackson, 1991). Une vision plus large de l'orientation-client, incluant les systèmes de gestion, est suggérée (i.e. Kaur & Gupta, 2010).

Tableau 1 - Les différentes conceptualisations de l'orientation-client

Auteurs	Nom donné au construit	Définition originale	Éléments						
			1	2	3	4	5	6	
Shapiro, 1988, p.120	Market orientation	« ... the term market oriented represents a set of processes touching all aspects of the company ».	X	X	X	X			X
Kohli et Jaworski, 1990, p.6	Market orientation	« ... the organizationwide generation of market intelligence pertaining to current and future consumer needs, dissemination of the intelligence across departments, and organizationwide responsiveness to it ».	X	X	X	X			X
Narver et Slater, 1990, p.21	Market orientation	« ... the organization culture that most effectively and efficiently creates the necessary behaviors for the creation of superior value for buyers and, thus, continuous superior performance for the business ».	X	X	X	X			X
Ruekert, 1992, p.228	Market orientation	« ... the degree to which the business unit (1) obtains and uses information from customers; (2) develops a strategy which will meet customer needs; and (3) implements that strategy by being responsive to customer needs and wants ».	X	X	X	X			
Deshpandé, Farley et Webster, 1993, p.27	Customer orientation	« ... the set of beliefs that puts the customer's interest first, while not excluding those of all stakeholders such as owners, managers, and employees, in order to develop a long-term profitable enterprise ».	X	X	X			X	
Becker et Homburg, 1999, p.18	Market-oriented management	« ... the degree to which management systems are designed in such a way to promote a business organization's orientation towards its customers and competitors ».	X	X	X	X			X

1- Importance accordée aux clients, 2-Importance de l'information, 3-Coordination interne, 4-Agir/Systèmes organisationnels, 5-Culture, 6-Compétition.

1.3 Les échelles de mesure de l'orientation-client

Bien qu'il existe dans la littérature plusieurs échelles destinées à mesurer l'orientation-client des entreprises, à notre connaissance, il n'existe aucun consensus dans la communauté scientifique quant à celle à prioriser (Matsuno et al., 2005). Les deux échelles les plus utilisées sont le MKTOR de Narver et Slater (1990) et le MARKOR de Kohli et Jaworski (1993) (Ellis, 2006; Oczkowski & Farrell, 1998). Celles-ci font l'objet de plusieurs critiques (Kaur & Gupta, 2010). Comme il sera discuté ci-après, il semble que ces échelles présentent des faiblesses importantes, certaines découlant d'un écart entre la conceptualisation et l'opérationnalisation, d'autres liées à leurs propriétés psychométriques insuffisantes. Ainsi, après avoir décrit tour à tour le MARKOR et le MKTOR, les faiblesses propres à chacune d'elles seront présentées.

1.3.1 Les principales échelles de mesure : le MKTOR et le MARKOR

1.3.1.1 Le MKTOR de Narver et Slater

Publié en 1990, le MKTOR (Narver & Slater, 1990) est un instrument de mesure dont la version finale comprend 15 items et une échelle de réponses de type Likert en 7 points (Bearden & Netemeyer, 1999). Les réponses varient entre 1 (« Cette unité d'affaires ne s'engage pas dans cette pratique ») et 7 (« Cette unité d'affaires s'engage dans une très large mesure dans cette pratique d'affaires ») (traduction libre).

Selon les auteurs, les trois éléments composant le construit de l'orientation-client (i.e. orientation-client; orientation-compétiteurs et coordination interdépartementale) sont d'égale importance et conséquemment, le niveau d'orientation-client d'une entreprise est donc obtenu en calculant la moyenne des scores de chaque composante (Narver & Slater, 1990). Dans le même ordre d'idées, le construit est considéré comme étant unidimensionnel, « ...parce que les trois éléments qui le composent [...] sont conceptuellement très liés » (Narver & Slater, 1990, p. 22).

Pour élaborer le MKTOR, Narver et Slater (1990) ont créé, sur la base d'une recension des écrits, un bassin initial d'items, lequel a été purifié auprès d'un panel d'experts composé de six chercheurs

dans le domaine du marketing. Après avoir effectué un pré-test auprès de six gestionnaires, le questionnaire a ensuite été administré à des hauts dirigeants (n=371) d'une entreprise, c'est-à-dire les gestionnaires de chaque unité d'affaires.

Au chapitre des propriétés psychométriques de l'instrument final, Narver et Slater (1990) rapportent des coefficients de fidélité (alpha de Cronbach) variant entre .71 et .86 pour chacune des composantes du MKTOR, ainsi qu'un coefficient de fidélité de .88 pour l'ensemble de l'échelle. Toutefois, les résultats de l'analyse factorielle exploratoire réalisée suggèrent que le MKTOR est un construit unidimensionnel, alors les auteurs rapportent que 44.8 % de la variance est expliquée par un facteur unique.

1.3.1.2 Le MARKOR de Kohli, Jaworski et Kumar

Trois ans plus tard, Kohli, Jaworski et Kumar (1993) publient le MARKOR. Leur instrument final comprend 20 items, lesquels sont regroupés en trois sous-échelles : la cueillette d'informations liées aux clients et aux marchés (6 items), le partage libre des informations recueillies (5 items) et la disposition à réagir, sur le plan organisationnel, à ces informations (9 items). Les choix de réponses à chacun des items varient entre 1 et 5 sur une échelle où 1 représente « Fortement en désaccord » et 5 « Fortement d'accord » (Bearden & Netemeyer, 1999).

L'échelle a été élaborée à partir d'une recension des écrits et d'une série d'entrevues individuelles réalisées auprès de gestionnaires (voir Kohli & Jaworski, 1990 pour la portion relative aux entrevues). La banque initiale d'items ainsi créée a ensuite été purifiée à travers trois étapes successives, soit par la réalisation d'un pré-test auprès de 27 gestionnaires, par la consultation d'un panel d'experts composé de sept chercheurs puis par la conduite d'un dernier pré-test auprès de sept gestionnaires. Deux collectes de données ont été réalisées, la première uniquement auprès de directeurs marketing et la seconde, auprès de directeurs d'autres départements (Kohli et al., 1993).

Après avoir réalisé plusieurs analyses factorielles confirmatoires, Kohli et ses collaborateurs (1993) optent finalement pour une structure ne respectant pas la conceptualisation théorique qu'ils avaient

proposée au départ (Matsuno, Mentzer, & Rentz, 2000). En effet, la structure factorielle finale consiste plutôt en cinq facteurs nommés : « orientation-client générale », « cueillette d'information »⁴, « partage des informations et disposition à réagir à celles-ci »⁵, « répondants provenant du secteur marketing », « répondants provenant d'autres secteurs » (Kohli et al., 1993).

1.3.2 Comparaisons du MKTOR et du MARKOR : problèmes importants

1.3.2.1 Problèmes découlant d'un écart entre conceptualisation et opérationnalisation

L'opérationnalisation du construit de l'orientation-client, telle que reflétée par le MKTOR et le MARKOR, diverge quelque peu de la conceptualisation originale des auteurs. En effet, alors que Narver et Slater (1990) définissent l'orientation-client en termes de culture organisationnelle, l'échelle MKTOR ne tient pas compte de cette prémisse théorique importante. Celle-ci est composée uniquement d'items décrivant des comportements (Jaworski & Kohli, 1996; Matsuno et al., 2005; Webster, 1994).

Il en va de même avec le MARKOR. Notons que dans leur article où ils proposèrent leurs fondements théoriques de l'orientation-client, Kohli et Jaworski (1990) ont conceptualisé le construit en termes de comportements adoptés et de « processus organisationnels » (p.17). Pourtant, la version finale du MARKOR exclue tous les systèmes organisationnels tel que le système de récompense (Kaur & Gupta, 2010). Jaworski et Kohli (1993) suggèrent plutôt que ces éléments soient simplement considérés comme étant des conditions préalables à l'instauration de l'orientation-client, et non comme faisant partie intégrante du construit. Or, en ne considérant pas ces éléments comme des indicateurs *per se* d'une entreprise orientée-client, ils excluent de façon arbitraire des notions théoriques constituant leur définition du construit.

1.3.2.2 Problèmes liés aux qualités psychométriques des échelles

Dans un premier temps, la dimensionnalité du construit demeure encore incertaine. Bien que les auteurs du MARKOR (Kohli et al., 1993) insistent sur l'unidimensionnalité du concept d'orientation-

⁴ Le nom original du facteur en anglais est « intelligence generation » et correspond à la sous-échelle du même nom.

⁵ Le nom original de ce facteur en anglais est « intelligence dissemination and responsiveness » et correspond au regroupement des deux sous-échelles du même nom.

client, les analyses factorielles confirmatoires réalisées reflètent plutôt un construit multidimensionnel (Gray et al., 1998).

Dans un deuxième temps, une faible qualité d'ajustement du modèle aux données a été observée dans le cadre de plusieurs études empiriques en effectuant des analyses factorielles confirmatoires, tant avec le MKTOR (Farrell & Oczkowski, 1997; Siguaw & Diamantopoulos, 1995) que le MARKOR (Farrell & Oczkowski, 1997; Matsuno et al., 2005; Siguaw, Simpson, & Baker, 1998). Ces résultats ne sont pas surprenants, considérant que les indices d'ajustement des données rapportés dans l'article original dans lequel a été publié le MARKOR étaient sous les seuils recommandés (Matsuno et al., 2000) et que, de l'avis des auteurs eux-mêmes (Kohli et al., 1993, p. 473), « Though the measure represents a significant step forward, several methodological, substantive, and application issues warrant consideration ».

Finalement, les auteurs des échelles MKTOR et MARKOR ont attribué aux composantes et aux items le même poids; or, il n'est pas certain que ce soit effectivement le cas (Narver & Slater, 1990). En particulier, il a été démontré que la composante « client » s'avère être celle exerçant un réel effet sur la performance financière d'une entreprise, contrairement aux autres composantes (Harrison-Walker, 2001). Ainsi, une révision de la façon de calculer le score constituerait, à tout le moins, une étape minimale à entreprendre afin d'améliorer la qualité des échelles.

1.4 Objectif de l'étude

Cette recension des écrits témoigne de l'absence de consensus au plan de la conceptualisation même de l'orientation-client et de problèmes liés à l'utilisation des principales échelles de mesure de l'orientation-client que sont le MKTOR et le MARKOR. Par conséquent, l'objectif de cette étude consiste donc à élaborer un nouvel instrument de mesure de l'orientation-client. La nouvelle échelle sera rédigée en langue française puisque, à notre connaissance, aucune échelle francophone n'existe encore dans la littérature, celles ayant été répertoriées étant toutes rédigées en anglais.

Plus spécifiquement, il sera question de 1) créer un nouveau bassin d'items et 2) d'évaluer empiriquement les qualités psychométriques de ceux-ci.

Pour ce faire, une démarche scientifique sera suivie, laquelle est décrite au chapitre suivant. Cette démarche inclura la définition opérationnelle du construit, la rédaction d'un bassin initial d'items, l'évaluation qualitative des items rédigés ainsi qu'une collecte de données. Puis, les qualités psychométriques des items seront examinées. Finalement, la cohérence interne des sous-échelles ainsi que la validité de l'instrument seront évaluées.

Chapitre 2 – Méthode

Ce chapitre documente la démarche suivie pour élaborer la nouvelle échelle d'orientation-client. Dans un souci de clarté, cette démarche sera décrite en trois phases distinctes, lesquelles sont basées sur une recension des écrits effectuée au sujet de la construction d'instruments de mesure. Plusieurs auteurs ont proposé des lignes directrices visant à encadrer ce processus, la plupart étant similaires (Netemeyer, Bearden, & Sharma, 2003). Conséquemment, les différentes phases présentées ci-après sont largement inspirées des recommandations de Churchill (1979), de Spector (1992), de DeVellis (2003) et de Netemeyer et ses collaborateurs (2003).

La première phase consiste en la définition opérationnelle du construit à mesurer. La seconde phase porte sur la création d'un bassin initial d'items et la purification de celui-ci. Finalement, la troisième phase consiste à effectuer une première vérification des qualités psychométriques de l'échelle, ceci grâce aux données obtenues à la suite d'une collecte effectuée auprès de la population à laquelle l'échelle est destinée. Pour chacune des phases, les fondements théoriques ayant guidé la démarche empruntée seront présentés.

2.1 Phase 1 - Définition opérationnelle du construit

La première phase du processus d'élaboration d'une échelle implique de bien délimiter le domaine du construit que l'on désire mesurer, définissant dès le départ les notions à inclure et celles qui seront exclues (Netemeyer et al., 2003; Spector, 1992). La définition du domaine du construit à mesurer ne doit ni être trop restreinte, de sorte que des éléments importants du construit puissent être ignorés, ni trop large, faisant alors en sorte que des éléments externes au construit soient introduits par erreur (Netemeyer et al., 2003). Pour mener à bien cette étape, la consultation de la littérature est privilégiée (Churchill, 1979; Netemeyer et al., 2003; Spector, 1992).

Tel que démontré au chapitre précédent, plusieurs définitions théoriques de l'orientation-client existent, rendant difficile l'opérationnalisation du construit. Malgré tout, certains éléments font tout de même l'objet de consensus. Par exemple, en examinant cinq grandes perspectives de l'orientation-client (Deshpandé et al., 1993; Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990; Ruekert, 1992;

Shapiro, 1988), Lafferty et Hult (2001) ont identifié quatre principaux éléments communs, soit la priorité accordée au client, le rôle central que joue l'information, l'importance de la coordination interne ainsi que l'indispensable passage à l'action par lequel l'entreprise s'organise et répond aux besoins des clients.

Les trois premiers éléments ainsi identifiés par Lafferty et Hult (2001) constituent en soi des dimensions, telle qu'elles furent préalablement utilisées dans le MKTOR (i.e. dimensions « orientation-client » et « coordination interne ») ou le MARKOR (i.e. dimension « information »). Ces regroupements conceptuels existants seront donc retenus dans la définition opérationnelle du construit de l'orientation-client.

En ce qui concerne maintenant le quatrième et dernier élément commun identifié par Lafferty et Hult (2001), c'est-à-dire le passage à l'action, l'explication qu'en donne les auteurs reflète simplement le fait que chaque conceptualisation sous-entend que l'orientation-client passe nécessairement par l'action et le fait de réagir. Par exemple, à quoi servirait-il de connaître le taux de satisfaction de la clientèle si ce n'était pour y remédier dans le cas d'une piètre performance? Effectivement, dans un tel cas, il importe de rendre opérationnel ce passage à l'action. En s'appuyant sur la recension des écrits présentée au chapitre précédent, il s'avère que la mise en place de systèmes de gestion supportant l'orientation-client et l'apport d'une structure organisationnelle favorisant la coordination interne constituent une façon de s'assurer de répondre aux besoins et aux attentes des clients. En outre, il apparaît que pour rendre les organisations davantage orientées-clients, une condition *sine qua non* est d'en modifier les structures et les systèmes (Baker, 2002). Or, tel que discuté au chapitre précédent, l'inclusion ou non des systèmes de gestion dans la définition de l'orientation-client demeure ambiguë. Toutefois, en considérant que certains auteurs suggèrent d'élargir le construit de l'orientation-client (Matsuno et al., 2005; Mohr-Jackson, 1991), les systèmes de gestion sont ajoutés dans le cadre de la présente étude. Ils seront représentés par cette quatrième dimension conceptuelle appelée « Passage à l'action – Systèmes organisationnels ».

Finalement, en ce qui a trait aux notions de culture et de compétition, deux éléments actuellement divergents dans la littérature, les conclusions tirées de la recension des écrits présentée au chapitre

précédent incitent à 1) inclure la notion de culture, et 2) à exclure celle de la compétition du construit de l'orientation-client. En définitive, l'orientation-client est donc considérée comme une culture dans le cadre de la présente étude, alors que l'aspect « compétition » ne sera pas pris en compte.

Nous allons maintenant définir en détail chacun de ces quatre éléments, appelés dans les pages qui suivront « dimensions ».

2.1.1 Dimension 1 : la priorité accordée au client

Cette dimension reflète la prémisse selon laquelle l'orientation-client est une culture où les intérêts des consommateurs passent en premier (Deshpandé et al., 1993). Elle exprime la conviction que partagent les employés selon laquelle le client est la raison d'être de l'entreprise (Bartley et al., 2007). Il s'agit d'un ingrédient clé (Macaulay & Clark, 1998), une notion vivante qui constitue le fondement même d'une entreprise orientée-client (Gebhardt et al., 2006; Nwankwo, 1995) en guidant l'entreprise, en justifiant les actions et en orientant les prises de décisions (Shapiro, 1988). Notons que le MKTOR comprenait également une sous-échelle reflétant cette dimension et appelée « orientation-client ».

Pour faire vivre cette culture, l'engagement de la haute direction est primordial (Gebhardt et al., 2006; Nwankwo, 1995; Parasuraman, 1987). D'ailleurs, l'importance de l'engagement de la haute direction au regard de la priorité accordée au client est défendue même par les auteurs ne supportant pas nécessairement la thèse de la « culture-client » (e.g. Jaworski & Kohli, 1993).

2.1.2 Dimension 2 : le rôle central de l'information

La dimension « information » consiste en la recherche régulière (i.e. en continu), systématique (i.e. informelle) et planifiée (i.e. formelle) de l'entreprise au sujet de sa clientèle. Elle est effectuée par tous les employés, quel que soit leur département d'attache. Elle reflète l'importance accordée et l'effort déployé par l'entreprise à connaître ses clients (Kohli et al., 1993). La voix du client est constamment recherchée (Macaulay & Clark, 1998) et plusieurs moyens sont mis à leur disposition pour se faire entendre par l'entreprise (Bartley et al., 2007).

Rappelons que l'information constitue le fondement même de la conceptualisation de l'orientation-client de Kohli et ses collaborateurs (1990). En ce sens, la dimension « information » représente ici la sous-échelle « cueillette d'informations liées aux clients et aux marchés » du MARKOR, alors que l'on s'intéresse ici spécifiquement à la collecte des informations sur les clients et la mise en place d'outils de collecte.

2.1.3 Dimension 3 : l'importance de la coordination interne

La coordination interne se définit comme étant le partage de l'information (Kohli et al., 1993) et la prise de décision concertée entre tous les départements (Chen, Yu, Yiang, & Chang, 2004; Shapiro, 1988), priorisant le travail d'équipe et le décloisonnement (Mohr-Jackson, 1991). Cette dimension sous-tend que la responsabilité de rendre le client satisfait n'incombe pas uniquement à quelques personnes dans l'organisation, mais est bel et bien l'affaire de tous (Parasuraman, 1987; Webster, 1988).

Rappelons que le MKTOR comprend aussi une sous-échelle du même nom. De plus, cette dimension s'apparente conceptuellement à l'une des sous-échelles du MARKOR (i.e. « partage d'informations »), alors que toutes deux prônent le partage de l'information.

2.1.4 Dimension 4 : le passage à l'action - systèmes organisationnels

Cette dimension met l'accent sur l'importance de mettre en place les structures nécessaires afin de répondre activement aux besoins des clients (Doyle & Wong, 1998; Nwankwo, 1995). En effet, la capacité d'une entreprise à satisfaire ses clients est inhérente à ses processus et à ses ressources, les deux étant intimement reliés (Doyle & Wong, 1998). Cette dimension réfère donc 1) aux systèmes et aux pratiques régissant la vie dans l'entreprise et qui sont mis en place pour soutenir l'orientation-client, 2) aux décisions qui sont prises pour satisfaire le client, et 3) aux modifications apportées aux procédures internes. Ainsi, les systèmes dont il est question dans cette dimension reflètent davantage l'aspect organisationnel et managérial de l'orientation-client.

La présence des systèmes organisationnels est essentielle puisque ces derniers supportent chacune des trois autres dimensions. Par exemple :

1. Dimension 1 : Une des façons de démontrer la valeur accordée aux clients et d'envoyer un message clair aux employés à cet égard consiste à modifier le système de récompenses en place (Mohrw-Jackson, 1991). Il s'agit là de renforcer les comportements des employés permettant de mieux servir les clients (Parasuraman, 1987). Ainsi, le programme de récompenses, une des composantes importantes d'un système de gestion des ressources humaines, supporte une culture orientée-client;
2. Dimensions 2 et 3 : Pour améliorer le niveau d'orientation-client d'une organisation, des changements au plan des ressources humaines, de la technologie utilisée et des systèmes de communication doivent être apportés (Gebhardt et al., 2006). La structure organisationnelle est également à prendre en compte afin de rendre possible cette coordination interne et de la faciliter (Mohrw-Jackson, 1991).

La littérature est riche en matière de pratiques managériales liées à l'orientation-client. Pour en lister quelques-unes, on retrouve notamment l'importance de faire le suivi des indicateurs liés aux clients tels que le taux de satisfaction de la clientèle⁶ (Macaulay & Clark, 1998; Webster, 1988), la mise en place de procédures de gestion des réclamations (Chen et al., 2004), l'importance de recruter des gens qui sont orientés-clients (Bartley et al., 2007; Ruckert, 1992), nécessitant ainsi de mettre en place de nouvelles pratiques de recrutement (Baker, 2002).

2.1.5 Définition synthèse de l'orientation-client

En considérant tous les éléments fondamentaux de l'orientation-client, issus de la recension des écrits effectuée, il devient maintenant possible d'élaborer une définition synthèse de l'orientation-client, dont l'avantage est de rallier les différents points de vue présents dans la littérature à ce jour. Nous posons donc l'hypothèse que l'orientation-client est un construit multidimensionnel, composé

⁶ Pour les lecteurs plus familiers avec la mesure de la performance, la littérature anglophone parle de « soft indicators » plutôt que de « hard indicators ».

de quatre dimensions conceptuelles distinctes telles que définies ci-haut, et que celui-ci réunit à la fois les aspects culturel et comportemental.

Plus précisément, nous proposons la définition suivante de l'orientation-client :

Une culture organisationnelle qui, supportée par des systèmes de gestion, place le client au cœur des stratégies et des opérations d'une entreprise, ceci en recueillant et en partageant des informations sur la clientèle afin de répondre à ses besoins ou ses demandes par une action concertée.

C'est donc sur cette définition synthèse que se base l'élaboration de la nouvelle échelle d'orientation-client.

2.2 Phase 2 – D'un bassin initial d'items à la première version de l'échelle

La seconde phase du processus d'élaboration d'une échelle de mesure comprend des étapes relativement longues à réaliser et qui doivent faire l'objet d'un travail minutieux et itératif. Celle-ci repose principalement sur la création d'un bassin initial d'items et l'évaluation qualitative de ceux-ci. C'est au terme de cette phase que la nouvelle échelle, prenant la forme d'un questionnaire complet, pourra être testée auprès d'un premier échantillon.

2.2.1 Rédaction des items

Une approche inductive a été adoptée lors de la rédaction des items, alors que ces derniers s'appuient sur une base théorique solide en étant largement issus de la littérature et découlant d'une définition de construit également inspirée de la littérature (Spector, 1992). En effet, de nombreux travaux ont été consultés et d'autres échelles que celles préalablement mentionnées ont été examinées dans le but de procéder à la création d'un large bassin d'items (e.g. Deshpandé et al., 1993; Homburg & Pflesser, 2000a; Homburg, Workman, & Jensen, 2000b; Kohli et al., 1993; Macaulay & Clark, 1998; Narver & Slater, 1990; Parasuraman, 1987; Ruekert, 1992; Webster, 1988). Ainsi, un premier bassin de 93 items a d'abord été créé, composé à la fois d'items tout à fait originaux ou encore, d'items modifiés, issus des échelles existantes.

Les règles habituelles de rédaction ont été suivies, soit celles d'écrire des items précis et faciles à comprendre (Netemeyer et al., 2003; Spector, 1992), mesurant une seule chose à la fois (Netemeyer et al., 2003; Robinson, Shaver, & Wrightsman, 1991) et exempts de tout vocabulaire spécialisé (Netemeyer et al., 2003). De plus, les items ont été rédigés de façon à refléter soigneusement chacune des dimensions du construit telles que définies précédemment (Churchill, 1979; Spector, 1992).

Par ailleurs, seuls des items positifs ont été rédigés et cela, pour deux raisons. Alors que certains comme Churchill (1979) et Spector (1992) recommandent d'utiliser à la fois des items positifs et négatifs dans un instrument de mesure afin d'éviter le biais d'acquiescement (*acquiescence response bias*), il s'avère plutôt que cette pratique, loin d'être essentielle, risque même de confondre les répondants, entraînant ainsi une baisse de validité (DeVellis, 2003; Netemeyer et al., 2003; Schriesheim & Hill, 1981). Ensuite, la nature même de l'instrument imposait que les items soient positifs. En effet, en permettant au répondant de poser un auto-diagnostic ciblant les points à améliorer, les pratiques organisationnelles composant l'échelle de mesure se devaient d'être positivement rédigées afin d'en faciliter leur compréhension.

2.2.2 Évaluation qualitative des items rédigés

Tous les items rédigés lors de la phase précédente ont ensuite fait l'objet d'une première évaluation. De nature qualitative, cette évaluation porte sur le contenu et la forme des items (Anastasi, 1994). Celle-ci a été réalisée par un panel d'experts composé de deux spécialistes en sciences de la consommation ainsi que d'un spécialiste en psychométrie. Ainsi, la composition du panel est conforme avec les recommandations de Crocker et Algina (1986) selon lesquelles différentes expertises sont nécessaires pour mener à bien cette évaluation. En effet, non seulement est-il essentiel de bien couvrir le champ disciplinaire dans lequel s'inscrit le construit à mesurer, mais il est également important de s'assurer que les aspects techniques relatifs à l'élaboration d'échelles le soient également.

La validité de contenu réfère à l'adéquation entre les items et le construit (Crocker & Algina, 1986). En d'autres termes, les items qui ne sont pas liés au construit que l'échelle est sensée mesurer

doivent être retirés (Nunnally, 1959). Ainsi, pour procéder à cette partie de l'évaluation qualitative, les experts ont évalués individuellement les items au regard de leur validité de contenu et ce, en s'appuyant de la recension des écrits préalablement effectuée sur l'orientation-client. Ils avaient en main la définition du construit et celle de chaque dimension. Il leur était demandé d'indiquer si chacun des items reflétait bien le construit à mesurer et s'il appartenait bien à la dimension à laquelle il avait été assigné par la chercheuse principale lors de la construction du questionnaire. Au terme de l'exercice, il a été conclu que tous les items rédigés étaient réputés appartenir au construit et à sa dimension et conséquemment, aucun item n'a alors été rejeté.

Dans un deuxième temps, ces mêmes experts ont été sollicités de nouveau dans le but de participer à trois rondes successives d'évaluations des items, lesquelles ont été réalisées en équipe avec la chercheuse principale et à environ trois semaines d'intervalle. Lors de chacune de ces rencontres, les items ont fait l'objet d'une évaluation minutieuse.

De nombreux critères qualitatifs ont guidé les experts dans cette évaluation rigoureuse. Ces critères sont :

1. la syntaxe doit être la plus précise possible (Churchill, 1979; Nunnally, 1959) ;
2. l'item ne doit mesurer qu'un seul élément à la fois (Churchill, 1979; Spector, 1992) ;
3. l'item est « discriminant », c'est-à-dire qu'il permet de différencier ou de distinguer les répondants entre eux (dans notre cas, il s'agit plutôt d'entreprises), et ce, en fonction de leur degré d'orientation-client. Ainsi, des items tel que « Maintenir des relations à long terme avec nos clients est important pour nous », un item inspiré des travaux de Strong et Harris (2004), a été retiré parce qu'il ne respectait pas ce critère ;
4. les items contenant du vocabulaire trop spécialisé étant à proscrire (Crocker & Algina, 1986; Spector, 1992), ceux-ci ont été modifiés ou, lorsque cela était impossible, éliminés. Par exemple, l'expression « moments de vérité » a été retirée. Lorsqu'il y a eu une modification d'un item, cela consistait souvent à ajouter une précision entre parenthèses afin de s'assurer

que les répondants en aient tous la même compréhension. Ainsi, pour l'un des items, la signification de « mesurer régulièrement la qualité de service » a été spécifiée par « c'est-à-dire s'assurer que le service fourni est conforme aux standards de qualité mis en place » ;

5. les items trop extrêmes ont été retirés. À ce titre, un item reflétant la notion de défense des consommateurs (*consumer advocacy*) telle que définie par Urban (2005), a été retiré (« Bien conseiller le client implique parfois de le référer à un compétiteur si cela est dans son intérêt »). Il en va de même pour l'item « Les intérêts des consommateurs devraient toujours passer en premier, devant ceux des actionnaires/propriétaires », un item inspiré des travaux de Deshpandé et ses collaborateurs (1998). Par ailleurs, certains items ont été retirés en raison de leur caractère jugé trop innovateur, c'est-à-dire ceux qui portaient sur l'utilisation des médias sociaux dans le cadre de la gestion des relations avec la clientèle. Par exemple, l'item « Nous dialoguons activement avec notre clientèle à l'aide des médias sociaux » a été retiré. En effet, il n'est pas certain qu'au moment de recueillir les données pour la présente étude l'on puisse prétendre que les entreprises encore inactives sur les médias sociaux étaient effectivement dotées d'un niveau d'orientation-client plus faible. Comme le stipule la théorie de diffusion des innovations, (Rogers, 1962), l'adoption des nouvelles technologies suit une courbe bien définie faisant en sorte que l'utilisation des médias sociaux peut encore être associée à de l'innovation pour le moment alors qu'en 2011, une étude réalisée auprès de 2000 petites et moyennes entreprises⁷ canadiennes indiquait que seulement 15,2 % d'entre elles utilisaient les applications du Web 2.0 (CEFRIO, 2011). Les données recueillies dans le cadre de la présente étude corroborent les résultats obtenus par le CEFRIO, attestant d'une faible présence des entreprises sur les médias sociaux (voir la section 2.3.2 ci-après).

Enfin, un certain degré d'universalité devait s'appliquer aux items pour être retenus puisque la nouvelle échelle d'orientation-client se destine aux entreprises de tous types et de toutes tailles. Ainsi, les items dont le contenu présentait un plus grand niveau de difficulté à être réalisé pour les petites entreprises ont été éliminés. Pour mieux illustrer ceci, prenons l'exemple de l'item « Nous nous dotons des meilleurs outils technologiques pour nous permettre d'améliorer notre

⁷ Entreprises comptant moins de 500 employés.

relation avec la clientèle ». S'il est vrai que des outils comme les logiciels de gestion des relations-clients, communément appelés CRM (*Customer Relationship Management*) ou les systèmes d'intégration informatique ERP (*Enterprise Resource Planning*), peuvent être très utiles pour supporter le service aux clients, il n'en demeure pas moins que ces solutions onéreuses ne sont pas appropriées ou accessibles à tous les types d'entreprises. Il en va de même avec les adverbess de temps. Ceux-ci renvoient à une fréquence pour réaliser certaines activités, comme par exemple, mesurer la satisfaction de la clientèle. Or, comme cela peut varier selon le secteur d'activité d'une entreprise et qu'il n'existe pas de normes communes à toutes les entreprises, les adverbess de temps conservent un caractère général.

Trois choix étaient offerts aux experts, soient :

- rejeter l'item (selon les critères énumérés ci-dessus);
- modifier l'item pour l'améliorer (le nouvel item une fois modifié faisait à nouveau l'objet d'une prise de décision lors de la rencontre subséquente) ;
- conserver l'item tel quel.

Au terme de cette évaluation qualitative, 25 items ont été retenus pour concevoir l'échelle finale. Ainsi, par le biais de ce long processus itératif, la taille du bassin d'items est passée successivement de 93 items à 62, puis à 37 items et finalement, à 25 items.

2.2.3 Première version de la nouvelle échelle d'orientation-client

La première version de l'échelle d'orientation-client fait partie d'un questionnaire⁸ ayant servi lors de la collecte de données. Chacune des parties de ce questionnaire est présentée ci-après.

2.2.3.1 Items composant l'échelle auto-diagnostique

Les 25 items retenus aux termes de l'évaluation qualitative réalisée à l'étape précédente sont présentés dans le tableau 2. Ceux-ci sont classifiés en fonction de leur appartenance conceptuelle à

⁸ La version intégrale de celui-ci peut être consultée à l'annexe 3.

l'une ou l'autre des quatre dimensions hypothétiques du construit d'orientation-client. Ainsi, l'ordre exact dans lequel apparaissent les items dans le questionnaire final utilisé lors de la collecte est légèrement différent.

Tableau 2 - Échelle auto-diagnostique de l'orientation-client

Culture - Priorité au client	<ol style="list-style-type: none"> 1. Avoir une promesse-client (c'est-à-dire un ferme engagement de l'organisation envers sa clientèle) bien connue de tous les employés. 2. Souligner et raconter les « bons coups » en matière de service à la clientèle au sein de l'entreprise. 3. Avoir des objectifs d'entreprise orientés principalement vers la satisfaction de la clientèle.¹ 23. Dans le cadre du processus de promotion interne, considérer comme essentiel un haut niveau d'orientation-client.⁵ 24. L'équipe de direction a établi un environnement propice afin de permettre aux employés d'innover en matière d'orientation-client. 25. L'équipe de direction participe activement au renforcement d'une philosophie axée sur la satisfaction du client.
Rôle central de l'information	<ol style="list-style-type: none"> 4. Mesurer fréquemment et de façon systématique la satisfaction de la clientèle.^{1,2} 6. Planifier et tenir régulièrement des rencontres (en face à face ou autrement) avec la clientèle pour être au courant de leurs plus récents besoins en matière de produits et/ou services.² 8. Mettre à la disposition des clients plusieurs moyens afin qu'ils puissent émettre facilement leurs commentaires. 9. Toujours chercher à connaître les raisons qui motivent le départ des clients. 11. Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise.
Coordination interne	<ol style="list-style-type: none"> 12. S'informer auprès du personnel en contact avec les clients avant de prendre une décision qui aura des répercussions pour la clientèle. 13. Communiquer régulièrement les données concernant la satisfaction de la clientèle à tous les échelons de l'entreprise.² 14. Échanger à l'interne au sujet des réussites et des échecs de l'entreprise.¹ 15. Gestionnaires et employés échangent, de façon formelle ET informelle, des informations recueillies au sujet de la clientèle. 16. Tous les employés, sans exception, se sentent responsables de la prévention et de la correction des problèmes qui pourraient causer l'insatisfaction de la clientèle.⁴ 20. Mettre à la disposition de l'ensemble des employés les indicateurs non-financiers reliés à la clientèle.²
Systèmes organisationnels	<ol style="list-style-type: none"> 5. Mesurer régulièrement la qualité de service (c'est-à-dire s'assurer que le service fourni est conforme aux standards de qualité mis en place).³ 7. Analyser systématiquement les plaintes reçues afin de mieux cerner les problématiques. 10. Être doté d'une procédure de gestion des réclamations efficace.

-
17. Baser la planification stratégique sur les données recueillies auprès de la clientèle.
 18. Éliminer systématiquement toute procédure interne qui nuirait aux clients.
 19. Inclure, dans l'analyse de la performance de l'entreprise, plusieurs indicateurs de type « non-financiers » reliés à la clientèle (exemples : taux de satisfaction de la clientèle, valeur à vie du client (CLV), nombre de plaintes, etc.).
 21. Inclure, dans le programme de récompenses des employés, un critère tenant compte de la « contribution à l'atteinte des objectifs liés à la satisfaction de la clientèle ». ⁴
 22. Dans le processus de recrutement des gestionnaires et du personnel en contact avec la clientèle, intégrer des outils d'évaluation de l'orientation-client des candidats (questionnaire écrit, mises en situation, etc.). ⁵
-

1- Item inspiré du MKTOR de Narver et Slater (1990).

2- Item inspiré du MARKOR de Kohli et ses collaborateurs (1993).

3- Item inspiré des travaux de Deshpandé et ses collaborateurs (1993; 1998).

4- Item inspiré des travaux de Homburg et Pflesser (2000a).

5- Item inspiré des travaux de Nguyen (2006).

2.2.3.2 Sélection d'une échelle de réponses

L'importance de mesurer l'orientation-client sur un continuum, plutôt que de façon dichotomique, fait l'objet d'un consensus dans la littérature (i.e Kohli & Jaworski, 1990; Kohli et al., 1993; Narver & Slater, 1990). Par conséquent, il s'avérerait judicieux d'opter pour une échelle de réponses polytomique de type Likert. Celle-ci cumule deux caractéristiques bien adaptées à la nouvelle échelle auto-diagnostique construite. D'une part, elle permet d'utiliser des items rédigés sous forme d'affirmations (DeVellis, 2003), s'agissant dans le cas qui nous occupe de pratiques organisationnelles. D'autre part, elle permet la gradation des réponses (DeVellis, 2003). Le nombre de points idéal à utiliser pour permettre cette gradation ne fait pas l'unanimité dans la littérature et fait l'objet de recherches depuis bon nombre d'années (Renaud, 2012). Toutefois, les échelles de cinq à sept points sont généralement considérées comme suffisantes, permettant de fournir au répondant suffisamment de choix, sans toutefois que les distinctions à faire soient trop fines (Netemeyer et al., 2003). Ainsi, il fut décidé que la gradation des réponses à la nouvelle échelle d'orientation-client s'effectue sur un continuum en sept points.

Pour chacun des points d'ancrage, une sémantique doit y être associée. Celle habituellement attribuée aux échelles d'accord était à exclure, puisque l'objectif de l'échelle n'est pas de déterminer le niveau d'accord du répondant avec les pratiques organisationnelles liées à l'orientation-client, mais

bien d'identifier si l'entreprise adopte la pratique et à quel niveau. Ceci s'apparente au format du MKTOR. Avec cette échelle, le répondant est appelé à se prononcer sur le degré de correspondance entre la pratique d'affaires énoncée et la réalité vécue en entreprise. L'échelle de réponses s'exprime en 7 points où 1 représente « Cette unité d'affaires ne s'engage pas dans cette pratique » et 7 « Cette unité d'affaires s'engage dans une très large mesure dans cette pratique d'affaires » (traduction libre). Ainsi, l'échelle de réponses retenue est une échelle de correspondance en sept points, où 1 représente « Ne correspond pas du tout à notre entreprise », et 7 représente « Correspond très fortement à notre entreprise ». Il s'agit donc pour le répondant de situer sur ce continuum la réalité de son entreprise au regard des 25 pratiques d'affaires reliées à l'orientation-client.

2.2.3.3 Ajout d'une liste de variables de segmentation

L'échelle d'orientation-client comportant déjà 25 items, seules des variables de segmentation essentielles à l'étude ont été ajoutées. Au total, ce sont neuf variables qui ont été ajoutées à l'échelle diagnostique d'orientation-client. Quatre d'entre elles permettent de dresser le portrait des entreprises ayant participé à l'étude (secteur d'activité, nombre d'employés, poste occupé par le répondant, présence d'un poste dédié aux clients dans l'entreprise).

Ensuite, quatre questions ont été introduites afin de connaître le niveau de présence web des entreprises, tant sur le web 1.0 que 2.0. Ces questions se justifient principalement par le fait que, désormais, plusieurs canaux sont utilisés pour entretenir et améliorer les relations avec la clientèle, de même que pour délivrer le service au client. Ainsi, l'univers virtuel constitue un nouvel espace permettant les interactions entreprises/consommateurs. De plus, les consommateurs ne désirent plus simplement être un récepteur passif de communications marketing; ils désirent plutôt que les entreprises les écoutent et entretiennent le dialogue (Kietzmann, Hermkens, McCarthy, & Silvestre, 2011). Dans un avenir rapproché, une utilisation efficace des médias sociaux en ce sens constitue donc un prolongement attendu du concept de l'orientation-client. Afin d'observer le niveau de préparation des entreprises québécoises en vue de leur adaptation à cette nouvelle réalité, les répondants ont été invités à indiquer si leur entreprise possédait déjà les outils suivants : une page web, une page corporative Facebook, un compte Twitter actif de même qu'un blogue corporatif.

Finalement, une question destinée à vérifier la validité de l'échelle a été ajoutée, un élément important lors de l'élaboration d'une nouvelle échelle (Netemeyer et al., 2003). Cette question visait à distinguer les répondants entre deux catégories, c'est-à-dire les entreprises ayant déjà remporté un prix d'excellence (notamment les prix qualité délivrés par le Mouvement Québécois de la Qualité) des entreprises non-gagnantes. Cette distinction permettra d'évaluer la validité de l'échelle en employant la méthode des groupes contrastés, alors qu'il est attendu que les entreprises gagnantes obtiennent un résultat plus élevé en matière d'orientation-client que les entreprises non-gagnantes. Cette prémisse de base s'appuie sur les résultats d'une étude réalisée précédemment auprès des *entreprises lauréates d'un prix qualité (1999 à 2006) démontrant que ces dernières performant mieux que leurs pairs non-lauréates* (Ministère du développement économique de l'Innovation et de l'Exportation & Mouvement Québécois de la Qualité, 2008).

2.3.3.4 Directives aux répondants

Afin d'éviter d'affecter les réponses susceptibles d'être obtenues par une mauvaise compréhension des directives, celles-ci doivent être aussi simples et précises que possibles. Par conséquent, les directives ont été réduites au minimum et concernaient principalement l'échelle de réponses à utiliser. Ainsi, en première page du questionnaire, on retrouvait l'indication suivante : « Vous trouverez ci-dessous une liste de pratiques organisationnelles. En vous appuyant sur le choix de réponses qui suit, svp indiquez jusqu'à quel point chacune des pratiques correspond à ce qui est réellement fait dans votre entreprise ». L'échelle de réponses en sept points ainsi que la sémantique associée à chaque point d'ancrage était ensuite présentée aux répondants.

Finalement, afin de contrer la *désirabilité sociale*⁹, la mention « Nous vous rappelons que vos réponses sont strictement anonymes » a été ajoutée. Dans un contexte où de l'information sensible est recueillie (i.e. l'orientation-client), ce rappel peut en effet réduire le désir des répondants de biaiser à la hausse leurs réponses (Paulhus, 1991).

⁹ La *désirabilité sociale* est la tendance à répondre de sorte à bien faire paraître le répondant et/ou à créer une image positive (*impression management*) (Paulhus, 1991).

2.3 Phase 3 – Première évaluation psychométrique

La troisième phase consiste à procéder à une collecte de données, ceci afin d'être en mesure d'observer une première fois comment se comporte l'échelle nouvellement élaborée et de procéder aux ajustements nécessaires (Nunnally, 1959, 1970).

2.3.1 Recrutement des participants et collecte des données

La collecte des données s'est effectuée par Internet et s'est déroulée en deux phases, auprès d'un échantillon de convenance. Le questionnaire, de type « auto-administré », a été hébergé sur le site Internet de la Faculté des Sciences de l'Agriculture et de l'Alimentation de l'Université Laval. Lors de l'élaboration d'une échelle, le choix de l'échantillon est très important car il doit être le même que celui auquel l'instrument est destiné (Crocker & Algina, 1986; Kline, 1986; Nunnally & Bernstein, 1994). Conséquemment, la population ciblée était constituée de gestionnaires capables de lire et comprendre le français.

Une première collecte a d'abord été effectuée auprès des dirigeants des entreprises membres du MQQ. L'organisme comptait 500 membres sur sa liste d'envoi au moment de la collecte, qui s'est déroulée au printemps 2011 sur une période de quatre semaines, soit du 27 mai au 23 juin 2011, avec un rappel effectué à mi-temps (le 7 juin). Cette première collecte a permis de recueillir 79 répondants, ce qui représente un taux de réponse de 15.8 %.

Le recrutement des répondants s'est fait par l'entremise de l'organisme, alors que la directrice générale de celui-ci a fait parvenir à tous ses membres un courriel¹⁰ sollicitant leur collaboration à ce projet de recherche. Dans le courriel, un lien vers le formulaire de consentement¹¹ était inséré. À la fin de ce formulaire, un lien cliquable était visible et permettait d'accéder directement au questionnaire de recherche. Les directives alors dispensées aux répondants allaient comme suit : « Vous trouverez ci-dessous une liste de pratiques organisationnelles. En vous appuyant sur le choix de réponses qui suit, svp indiquez jusqu'à quel point chacune des pratiques correspond à ce qui est réellement fait dans votre entreprise ».

¹⁰ Le courriel de recrutement peut être consulté à l'annexe 1.

¹¹ Le formulaire est disponible à l'annexe 2.

La taille de l'échantillon obtenu lors de cette première collecte était nettement insuffisante pour réaliser des tests statistiques visant à déterminer la validité de l'échelle élaborée, en l'occurrence des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires. Par conséquent, il fût décidé de procéder à une seconde collecte à l'automne 2011.

Cette collecte a cette fois été réalisée auprès d'une portion du nombre total de membres de l'Ordre des Administrateurs Agréés du Québec (ADMA), correspondant aux membres ayant accepté de recevoir des courriels promotionnels de la part de l'organisme. Cette seconde collecte, réalisée sur une période de deux semaines, soit du 21 octobre au 5 novembre 2011, et n'ayant fait l'objet d'aucun rappel, n'a permis de recueillir aucun questionnaire supplémentaire.

Plusieurs raisons peuvent expliquer cet échec de recrutement lors de la seconde collecte, alors qu'un simple manque de visibilité figure sans doute en tête de liste. En effet, le mode de recrutement a été différent de celui employé avec le MQQ, alors que l'envoi d'un courriel personnalisé aux membres a été remplacé par une brève annonce parue dans une infolettre de l'ADMA. En plus d'avoir été acheminée à un petit nombre de personnes, l'annonce était positionnée au 16^e point sur 21 au total dans la section « varia » de l'infolettre. De plus, aucun rappel n'a été effectué.

Par ailleurs, il importe de souligner ici quelques autres éléments pouvant expliquer, globalement, le faible taux de réponses obtenu. De manière générale, la participation des dirigeants d'entreprises est difficile à obtenir lorsqu'il s'agit de répondre à des questionnaires de recherches (Anseel, Lievens, Schollaert, & Choragwicka, 2010; Baruch & Holtom, 2008), le taux de réponses auprès de cette population cible tendant même à être en déclin année après année (Baruch, 1999; Cychota & Harrison, 2006). La littérature scientifique nous renseigne sur une longue liste de facteurs qui expliquent la réticence des gestionnaires à collaborer. Parmi ceux-ci, on retrouve le manque de temps (Falconer & Hodgett, 1999), la sollicitation excessive qu'ils subissent pour répondre à des enquêtes (Baruch & Holtom, 2008; Rogelberg & Stanton, 2007), de même que la crainte de divulguer de l'information sensible (Falconer & Hodgett, 1999).

2.3.2 Participants

Au total, ce sont 79 questionnaires d'entreprises qui ont participé à l'étude. Un des questionnaires recueillis présentait 68 % de données manquantes, alors que seuls 8 items sur les 25 que compte l'échelle d'orientation-client avaient été répondus. Ce questionnaire a donc été retiré, menant ainsi à un échantillon final de 78 questionnaires complétés.

La majorité des répondants (52.7 %) sont des directeurs qualité œuvrant dans des moyennes et grandes entreprises (250 employés et plus = 42 %), principalement du secteur manufacturier (65.8 %). Dans presque la moitié des entreprises de l'échantillon (42.7 %), un poste spécialement dédié au service à la clientèle a été créé.

Au chapitre de la présence web, sans grande surprise la presque totalité des entreprises ayant participé à l'étude possèdent une page Internet (91.9 %). Or, peu d'entre elles sont actives sur les médias sociaux alors que 65.3 % ne possèdent pas de page corporative sur Facebook et que 82.2 % n'ont pas de compte Twitter. Seulement 26 % d'entre elles tiennent un blogue.

L'échantillon est décrit en détail dans les tableaux suivants.

Tableau 3 - Secteur d'activité de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Manufacturier	50	64.1	65.8
Services	14	17.9	18.4
Associations et organismes à but non-lucratif	3	3.8	3.9
Fonction publique	9	11.5	11.8
Données manquantes	2	2.6	-

Tableau 4 - Nombre d'employés de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Moins de 10 employés	7	9	9.2
De 10 à 49 employés	11	14.1	14.5
De 50 à 99 employés	11	14.1	14.5
De 100 à 249 employés	15	19.2	19.7
De 250 à 1000 employés	13	16.7	17.1
Plus de 1000 employés	19	24.4	25.0
Données manquantes	2	2.6	-

Tableau 5 - Poste occupé par le répondant (n=78)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Propriétaire	2	2.6	2.7
Propriétaire-directeur-général	6	7.7	8.1
Directeur général	6	7.7	8.1
Directeur Qualité	39	50	52.7
Directeur ventes/marketing	4	5.1	5.4
Directeur du service à la clientèle	5	6.4	6.8
Directeur (Autres départements)	9	11.5	12.2
Autres postes	3	3.8	4.1
Données manquantes	4	5.1	-

Tableau 6 - Présence web (1.0 et 2.0) de l'entreprise où oeuvre le répondant (n=78)

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Page web	Oui	68	87.2	91.9
	Non	6	7.7	8.1
	Manquantes	4	5.1	-
Page corporative Facebook	Oui	26	33.3	34.7
	Non	49	62.8	65.3
	Manquantes	3	3.8	-
Compte actif Twitter	Oui	13	16.7	17.8
	Non	60	76.9	82.2
	Manquantes	5	6.4	-
Blogue corporatif	Oui	19	24.4	26
	Non	54	69.2	74
	Manquantes	5	6.4	-

Tableau 7 - Gagnants d'un prix (reconnaissance par les pairs) (n=78)

	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide
Gagnants	13	16.7	18.1
Non-gagnants	59	75.6	81.9
Données manquantes	6	7.7	-

2.3.3 Présentation du plan d'analyse

Les analyses effectuées ont pour objectif d'évaluer une première fois les qualités psychométriques de la nouvelle échelle. Cette étape est considérée comme le « cœur du processus d'élaboration d'une nouvelle échelle » (DeVellis, 2003). Il est suggéré de réaliser cette étape en procédant à une analyse d'items (Nunnally & Bernstein, 1994), en mesurant la fidélité de l'échelle à l'aide de l'alpha de Cronbach puis à en vérifier la validité à l'aide d'une analyse factorielle (Churchill, 1979). Cependant, en raison des limites imposées par la petite taille de notre échantillon (voir section 2.3.3.1), la stratégie d'analyse sera légèrement différente puisqu'elle doit exclure l'analyse factorielle.

Les analyses seront réalisées en deux étapes. La première consiste à réaliser l'analyse d'items proprement dite. Celle-ci consiste à examiner les caractéristiques statistiques des items, permettant d'identifier les items jugés problématiques (Bertrand & Blais, 2004). Elle repose principalement sur l'examen du niveau de difficulté des items et de leur pouvoir discriminant (Anastasi, 1994). Pour ce faire, les statistiques descriptives de chaque item seront présentées, incluant leur indice de discrimination ainsi que le tracé de leur courbe caractéristique. De plus, la cohérence interne des sous-échelles sera évaluée.

Par la suite, deux analyses serviront à évaluer la validité de l'échelle. Cela sera effectué premièrement en examinant la corrélation de chacun des items avec les quatre dimensions théoriques. Puis, la méthode des contrastés sera employée, alors que sera mise à l'épreuve l'hypothèse suivante :

Les entreprises ayant gagné un prix d'excellence et donc, s'étant illustrées parmi les leurs, obtiennent des résultats plus élevés à l'échelle d'orientation-client que les entreprises n'ayant pas gagné.

Les analyses statistiques seront réalisées avec le logiciel SPSS version 20.0. Quant aux courbes caractéristiques des items, elles ont été tracées grâce au logiciel libre eirt version 1.0.9 à l'aide de l'estimateur par noyau. Il s'agit d'une méthode non-paramétrique n'imposant aucun modèle aux données et dont le paramètre de lissage est de type Nadaraya-Watson (Germain, Valois, & Abdous, 2012).

2.3.3.1 Limites du plan d'analyse en raison de la taille de l'échantillon

Selon Kline (2000), deux critères sont essentiels dans la sélection d'un échantillon, soit la représentativité et la taille. L'échantillon choisi doit être représentatif de la population à laquelle l'instrument est destiné (Hinkin, 1995; Nunnally, 1970). Dans le cas qui nous occupe, le souci de la représentativité était un critère essentiel à respecter, mais qui n'a malheureusement pu être atteint. Ceci nous impose donc de devoir user de prudence dans l'analyse de nos données, la taille de notre échantillon ne nous permettant pas de réaliser toutes les analyses qui étaient souhaitées au départ.

Ainsi, la taille de l'échantillon limite les analyses liées à la validité de l'échelle qui auraient pu être obtenues en procédant à une analyse factorielle, qu'elle soit exploratoire (AFE) ou confirmatoire (AFC). En effet, on considère qu'il faut minimalement 10 répondants pour chaque variable mesurée (Nunnally, 1978). Le questionnaire comportant 25 items, cela représenterait donc un échantillon minimal de 250 répondants. D'autres auteurs, comme Tabachnick et Fidell (2007), suggèrent même que la taille minimale requise d'un échantillon pour réaliser une analyse factorielle soit d'au moins 300 répondants. Il en va de même pour la vérification de notre hypothèse, laquelle sera éprouvée à l'aide d'un test non-paramétrique.

Chapitre 3 - Résultats

Ce chapitre présente les résultats de la collecte de données permettant de procéder à un premier examen des qualités métrologiques de la nouvelle échelle d'orientation-client proposée dans la présente étude. Ainsi, nous verrons les résultats de l'analyse d'items puis de la validité de l'échelle.

3.1 Analyse d'items

La sélection des items finaux qui composeront la nouvelle échelle proposée est effectuée par le biais d'un processus appelé l'analyse d'items (Crocker & Algina, 1986). En effet, l'analyse d'items permettra d'identifier les items problématiques. Pour procéder à cette évaluation, les recommandations de plusieurs auteurs ont été suivies. Ainsi, les fondements théoriques guidant l'évaluation quantitative des items seront d'abord décrits. Puis, pour chacun des items, seront présentés les statistiques descriptives (moyenne, écart-type, indices d'aplatissement et d'asymétrie), l'indice de discrimination (corrélation item-total) ainsi que leur courbe caractéristique.

3.1.1 Critères quantitatifs guidant l'évaluation des items

Indices descriptifs

Lors de l'analyse d'items, plusieurs caractéristiques sont observées. Tout d'abord, nous retrouvons celles qui décrivent la distribution des réponses, comme la moyenne (i.e. l'indice de difficulté) et l'écart-type (Crocker & Algina, 1986). Notons que plus l'indice de difficulté est élevé, plus l'item est facile à endosser et plus l'indice est faible, plus l'item est difficile à endosser. L'utilisation de cet indice lors de la sélection des items est relative au but recherché par l'instrument de mesure (Anastasi, 1994). Ainsi, il faudra évaluer la moyenne en gardant à l'esprit la nature même de l'échelle. Cette dernière étant destinée à déterminer le niveau d'orientation-client d'une entreprise, un item que tous les répondants évaluent à 7 (trop facile) ou à 1 (trop difficile) n'est d'aucune utilité puisqu'aucun ne permet d'établir une distinction entre les entreprises. De plus, considérant qu'il s'agit d'une échelle diagnostique visant à identifier les points forts et les points à améliorer, quelques items plus faciles à endosser doivent être introduits (Crocker & Algina, 1986).

Indice de discrimination

L'indice de discrimination « réfère au degré de précision avec lequel un item différencie les examinés en regard du construit que le test a pour but de mesurer » (Anastasi, 1994, p. 212). Il s'agit de l'indice le plus important dans l'analyse d'items (Kline, 1986). Il est obtenu par la corrélation item-total. Dans le cas d'un construit multidimensionnel, ce coefficient doit être calculé par dimension, et non par rapport à l'ensemble de l'échelle (Churchill, 1979; Netemeyer et al., 2003).

Lorsque des items sont issus d'une même facette d'un construit, les corrélations que l'on obtient entre les réponses à chacun de ces items sont élevées (Churchill, 1979). Dès lors, la règle à respecter est simple : chaque item doit être associé positivement aux autres items de sa dimension ainsi qu'à sa dimension (Bertrand & Blais, 2004). Ainsi, dans le cadre de l'analyse d'items qui sera effectuée, les critères suivants permettront de prendre la décision de conserver ou de rejeter un item :

- Les meilleurs items d'un test sont ceux qui sont le plus discriminants, c'est-à-dire, ayant un indice item-total corrigé le plus élevé (DeVellis, 2003; Kline, 1986; Nunnally & Bernstein, 1994, p. 302); ainsi, seuls les items dont le coefficient de corrélation item-total corrigé est de 0.30 et plus seront retenus (Crocker & Algina, 1986; Kline, 2000; Nunnally & Bernstein, 1994).
- Les coefficients négatifs indiquent un item grandement problématique (Nunnally & Bernstein, 1994); par conséquent, les items présentant une corrélation item-total négative seront rejetés.

Tracé des courbes caractéristiques d'items

Le tracé d'une courbe caractéristique d'item (CCI) est basé sur l'ogive normale, soit la distribution normale cumulée (Nunnally, 1970) et devrait reproduire la forme d'un S, suivant une courbe ascendante monotone (Nunnally & Bernstein, 1994). Évidemment, l'idée lorsqu'il est question d'examiner le tracé d'une CCI n'est pas de rechercher une reproduction fidèle de la forme idéale, mais bien de vérifier s'il s'en approche (Nunnally, 1978).

La CCI a beaucoup à voir avec l'indice de discrimination. Un examen visuel de la courbe permet en effet d'en savoir davantage sur la capacité de l'item à distinguer les entreprises entre elles. Ainsi, plus l'indice de

discrimination est élevé, plus la pente de la courbe sera prononcée (Kline, 1986). On peut donc en déduire, par exemple, qu'un item dont la courbe serait horizontale serait très peu discriminant. C'est donc en ce sens que le tracé des courbes caractéristiques constituera un outil supplémentaire dans l'analyse d'items.

3.1.2 Évaluation des items

Au regard des critères fixés préalablement, tous les items de l'échelle d'orientation-client sont retenus dans le cadre de l'analyse d'items.

Premièrement, tous possèdent un indice de discrimination positif supérieur à 0.30. Plus précisément, plus de la moitié des items de l'échelle (13/25) présentent un indice situé entre 0.50 et 0.70. La capacité de discriminer des items est également corroborée par l'examen visuel des CCI alors que chacune d'entre elles se rapprochent de la forme monotone croissante désirée. L'item présentant l'indice de discrimination le plus faible (i.e. 0.39), mais tout de même supérieur au seuil fixé, est l'item 11 (« Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise ») alors que l'item no 22 possède l'indice le plus élevé de l'échelle, soit 0.82 (« L'équipe de direction a établi un environnement propice afin de permettre aux employés d'innover en matière d'orientation-client »).

Deuxièmement, le niveau de difficulté pour l'échelle varie, allant de 3.42 (item 21 : « Inclure, dans le programme de récompenses des employés, un critère tenant compte de la contribution à l'atteinte des objectifs liés à la satisfaction de la clientèle ») à 5.75 (item 7 : « Analyser systématiquement les plaintes reçues afin de mieux cerner les problématiques »). Seulement 10 des 25 items présentent une moyenne très élevée, c'est-à-dire située entre 5 et 6, tous les autres se situant entre 3,42 et 5. Il appert que l'échelle permet de couvrir principalement les niveaux de difficulté les plus élevés. En d'autres termes, les items sont plutôt faciles à endosser pour la plupart des répondants.

Il est cependant important ici de nuancer ces résultats, notamment en ce qui a trait à la moyenne la plus élevée de l'échelle, soit celle obtenue à l'item 7. Il y a de bonnes raisons de croire que celle-ci est probablement biaisée à la hausse en raison de la composition de notre échantillon. En effet, plus de la moitié des entreprises sont issues du secteur manufacturier, un secteur normalement dominé par des

standards de gestion liés aux exigences de la certification ISO¹². Ainsi, l'objet de l'item 7, soit l'analyse des plaintes, constitue une exigence de conformité en vue d'une certification. Cette précision est valable pour plusieurs des moyennes obtenues, l'échantillon étant plutôt homogène. Pour cette raison, il serait prématuré de retirer un item dont la moyenne est très élevée avant que celui-ci ne soit testé de nouveau auprès d'un échantillon plus hétérogène.

Ci-après sont présentés les différents indices des vingt-cinq items ainsi que le tracé de leur CCI respective. Parmi eux, nous présentons également, à titre indicatif, les coefficients d'aplatissement et d'asymétrie, lesquels nous renseignent sur la distribution des données recueillies. Notons que dans le cas d'une distribution respectant la loi de la courbe normale, la valeur théorique de ces deux coefficients est de 0 (Field, 2009). Ainsi, plus cette valeur s'éloigne de 0, moins nous sommes en présence de données qui se distribuent normalement.

Libellé de l'item 1 : Avoir une promesse-client (c'est-à-dire un ferme engagement de l'organisation envers sa clientèle) bien connue de tous les employés						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.00	1.65	1	7	-.48	-.68	.65

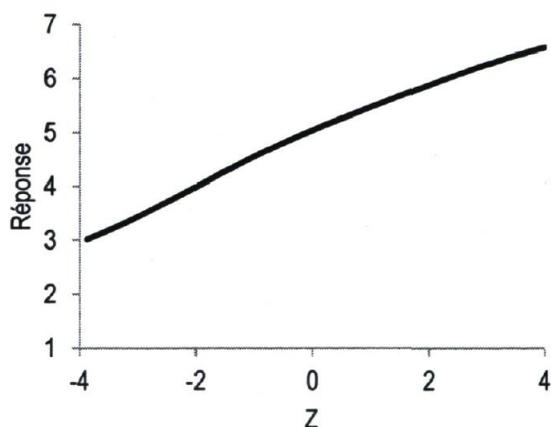


Figure 1 - Courbe caractéristique de l'item 1.

¹² Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur les normes de systèmes de management d'ISO est invité à consulter le site web de l'organisme : <http://www.iso.org/iso/fr/home/standards/management-standards.htm>

Libellé de l'item 2 : Souligner et raconter les « bons coups » en matière de service à la clientèle au sein de l'entreprise.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.58	1.60	1	7	-.72	-.25	.59

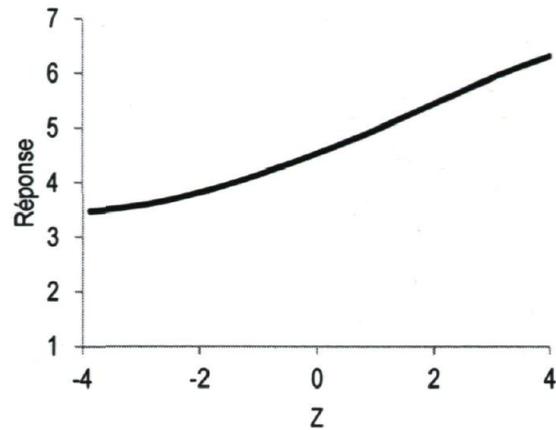


Figure 2 - Courbe caractéristique de l'item 2.

Libellé de l'item 3 : Avoir des objectifs d'entreprise orientés principalement vers la satisfaction de la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.54	1.25	2	7	-.38	-.61	.71

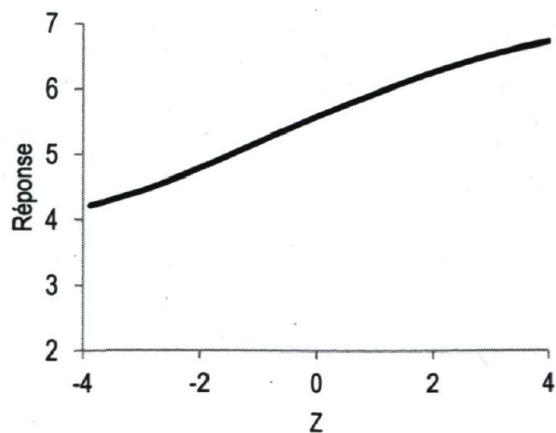


Figure 3 - Courbe caractéristique de l'item 3.

Libellé de l'item 4 : Mesurer fréquemment et de façon systématique la satisfaction de la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.94	1.69	1	7	-.80	-.47	.49

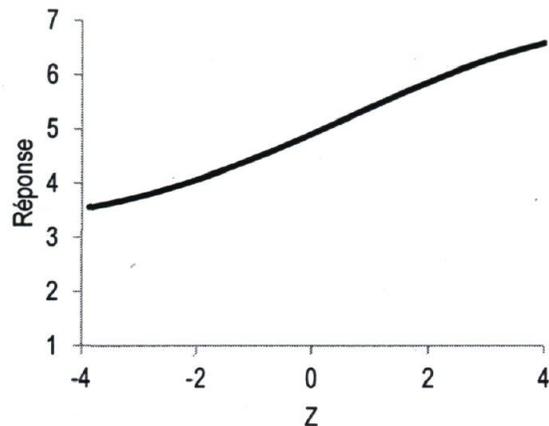


Figure 4 - Courbe caractéristique de l'item 4.

Libellé de l'item 5 : Mesurer régulièrement la qualité de service (c'est-à-dire s'assurer que le service fourni est conforme aux standards de qualité mis en place).						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.47	1.29	1	7	1.30	-1.00	.46

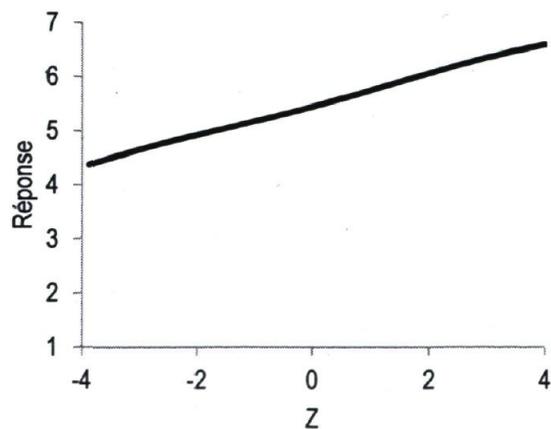


Figure 5 - Courbe caractéristique de l'item 5.

Libellé de l'item 6 : Planifier et tenir régulièrement des rencontres (en face à face ou autrement) avec la clientèle pour être au courant de leurs plus récents besoins en matière de produits et/ou services.

Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.13	1.51	1	7	-.31	-.63	.48

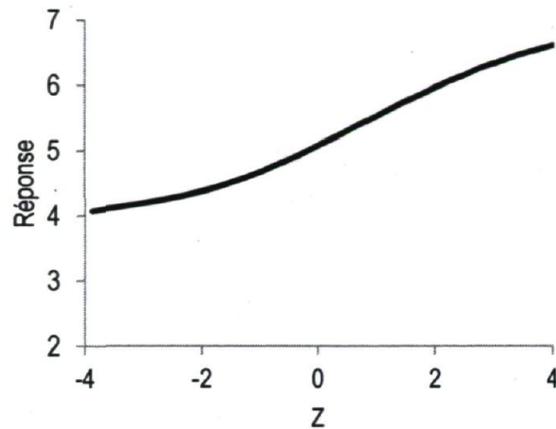


Figure 6 - Courbe caractéristique de l'item 6.

Libellé de l'item 7 : Analyser systématiquement les plaintes reçues afin de mieux cerner les problématiques.

Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.75	1.30	2	7	.13	-.86	.61

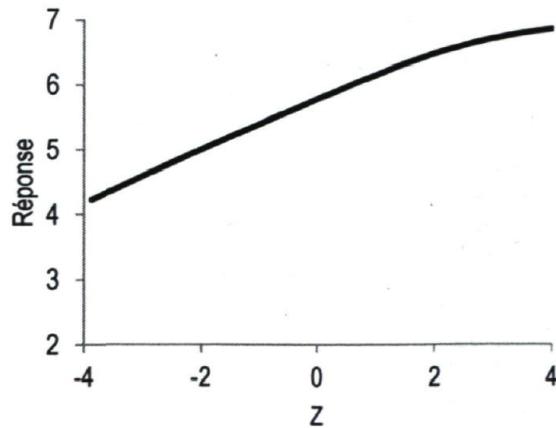


Figure 7 - Courbe caractéristique de l'item 7.

Libellé de l'item 8 : Mettre à la disposition des clients plusieurs moyens afin qu'ils puissent émettre facilement leurs commentaires.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.92	1.60	1	7	-.72	-.39	.63

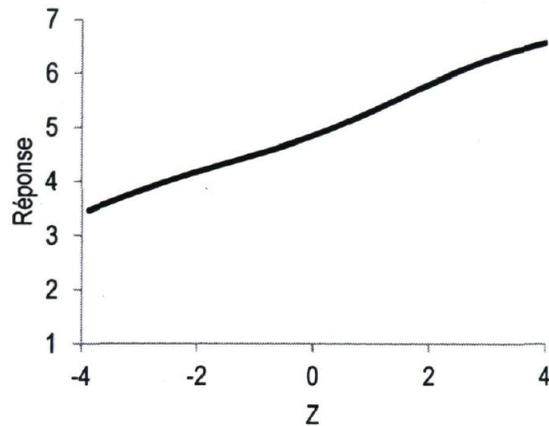


Figure 8 - Courbe caractéristique de l'item 8.

Libellé de l'item 9 : Toujours chercher à connaître les raisons qui motivent le départ des clients.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.82	1.87	1	7	-1.10	-.39	.52

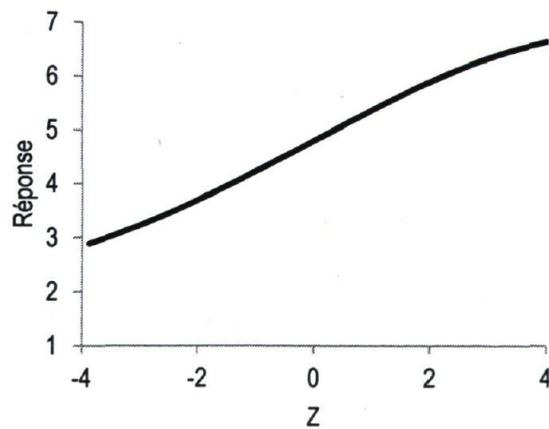


Figure 9 - Courbe caractéristique de l'item 9.

Libellé de l'item 10 : Être doté d'une procédure de gestion des réclamations efficaces.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.06	1.55	1	7	-.12	-.56	.63

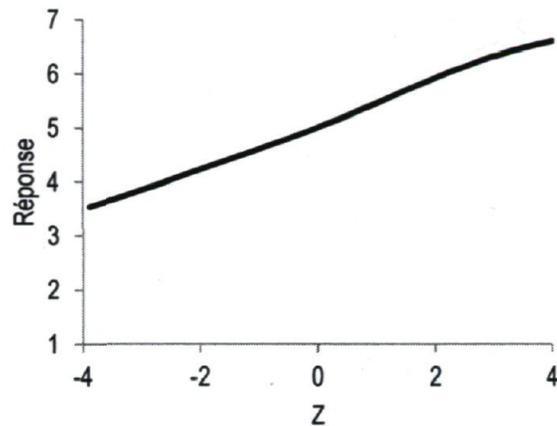


Figure 10 - Courbe caractéristique de l'item 10.

Libellé de l'item 11 : Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.92	1.90	1	7	-.39	-.77	.39

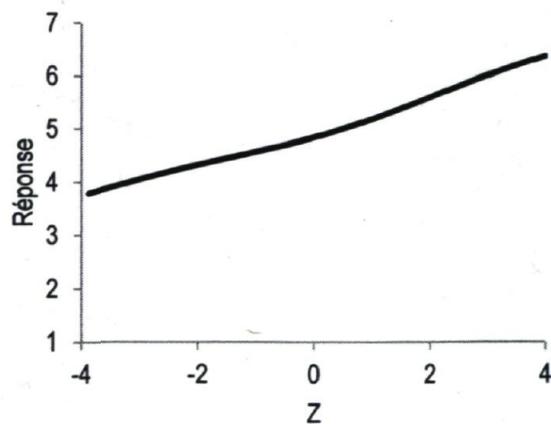


Figure 11 - Courbe caractéristique de l'item 11.

Libellé de l'item 12 : S'informer auprès du personnel en contact avec les clients avant de prendre une décision qui aura des répercussions pour la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.37	1.29	2	7	-.52	-.50	.76

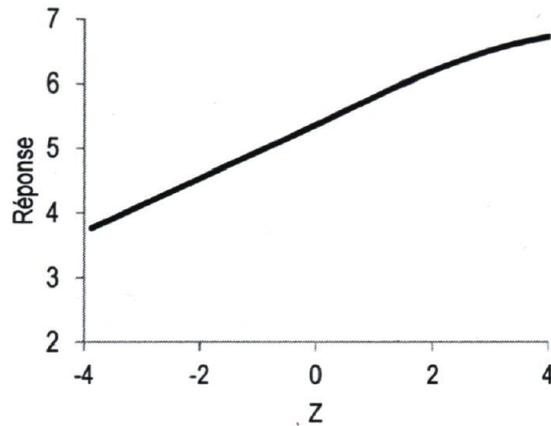


Figure 12 - Courbe caractéristique de l'item 12.

Libellé de l'item 13 : Communiquer régulièrement les données concernant la satisfaction de la clientèle à tous les échelons de l'entreprise.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.82	1.69	1	7	-.91	-.30	.78

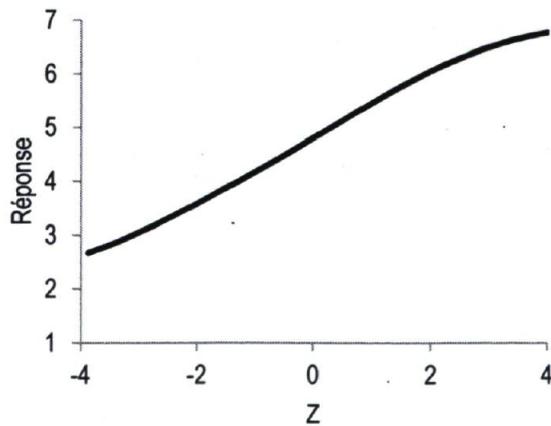


Figure 13 - Courbe caractéristique de l'item 13.

Libellé de l'item 14 : Échanger à l'interne au sujet des réussites et des échecs de l'entreprise.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.09	1.34	2	7	-.74	-.26	.64

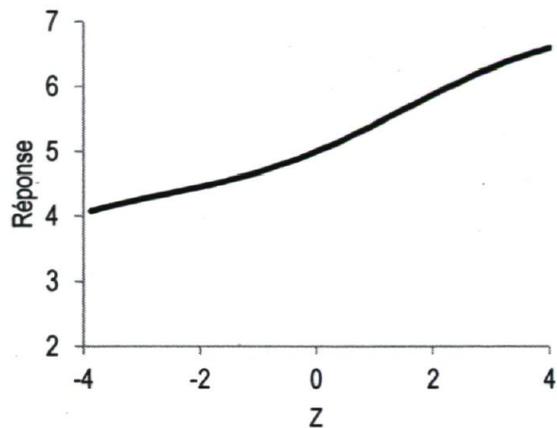


Figure 14 - Courbe caractéristique de l'item 14.

Libellé de l'item 15 : Gestionnaires et employés échangent, de façon formelle ET informelle, des informations recueillies au sujet de la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.95	1.54	1	7	-.67	-.28	.76

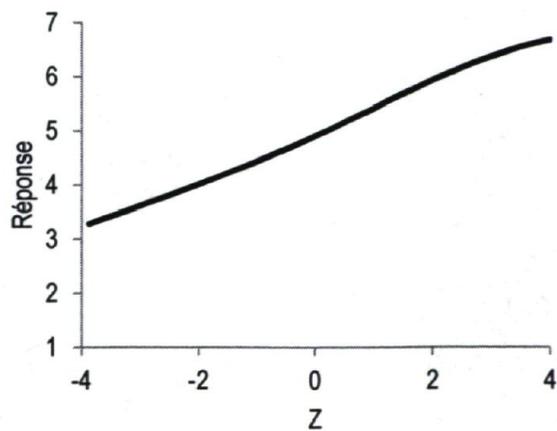


Figure 15 - Courbe caractéristique de l'item 15.

Libellé de l'item 16 : Tous les employés, sans exception, se sentent responsables de la prévention et de la correction des problèmes qui pourraient causer l'insatisfaction de la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.08	1.38	2	7	-.67	-.26	.69

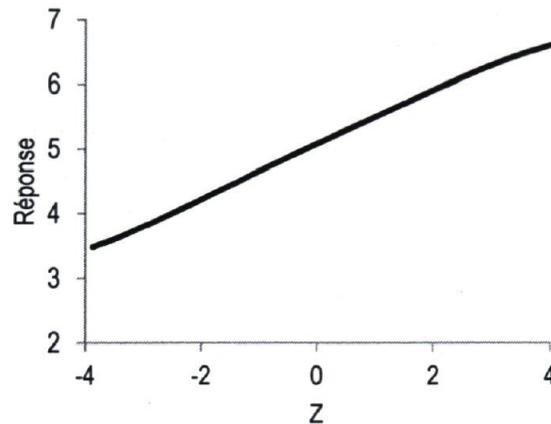


Figure 16 - Courbe caractéristique de l'item 16.

Libellé de l'item 17 : Baser la planification stratégique sur les données recueillies auprès de la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.91	1.36	1	7	.08	-.43	.74

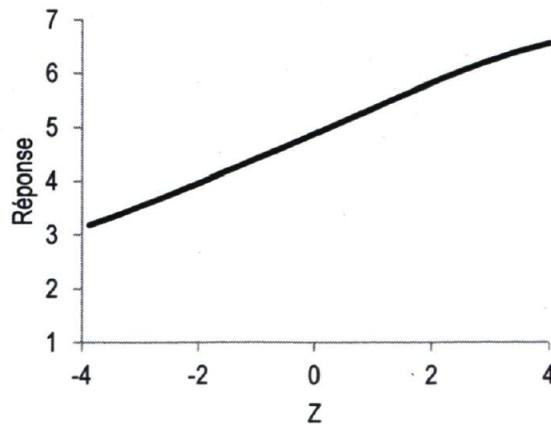


Figure 17 - Courbe caractéristique de l'item 17.

Libellé de l'item 18 : Éliminer systématiquement toute procédure interne qui nuit aux clients.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.66	1.65	1	7	-.75	-.40	.60

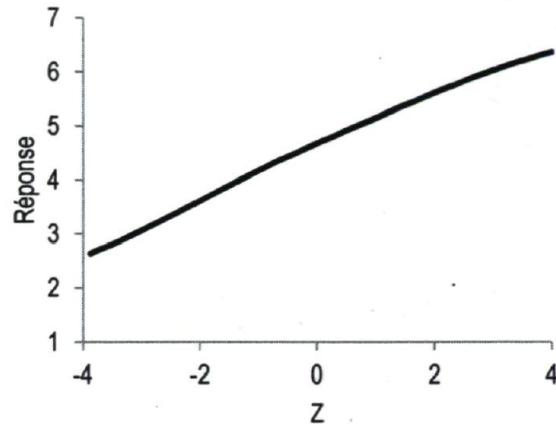


Figure 18 - Courbe caractéristique de l'item 18.

Libellé de l'item 19 : Inclure, dans l'analyse de la performance de l'entreprise, plusieurs indicateurs de type « non-financiers » reliés à la clientèle (exemples : taux de satisfaction de la clientèle, valeur à vie du client (CLV), nombre de plaintes, etc.)						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.86	1.74	1	7	-1.02	-.38	.63

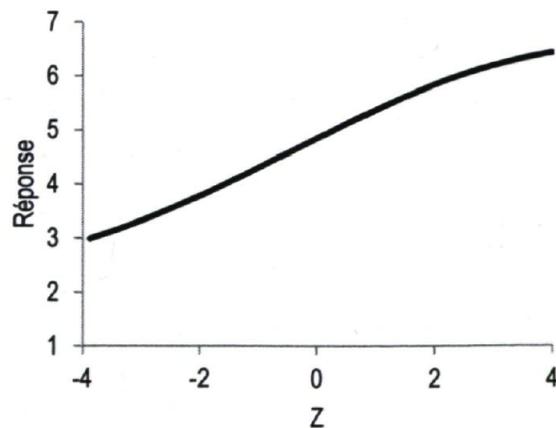


Figure 19 - Courbe caractéristique de l'item 19.

Libellé de l'item 20 : Mettre à la disposition de l'ensemble des employés les indicateurs non-financiers reliés à la clientèle.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.18	1.80	1	7	-.85	-.04	.72

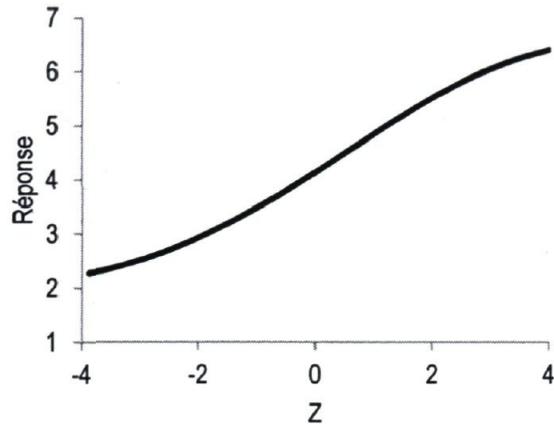


Figure 20 - Courbe caractéristique de l'item 20.

Libellé de l'item 21 : Inclure, dans le programme de récompenses des employés, un critère tenant compte de la « contribution à l'atteinte des objectifs liés à la satisfaction de la clientèle ».						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
3.42	1.94	1	7	-1.00	.38	.57

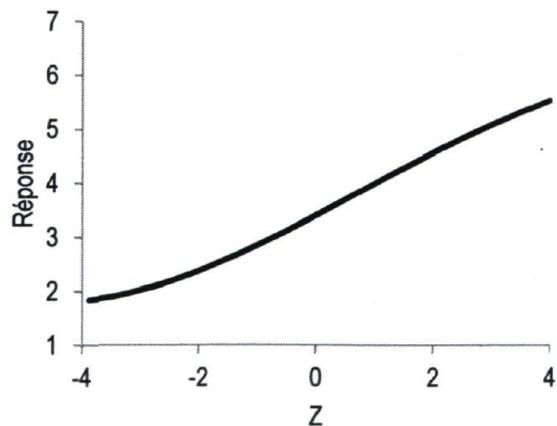


Figure 21 - Courbe caractéristique de l'item 21.

Libellé de l'item 22 : Dans le processus de recrutement des gestionnaires et du personnel en contact avec la clientèle, intégrer des outils d'évaluation de l'orientation-client des candidats (questionnaire écrit, mises en situation, etc.)

Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
3.95	2.07	1	7	-1.25	-.08	.67

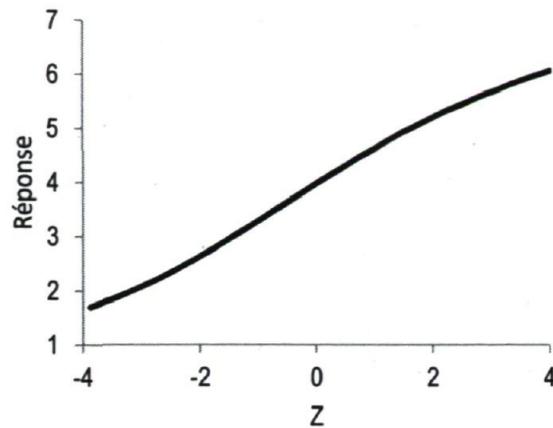


Figure 22 - Courbe caractéristique de l'item 22.

Libellé de l'item 23 : Dans le cadre du processus de promotion interne, considérer comme essentiel un haut niveau d'orientation-client.

Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.42	1.87	1	7	-.98	-.34	.68

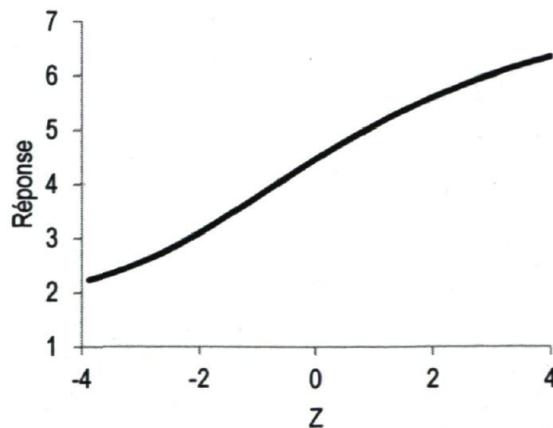


Figure 23 - Courbe caractéristique de l'item 23.

Libellé de l'item 24 : L'équipe de direction a établi un environnement propice afin de permettre aux employés d'innover en matière d'orientation-client.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
4.83	1.63	1	7	-.39	-.57	.82

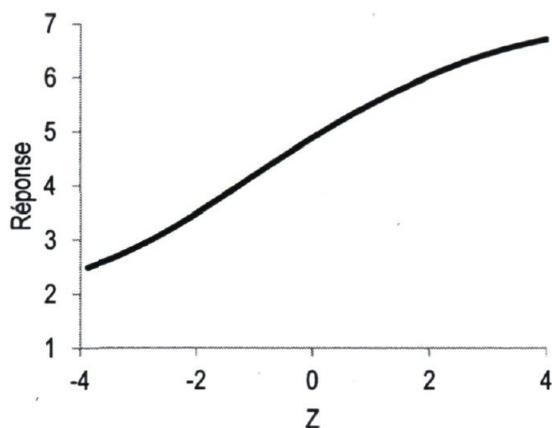


Figure 24 - Courbe caractéristique de l'item 24.

Libellé de l'item 25 : L'équipe de direction participe activement au renforcement d'une philosophie axée sur la satisfaction du client.						
Moyenne	Écart-type	Minimum	Maximum	Coefficient d'aplatissement	Coefficient d'asymétrie	Corrélation item-total
5.17	1.62	1	7	.51	-1.04	.73

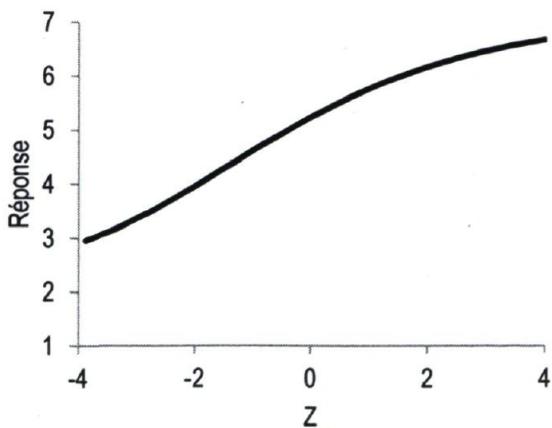


Figure 25 - Courbe caractéristique de l'item 25.

3.2 Fidélité des sous-échelles

La fidélité d'une échelle réfère à la précision de la mesure (Nunnally, 1959, 1970). Cela sous-entend généralement deux concepts, soit la cohérence interne et la stabilité temporelle (Kline, 1986; Netemeyer et al., 2003). Toutefois, n'ayant procédé qu'à un seul temps de mesure, il s'avère impossible dans l'immédiat d'évaluer la stabilité temporelle, laquelle requiert au moins deux administrations de l'outil.

La cohérence interne représente l'homogénéité des items qui composent un instrument de mesure (DeVellis, 2003; Hinkin, 1995) et est généralement mesurée à l'aide du coefficient alpha de Cronbach (DeVellis, 2003; Nunnally, 1978). Celui-ci repose sur le nombre d'items qui composent l'échelle ainsi que la corrélation entre ces items (Nunnally, 1978; Spector, 1992). Le coefficient alpha doit être calculé pour chaque dimension individuellement, et non sur l'ensemble du construit lorsque ce dernier est réputé être multidimensionnel (Churchill, 1979).

Lorsqu'il est question d'une échelle nouvellement élaborée, le seuil minimal de cohérence interne recommandé est de .70 (Nunnally, 1978). DeVellis (2003) qualifie d'acceptables les coefficients alpha situés entre .70 et .80, et de très bons ceux supérieurs à .80. Comme en témoigne le tableau 8, les quatre sous-échelles présentent des niveaux acceptables (dimension 2) et très bons (dimensions 1-3-4) de cohérence interne.

Tableau 8 - Cohérence interne des sous-échelles

	Nombre d'items	Alpha de Cronbach α	Alpha de Cronbach normalisé α
Dimension 1 – Culture - Client	6	.88	.88
Dimension 2 – Rôle central de l'information	5	.73	.74
Dimension 3 – Coordination interne	6	.89	.89
Dimension 4 – Systèmes organisationnels	8	.86	.86

On remarque à l'examen de ce tableau que le coefficient de fidélité de la dimension 2 se situe très près du seuil minimal acceptable. Par ailleurs, l'item ayant obtenu le plus faible indice de discrimination lors de l'analyse d'items présentée précédemment, en l'occurrence l'item 11, fait partie de la dimension qui obtient

le plus faible coefficient de fidélité. Mis ensemble, ces deux éléments amènent à penser qu'un problème sous-jacent existe peut-être au niveau de la dimension 2. Par conséquent, un examen en profondeur des corrélations inter-items est suggéré. Les résultats de cette analyse sont présentés dans la matrice ci-dessous.

Tableau 9 - Matrice de corrélation inter-items, dimension 2

Items	Q4	Q6	Q8	Q9	Q11
Q4. Mesurer fréquemment et de façon systématique la satisfaction de la clientèle.	-				
Q6. Planifier et tenir régulièrement des rencontres (en face à face ou autrement) avec la clientèle pour être au courant de leurs plus récents besoins en matière de produits et/ou services.	.36**	-			
Q8. Mettre à la disposition des clients plusieurs moyens afin qu'ils puissent émettre facilement leurs commentaires.	.44**	.419**	-		
Q9. Toujours chercher à connaître les raisons qui motivent le départ des clients.	.42**	.43**	.42**	-	
Q11. Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise.	.22	.21	.49**	.25*	-

* Corrélation statistiquement significative au seuil de 0.01

**Corrélation statistiquement significative au seuil de 0.05

Des corrélations significatives entre les items d'une même dimension sont habituellement un critère, quoique imparfait, minimal à observer (Robinson et al., 1991). Or, il appert que l'item 11 ne corrèle pas de façon significative avec les items 4 et 6.

Conceptuellement, il est possible que le contenu de l'item 11 ne représente pas un indicateur tout à fait juste de l'orientation-client. En effet, une entreprise peut très bien effectuer de la veille sans pour autant interagir avec la clientèle qui parle d'elle. De plus, il existe plusieurs types de veille (technologique, juridique, etc.), lesquels n'ont absolument aucun lien avec l'orientation-client. Ainsi, en ayant omis de spécifier de quel type de veille il s'agissait, en l'occurrence une veille visant à réajuster le tir auprès des clients insatisfaits, l'absence de corrélation de l'item 11 avec certains autres items de sa dimension s'explique. La raison d'être de cet item s'expliquait par l'avènement des médias sociaux et de la pression

de plus en plus grande que subissent les entreprises à interagir avec leur clientèle par l'intermédiaire des outils du Web 2.0. Il appert cependant que la signification de l'item, dans la forme où il a été rédigé, n'est peut-être pas bien comprise. Par conséquent, il est recommandé de rédiger des items supplémentaires qui soient plus représentatifs d'une réelle écoute de la clientèle et d'une gestion des relations avec celle-ci, et ce, axés sur les médias sociaux et le web en général. De cette façon, l'item 11 pourrait faire l'objet, lors d'une analyse d'items subséquente, d'une comparaison avec les autres items nouvellement introduits afin de sélectionner celui qui obtiendra les meilleurs indices.

3.3 Validité de l'échelle

La validité constitue un indicateur crucial de la valeur d'une échelle (Robinson et al., 1991). Elle consiste à préciser ce que l'échelle mesure et avec quel degré d'exactitude (Anastasi, 1994). Dans cette partie, il sera question de vérifier la validité de la nouvelle échelle par deux analyses différentes, la première faisant appel à la validité convergente/discriminante, la seconde suivant la méthode des groupes contrastés.

3.3.1 Corrélation des items avec leurs dimensions théoriques

Le regroupement des variables en dimensions par le biais d'une analyse factorielle est un aspect important de la validité d'un construit (Anastasi, 1994; Nunnally, 1978). Dans l'impossibilité de réaliser cette analyse en raison de la petite taille de l'échantillon, l'objectif de l'analyse présentée ici est d'observer si, a priori, les items semblent effectivement « appartenir » à leur dimension théorique et ce, en employant une méthode différente. Pour ce faire, la corrélation item-dimension a été calculée.

La logique derrière cette manière de procéder est simple. Dans la mesure où la façon dont sont obtenus les regroupements de variables lors d'une analyse factorielle repose sur 1) une plus grande corrélation des items appartenant à une même dimension, et 2) une plus faible corrélation entre les items n'appartenant pas à la même dimension (Nunnally, 1959, 1970), l'examen d'une matrice de corrélations item-dimension peut nous renseigner sur les relations qu'entretiennent entre elles les variables de la nouvelle échelle et si la structure hypothétique semble exister. Ainsi, il est attendu que chacun des items présente un coefficient de corrélation plus élevé avec sa dimension d'attache qu'avec les autres dimensions du construit.

Le tableau qui suit présente le détail de ces corrélations. Pour chaque item, l'un des quatre coefficients de corrélation est surligné en gras, indiquant clairement la dimension d'attache de celui-ci. Si ce coefficient est marqué d'un astérisque, cela indique que l'item a obtenu une corrélation plus élevée avec une autre dimension que celle à laquelle il est réputé appartenir. Lorsqu'il s'agissait de calculer une corrélation entre un item et sa propre dimension, le coefficient de corrélation item-total corrigé a été utilisé.

Tableau 10 - Matrice de corrélation items-dimensions

Items	Dimensions			
	D1	D2	D3	D4
1. Avoir une promesse-client (c'est-à-dire un ferme engagement de l'organisation envers sa clientèle) bien connue de tous les employés.	.65	.44	.56	.54
2. Souligner et raconter les « bons coups » en matière de service à la clientèle au sein de l'entreprise.	.59	.36	.49	.41
3. Avoir des objectifs d'entreprise orientés principalement vers la satisfaction de la clientèle.	.71	.47	.54	.47
4. Mesurer fréquemment et de façon systématique la satisfaction de la clientèle.	.51	.49*	.42	.54
5. Mesurer régulièrement la qualité de service (c'est-à-dire s'assurer que le service fourni est conforme aux standards de qualité mis en place).	.43	.31	.42	.46
6. Planifier et tenir régulièrement des rencontres (en face à face ou autrement) avec la clientèle pour être au courant de leurs plus récents besoins en matière de produits et/ou services.	.45	.48*	.55	.48
7. Analyser systématiquement les plaintes reçues afin de mieux cerner les problématiques.	.53	.48	.57	.61
8. Mettre à la disposition des clients plusieurs moyens afin qu'ils puissent émettre facilement leurs commentaires.	.36	.63	.44	.56
9. Toujours chercher à connaître les raisons qui motivent le départ des clients.	.52	.52*	.64	.53
10. Être doté d'une procédure de gestion des réclamations efficace.	.41	.54	.53	.63
11. Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise.	.26	.39	.25	.33
12. S'informer auprès du personnel en contact avec les clients avant de prendre une décision qui aura des répercussions pour la clientèle.	.63	.57	.76	.59
13. Communiquer régulièrement les données concernant la satisfaction de la clientèle à tous les échelons de l'entreprise.	.70	.62	.78	.68
14. Échanger à l'interne au sujet des réussites et des échecs de l'entreprise.	.54	.44	.64	.43
15. Gestionnaires et employés échangent, de façon formelle ET informelle, des informations recueillies au sujet de la clientèle.	.62	.53	.76	.53
16. Tous les employés, sans exception, se sentent responsables de la prévention et de la correction des problèmes qui pourraient causer l'insatisfaction de la clientèle.	.66	.42	.69	.60

17. Baser la planification stratégique sur les données recueillies auprès de la clientèle.	.64	.67	.63	.74
18. Éliminer systématiquement toute procédure interne qui nuit aux clients.	.59	.55	.56	.60
19. Inclure, dans l'analyse de la performance de l'entreprise, plusieurs indicateurs de type « non-financiers » reliés à la clientèle (exemples : taux de satisfaction de la clientèle, valeur à vie du client (CLV), nombre de plaintes, etc.)	.50	.58	.55	.63
20. Mettre à la disposition de l'ensemble des employés les indicateurs non-financiers reliés à la clientèle.	.66	.59	.72*	.75
21. Inclure, dans le programme de récompenses des employés, un critère tenant compte de la contribution à l'atteinte des objectifs liés à la satisfaction de la clientèle.	.54	.45	.47	.57
22. Dans le processus de recrutement des gestionnaires et du personnel en contact avec la clientèle, intégrer des outils d'évaluation de l'orientation-client des candidats (questionnaire écrit, mises en situation, etc.)	.61	.46	.55	.67
23. Dans le cadre du processus de promotion interne, considérer comme essentiel un haut niveau d'orientation-client.	.68*	.49	.66	.69
24. L'équipe de direction a établi un environnement propice afin de permettre aux employés d'innover en matière d'orientation-client.	.82	.65	.75	.76
25. L'équipe de direction participe activement au renforcement d'une philosophie axée sur la satisfaction du client.	.73	.44	.72	.66

En examinant ces résultats, d'aucuns pourront constater que plusieurs items présentent des valeurs corrélationnelles d'un même ordre de grandeur avec toutes les dimensions. De nombreuses hypothèses peuvent expliquer cette situation. Tout d'abord, il est possible de croire que ce chevauchement ne se serait peut-être pas produit en conduisant tout simplement une réelle analyse factorielle, alors que cette dernière bénéficie des avantages liés à la rotation des facteurs, permettant de tendre vers une structure simple (DeVellis, 2003). Néanmoins, il arrive tout de même que des items chevauchent plusieurs dimensions (DeVellis, 2003; Kline, 2000). Cette situation peut s'observer lorsque le contenu d'items est similaire à celui d'items de d'autres dimensions, ou encore lorsque deux dimensions partagent du contenu semblable (Spector, 1992). Bien que cette situation constitue un problème d'un point de vue statistique, il y a lieu de croire que l'élimination de ces items puisse compromettre la validité de l'échelle en ne reflétant plus l'étendue conceptuelle du construit (Spector, 1992). Inversement, les conserver engendre une certaine ambiguïté quant à l'interprétation des relations existantes entre les dimensions (Spector, 1992). À cet égard, il est donc recommandé de poursuivre l'examen dans le cadre d'une étude ultérieure afin de découvrir la nature de ces relations, notamment en ayant recours aux équations structurelles.

Hormis ce problème de chevauchement, il apparaît que cinq items semblent être associés plus fortement à une autre dimension que la leur. En les examinant de plus près, on constate que trois d'entre eux appartiennent à la dimension 2 « information »; il s'agit des items 4, 6 et 9. En ce qui concerne l'item 4, il s'agit d'un item issu du MKTOR. Dans cet instrument, il appartenait conceptuellement à la dimension « orientation-client ». Or, il faut savoir que le MKTOR ne comporte pas de dimension « information ». Par conséquent, nous avons plutôt suivi la conceptualisation de Kohli, Jaworski et Kumar (1993), lesquels avaient positionné une variante de cet item dans la dimension nommée « collecte d'informations liées aux clients et aux marchés ». Celle-ci se rapproche conceptuellement de la dimension « information » que nous proposons dans la nouvelle échelle. Toutefois, l'appartenance de cet item est à élucider alors qu'il chevauche les quatre dimensions à la fois et semble davantage associé à la dimension 4 « systèmes organisationnels ». Quant aux items 6 et 9, une analyse factorielle permettrait de mieux comprendre les relations existantes entre ces deux items et le reste de l'échelle. La même conclusion s'applique quant aux items 20 et 23, également identifiés comme problématiques dans le cadre de la présente analyse.

3.2.2 Validité de construit par la méthode des groupes contrastés

Une façon d'éprouver la validité d'un instrument est de vérifier si l'échelle permet de discriminer entre deux groupes, ce qu'on l'on appelle aussi la validité par groupes contrastés (Anastasi, 1994). Celle-ci est basée sur l'hypothèse qu'un groupe obtiendra un résultat plus élevé qu'un autre, démontrant ainsi que l'échelle permet de distinguer entre des sujets en fonction du résultat qu'ils obtiennent à l'échelle (DeVellis, 2003; Spector, 1992).

Pour ce faire, rappelons que notre hypothèse unidirectionnelle postulait que les entreprises ayant gagné un prix d'excellence (ci-après « Gagnantes ») obtiennent davantage de résultats élevés à l'échelle d'orientation-client que les entreprises n'ayant pas gagné (ci-après « Non-gagnantes »). Pour mettre à l'épreuve cette hypothèse, un test de Mann-Whitney a été effectué. Ce test est l'équivalent non-paramétrique¹³ d'un test-t et examine les différences qui existent en termes de positions (i.e. rang) des scores entre différents groupes (Field, 2009). Les résultats du test démontrent un premier signe encourageant de validité alors que les entreprises gagnantes ont obtenu des résultats statistiquement plus

¹³ La taille de l'un des deux groupes soumis au test (n=13) est insuffisante pour permettre de réaliser un test paramétrique.

élevés (médiane = 5.36) à l'échelle d'orientation-client que les entreprises non-gagnantes (médiane = 4.76), $z = -1.69$, $p = 0.04$ (*one-tailed*).

Chapitre 4 - Discussion

Après un bref retour sur les résultats obtenus, il sera question dans ce quatrième et dernier chapitre des contributions théoriques et pratiques de l'étude de même que de ses limites. Enfin, des perspectives de recherches futures seront proposées.

4.1 Retour sur les résultats

À la lumière des résultats présentés au chapitre précédent, plusieurs constats s'imposent. Tout d'abord, il apparaît que la presque totalité des items présentent des qualités psychométriques appréciables et peuvent donc être conservés dans la composition de la nouvelle échelle. De plus, trois dimensions sur quatre ont présenté un très bon niveau de cohérence interne, c'est-à-dire les dimensions 1, 3 et 4. Finalement, un premier signe encourageant de validité a pu être obtenu grâce à la méthode des groupes contrastés. En effet, l'hypothèse selon laquelle les entreprises s'étant déjà illustrées par l'obtention d'un prix obtiennent un résultat supérieur aux autres à l'échelle diagnostique d'orientation-client a été confirmée.

Par contre, certains écueils empêchent l'utilisation de la nouvelle échelle dans sa forme actuelle à des fins de diagnostic. Tout d'abord, le seul fait de n'avoir pu réaliser une analyse factorielle de l'échelle afin d'en confirmer la structure proposée constitue une limite suffisante pour en restreindre l'utilisation. De plus, l'analyse de corrélation items-dimensions a révélé que certains items (4, 6, 9, 20 et 23) présentaient un problème de chevauchement sur plusieurs dimensions et étaient associés plus fortement à une autre dimension qu'à leur dimension d'attache. Par conséquent, il est recommandé de procéder à une nouvelle collecte de données afin de permettre de confirmer la structure factorielle de l'échelle, ce qui constitue une condition incontournable à réaliser avant que l'échelle ne puisse être utilisée à des fins diagnostiques. Notons qu'offrir un rapport individualisé en matière d'orientation-client pourrait constituer un incitatif intéressant afin de favoriser une plus grande participation des gestionnaires lors d'une prochaine collecte.

4.2 Contributions théoriques et pratiques

La littérature scientifique à ce jour dresse un portrait somme toute fragmenté du construit d'orientation-client (Gheysari, Rasli, Roghanian, & Norhalim, 2012). En tentant de rallier les différentes perspectives,

intégrant à la fois la vision de l'orientation-client comme une culture organisationnelle avec l'importance d'adapter les systèmes organisationnels, nous avons contribué, sur le plan théorique, à délimiter les frontières du construit. À cet égard, nous avons proposé une nouvelle définition synthèse du construit. Par ailleurs, notre exploration en profondeur de la littérature portant sur l'orientation-client nous a permis de cibler des questions de recherche importantes en la matière, lesquelles semblent être incontournables afin d'augmenter notre compréhension de ce construit. En effet, nous abondons dans le même sens que Lafferty et Hult (2001) qui ont conclu que l'orientation-client ne constitue pas un construit simple à définir et que nul doute que celui-ci continuera d'évoluer. Nous voyons un point de départ vers une contribution à cette évolution à propos des perspectives de recherche futures que nous proposons à la section 4.4.

Sur le plan pratique, l'objectif premier de ce mémoire consistait à proposer aux gestionnaires québécois un outil auto-diagnostique de l'orientation-client. La taille de notre échantillon ayant limité les analyses statistiques qu'il était possible de réaliser afin d'évaluer les qualités psychométriques de la nouvelle échelle, l'utilisation de celle-ci à des fins diagnostiques est impossible à l'heure actuelle. Or, il n'en demeure pas moins que l'instrument, en proposant une liste de pratiques organisationnelles à adopter en matière d'orientation-client, peut être utilisé sur une base qualitative et ainsi, servir dans le cadre d'analyse comparative. Cette application s'avère d'autant plus intéressante qu'en général, très peu est connu quant aux changements structurels nécessaires pour améliorer son niveau d'orientation-client (Baker, 2002). En étant composée de plusieurs items liés aux systèmes organisationnels, notre échelle constitue un point de départ intéressant en ce sens.

4.3 Limites de l'étude

Au chapitre des limites de l'étude, celle qui revient en tête de liste concerne évidemment la petite taille de l'échantillon. Par conséquent, les résultats de l'analyse d'items effectuée doivent être interprétée avec beaucoup de précaution (Nunnally, 1970). Par ailleurs, en matière de fidélité, bien que la cohérence interne ait été évaluée, ce ne fût pas le cas de la stabilité temporelle. De plus, tel qu'il a été mentionné auparavant, la structure factorielle de l'échelle n'a pu être vérifiée. Finalement, l'échantillon est très homogène, empêchant la généralisation des résultats obtenus.

4.4. Perspectives de recherches futures

Outre les recommandations déjà proposées à la section 4.1, lesquelles étaient strictement relatives à la nouvelle échelle faisant l'objet de la présente étude, nous proposons ici trois perspectives de recherche futures afin d'améliorer notre compréhension de l'orientation-client et, ultimement, en permettre son diagnostic sur des critères quantitatifs fiables.

Tout d'abord, il est impératif que la nouvelle échelle rende compte de la nouvelle réalité des relations entreprises-consommateurs depuis l'avènement du Web 2.0. Il est en effet improbable que des entreprises puissent se soustraire à cela : « It's wherever and however your customer chooses to reach out to you » (Qualman, 2011, p. xiii). Ainsi, de nouveaux indicateurs ciblant spécifiquement cet aspect devront être introduits dans une version améliorée de l'échelle.

Ensuite, certaines difficultés rencontrées lors la rédaction et de la sélection des items nous font croire qu'il y aurait peut-être lieu d'explorer si une mesure d'orientation-client ne devrait pas être différente selon le types d'industries ou par secteur. À l'instar de certaines échelles existantes, comme celle visant à distinguer les meneurs d'opinion parmi un groupe d'individus¹⁴, il est possible que pour bien diagnostiquer le niveau d'orientation-client, les items doivent être très précis en fonction du secteur d'activité de l'entreprise. De cette façon, les normes spécifiques à certains secteurs ou encore les meilleures pratiques organisationnelles d'une industrie pourraient être intégrées, contribuant ainsi à la précision du diagnostic.

Enfin, la pondération des items constitue une avenue intéressante dans l'optique de raffiner l'évaluation du degré d'orientation-client d'une entreprise. Il est possible que les items soient d'importance inégale en ce qui a trait à leur apport à l'orientation-client, ce qui justifierait alors d'attribuer un poids différent à chacun dans leur contribution au score total. Pour ce faire, un large échantillon est nécessaire afin de pouvoir recourir aux méthodes statistiques utilisées dans ce contexte, soit la théorie des réponses aux items ou encore le modèle de Rasch.

¹⁴ Il est question ici de l'échelle *Leadership Opinion Scale* de Flynn, Goldsmith et Eastman (1996).

Références

- Adebanjo, D. & Kehoe, D. (2001). An evaluation of factors influencing teamwork and customer focus. *Managing Service Quality*, 11(1), 49-56.
- Anastasi, A. (1994). *Introduction à la psychométrie*. Montréal: Guérin universitaire.
- Anseel, F., Lievens, F., Schollaert, E., & Choragwicka, B. (2010). Response rates in organizational science, 1995–2008: A meta-analytic review and guidelines for survey researchers. *Journal of Business and Psychology*, 25(3), 335-349.
- Avlonitis, G. J. & Gounaris, S. P. (1999). Marketing orientation and its determinants: An empirical analysis. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1003-1037.
- Baker, T. (2002). Customer-focused organizations: Challenges for managers, workers and HR practitioners. *Journal of Management Development*, 21(4), 306-314.
- Bartley, B., Gomibuchi, S., & Mann, R. (2007). Best practices in achieving a customer-focused culture. *Benchmarking: An International Journal*, 14(4), 482-496.
- Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies - A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421-438.
- Baruch, Y. & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139-1160.
- Bearden, W. O. & Netemeyer, R. G. (Eds.). (1999). *Handbook of Marketing Scales* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Becker, J. & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: A systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17-41.
- Bertrand, R. & Blais, J.-G. (2004). *Modèles de mesure: L'apport de la théorie des réponses aux items*. Québec: Les Presses de l'Université du Québec.
- Bisp, S. (1999). Barriers to increased market-oriented activity: What the literature suggests. *Journal of Market - Focused Management*, 4(1), 77-92.
- Bonnemaizon, A. (2005). *La compréhension de l'organisation orientée client : Une approche par les représentations sociales du client*. Communication présentée au 2ème Tutorat collectif en Marketing du réseau ALM, Toulouse.

- Brady, M. K. & Cronin, J. J. (2001). Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviors. *Journal of Service Research*, 3(3), 241-251.
- Cai, S. (2009). The importance of customer focus for organizational performance: a study of Chinese companies. *The International Journal of Quality & Reliability Management*, 26(4), 369-379.
- CEFRIO. (2011). NetPME 2011: L'utilisation des TIC par les PME canadiennes et québécoises. Disponible à partir de http://www.cefrio.qc.ca/fileadmin/documents/Publication/NetPME_2011_Utilisation_des_TIC-HW.pdf
- Chen, C., Yu, C., & Chang, H. (2005). An empirical analysis of customer-oriented service activities in the Taiwanese public sector. *Total Quality Management*, 16(7), 887-901.
- Chen, C. K., Yu, C.-H., Yiang, S.-J., & Chang, H.-C. (2004). A customer-oriented service-enhancement system for the public sector. *Managing Service Quality*, 14(5), 414-425.
- Chiou, J.-S. & Chang, T.-Z. (2009). The effect of management leadership style on marketing orientation, service quality, and financial results: A cross-cultural study. *Journal of Global Marketing*, 22(2), 95-107.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(Feb), 64-73.
- Côté, D. (2009). Comment implanter une orientation client ? Le cas d'une caisse Desjardins. *Gestion*, 33(4), 71-80.
- Crocker, L. & Algina, J. (1986). *Introduction to classical and modern test theory*. New York: Holt, Rinehart and Winston.
- Cycyota, C. S. & Harrison, D. A. (2006). What (not) to expect when surveying executives. *Organizational Research Methods*, 9(2), 133-160.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, R. & Farley, J. U. (1998). Measuring market orientation: Generalization and synthesis. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 213-232.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(Jan), 23-27.
- Deshpande, R. & Webster, F. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *The Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- DeVellis, R. (2003). *Scale development: Theory and applications* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

- Doyle, P. & Wong, V. (1998). Marketing and competitive performance: An empirical study. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 514-535.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Falconer, D. & Hodgett, R. A. (1999). *Why executives don't respond to your survey*. Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems, Atlanta, 279-285.
- Farrell, M. A. & Oczkowski, E. (1997). An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of market orientation: An Australian perspective. *Marketing Bulletin*, 8. Disponible à partir de <http://marketing-bulletin.massey.ac.nz>
- Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Flynn, L., Goldsmith, R., & Eastman, J. (1996). Opinion leaders and opinion seekers: Two new measurement scales. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24(2), 137-147.
- Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., & Sherry, J. F. J. (2006). Creating a market orientation: A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70, 37-55.
- Germain, S., Valois, P., & Abdous, B. (2012). eirt: Item response theory add-in for Excel (Version 1.0.9) [Computer software and manual]. Disponible à partir de <http://libirt.sf.net/>
- Gheysari, H., Rasli, A., Roghanian, P., & Norhalim, N. (2012). A review on the market orientation evolution. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 40(0), 542-549.
- Gray, B., Sheelag, M., Boshoff, C., & Matheson, P. (1998). Developing a better measure of market orientation. *European Journal of Marketing*, 32(9/10), 884-903.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 166-173.
- Hadcroft, P. & Jarratt, D. (2007). Market orientation: An iterative process of customer and market engagement. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 14(3), 21-57.
- Harris, L. C. (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*, 34(5/6), 598-624.
- Harris, L. C. (2002). Developing market orientation : An exploration of differences in management approaches. *Journal of Marketing Management*, 18, 603-632.
- Harrison-Walker, L. J. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6(2), 139-172.

- Helfert, G., Ritter, T., & Walter, A. (2002). Redefining market orientation from a relationship perspective: Theoretical considerations and empirical results. *European Journal of Marketing*, 36(9/10), 1119-1139.
- Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967-988.
- Homburg, C. & Pflesser, C. (2000a). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research* 37, 449-462.
- Homburg, C., Wieseke, J., & Hoyer, W. D. (2009). Social identity and the service-profit chain. *Journal of Marketing*, 73(2), 38-54.
- Homburg, C., Workman, J., & Jensen, O. (2000b). Fundamental changes in marketing organization: The movement toward a customer-focused organizational structure. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 459-478.
- Hooley, G. J., Lynch, J. E., & Shepherd, J. (1990). The marketing concept: Putting the theory into practice. *European Journal of Marketing*, 24(9), 7-24.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(July), 53-70.
- Jaworski, B. J. & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Kaur, G. & Gupta, M. (2010). A perusal of extant literature on market orientation : Concern for its implementation. *The Marketing Review*, 10(1), 87-105.
- Kietzmann, J. H., Hermkens, K., McCarthy, I. P., & Silvestre, B. S. (2011). Social media? Get serious! Understanding the functional building blocks of social media. *Business Horizons*, 54(3), 241-251.
- Kline, P. (1986). *A handbook of test construction: introduction to psychometric design*. New York: Methuen.
- Kline, P. (2000). *Handbook of psychological testing* (2nd ed.). London: Routledge.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(Apr), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Korhonen-Sande, S. (2010). Micro-foundations of market orientation: Influencing non-marketing managers' customer information processing. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 661-671.

- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. P. (2010). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.
- Lafferty, B. A. & Hult, T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European Journal of Marketing*, 35(1/2), 92-109.
- Lytle, R. S., Hom, P. W., & Mokwa, M. P. (1998). SERV*OR: Managerial measure of organizational service-orientation. *Journal of Retailing*, 74(4), 455.
- Macaulay, S. & Clark, G. (1998). Creating a customer-focused culture : some practical frameworks and tools. *Managing Service Quality*, 8(3), 183-188.
- Matsuno, K., Mentzer, J., & Rentz, J. (2000). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2005). A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales. *Journal of Business Research*, 58(1), 1-8.
- Meunier-FitzHugh, K. L. & Piercy, N. F. (2011). Exploring the relationship between market orientation and sales and marketing collaboration. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 31(3), 287-296.
- Ministère du développement économique de l'Innovation et de l'Exportation & Mouvement Québécois de la Qualité. (2008). Impact du management de la qualité sur la performance financière des entreprises lauréates des Grands Prix québécois de la qualité. Disponible à partir de <http://www.qualite.qc.ca/grands-prix/etudegppq>
- Mohr-Jackson, I. (1991). Broadening the market orientation: An added focus on internal customers. *Human Resource Management*, 30(4), 455-467.
- Mouvement Québécois de la Qualité. (2012). Qui sommes-nous ? Consultée le 10 octobre 2012, à partir de <http://www.qualite.qc.ca/qui-sommes-nous>
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B. (1998). Creating a market orientation. *Journal of Market-Focused Management*, 2(3), 241-255.
- Netemeyer, R. G., Bearden, W. O., & Sharma, S. (2003). *Scaling procedures: Issues and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Nguyen, N. (2006). *Gestion de la qualité*. Montréal: Chenelière-éducation.
- Nunnally, J. C. (1959). *Tests and measurements : Assessment and prediction*. New York: McGraw-Hill.

- Nunnally, J. C. (1970). *Introduction to psychological measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C. & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Nwankwo, S. (1995). Developing a customer orientation. *Journal of Consumer Marketing*, 12(5), 5-15.
- Oczkowski, E. & Farrell, M. A. (1998). Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(4), 349-366.
- Parasuraman, A. (1987). Customer-oriented corporate cultures are crucial to services marketing success. *The Journal of Services Marketing*, 1(1), 39-46.
- Paulhus, D. L. (1991). Measurement and control of response bias. Dans J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 17-60). San Diego: Academic Press.
- Paulin, M. (2009). La relation client : Hors service ? *Gestion*, 33(4), 41-47.
- Qualman, E. (2011). *Socialnomics: How social media transforms the way we live and do business*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- Reijonen, H. & Komppula, R. (2010). The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of Strategic Marketing*, 18(1), 19-37.
- Renaud, J.-S. (2012). *La mesure de la satisfaction des clients : Effet de la polarité, du nombre de points et de l'étiquetage de l'échelle de réponse sur la distribution des réponses et sur les qualités psychométriques*. Thèse doctorale, Université Laval, Québec.
- Robinson, J. P., Shaver, P. R., & Wrightsman, L. S. (1991). Criteria for scale selection and evaluation. Dans J. P. Robinson, P. R. Shaver & L. S. Wrightsman (Eds.), *Measures of personality and social psychological attitudes* (pp. 1-15). San Diego: Academic Press.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: Evidence from five continents. *International Journal of Research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Rogelberg, S. & Stanton, J. (2007). Understanding and dealing with organizational survey non-response. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.
- Rogers, E. M. (1962). *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

- Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- Samson, D. & Terziovski, M. (1999). The relationship between total quality management practices and operational performance. *Journal of Operations Management*, 17(4), 393-409.
- Saxe, R. & Weitz, B. A. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of Marketing Research*, 19(3), 343-351.
- Schriesheim, C. A. & Hill, K. D. (1981). Controlling acquiescence response bias by item reversals: The effect on questionnaire validity. *Educational and Psychological Measurement*, 41(4), 1101-1114.
- Shapiro, B. P. (1988). What the hell is 'market oriented?'. *Harvard Business Review*, 66(6), 119-125.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance: A meta-analysis *Marketing Intelligence & Planning*, 23(5), 435-454.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E., II. (1994). The Influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of Marketing Research*, 31(1), 106-116.
- Siguaw, J. A. & Diamantopoulos, A. (1995). Measuring market orientation: some evidence on Narver and Slater's three-component scale. *Journal of Strategic Marketing*, 3(2), 77-88.
- 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. *The Journal of Marketing*, 62(3), 99-111.
- Spector, P. E. (1992). *Summated rating scale construction : An introduction*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Steinman, C. & Deshpandé, R. (2000). Beyond market orientation : When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 109-119.
- Stock, R. & Hoyer, W. (2005). An attitude-behavior model of salespeople's customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), 536-552.
- Strong, C. A. & Harris, L. C. (2004). The drivers of customer orientation : An exploration of relational, human resource and procedural tactics. *Journal of Strategic Marketing*, 12(3), 183-204.
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (Eds.). (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Uncles, M. (2011). Researching market orientation and business performance. *Australasian Marketing Journal*, 19(3), 161-165.

Urban, G. L. (2005). Customer advocacy : A new era in marketing ? *Journal of Public Policy & Marketing*, 24(1), 155-159.

von Bertalanffy, L. (1951). General systems theory: A new approach to unity of science. *Human Biology*, 23, 303-361.

Webster, F. (1988). The rediscovery of the marketing concept. *Business Horizons*, 31(3), 29-39.

Webster, F. (1994). *Market-driven management*. New York: John Wiley.

Annexe 1 – Courriel d'invitation

Bonjour cher membre,

Le Mouvement Québécois de la Qualité est fier d'offrir sa collaboration à un projet de recherche réalisé par des chercheurs de l'Université Laval et intitulé « *Élaboration et validation d'un outil diagnostique francophone destiné à mesurer l'orientation-client des entreprises* ».

Cette recherche a pour objectif la création et la validation d'un outil diagnostique de l'orientation-client, valide et fiable, qui puisse être offert aux gestionnaires québécois dans leur quête de l'excellence.

Nous sollicitons donc par la présente votre précieuse participation à ce projet afin de remplir un questionnaire en ligne qui porte sur vos pratiques organisationnelles en matière d'orientation-client. Veuillez noter qu'**un seul questionnaire par entreprise doit être rempli. De plus, le répondant doit correspondre aux critères suivants :**

- Occuper un poste de cadre intermédiaire ou supérieur dans l'entreprise (incluant tous les directeurs de départements, d'unités ou de divisions);
- Être capable de lire en français.

En cliquant sur le lien ci-dessous, vous serez d'abord dirigé vers un feuillet d'information vous expliquant davantage le projet. Par la suite, vous aurez accès au questionnaire de recherche. Vous serez appelé à répondre à plusieurs questions à choix multiples à l'écran. Le temps de complétion est d'environ 15 minutes. Une fois terminé, vous n'aurez qu'à cliquer sur le bouton « **Envoyer** » et le questionnaire sera automatiquement transmis aux chercheurs responsables de l'étude.

<http://www.c2000.ulaval.ca/orientation-client.html>

Si vous avez besoin de renseignements supplémentaires, vous êtes invité à rejoindre Claudine Ouellet, à claudine.ouellet.2@ulaval.ca ou au 418-656-2131 poste 8150.

Merci de votre précieuse collaboration !

Cette étude est réalisée dans le cadre d'un mémoire de maîtrise. La supervision du projet est assurée par Messieurs Pierre Valois, Ph.D et Pierre Beaudoin Ph.D, tous deux professeurs à l'Université Laval.

*** Recherche approuvée par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval 2011-060/13-04-2011.

Annexe 2 – Formulaire de consentement

Feuille d'information pour le consentement implicite à l'intention des gestionnaires d'entreprises

- Titre du projet de recherche :** Élaboration et validation d'un outil diagnostique francophone destiné à mesurer l'orientation-client des entreprises
- Chercheur principal :** Claudine Ouellet, étudiante à la maîtrise, sous la direction de Messieurs Pierre Valois, Ph.D. et Pierre Beaudoin, Ph.D., professeurs à l'Université Laval.
- Contexte de l'étude :** Cette étude est réalisée dans le cadre d'un programme de maîtrise comme exigence partielle pour l'obtention du grade Maître ès arts.

Nature de l'étude

Notre projet de recherche a pour objectif la création et la validation d'un outil diagnostique de l'orientation-client. Grâce aux résultats obtenus, nous souhaitons fournir un outil francophone, valide et fiable qui permettra aux gestionnaires québécois d'évaluer le niveau d'orientation-client de leur entreprise.

Déroulement de la participation

Votre participation à cette recherche consistera à remplir le présent questionnaire comprenant 34 questions portant sur vos pratiques organisationnelles en matière d'orientation-client. Il demande environ 15 minutes pour y répondre.

Bien que les réponses à chacune des questions soient importantes pour la recherche, vous demeurez libre de choisir de ne pas répondre à l'une ou l'autre d'entre elles ou encore de mettre fin à votre participation à tout moment, sans avoir à vous justifier. Toutefois, puisqu'aucune donnée permettant de vous identifier (par exemple, votre nom ou vos coordonnées) ne sera recueillie sur le questionnaire, les données obtenues d'un participant qui choisirait de se retirer du projet, après avoir fait parvenir son questionnaire rempli au chercheur, ne pourront être détruites, malgré son retrait.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à la participation

Le fait de participer à cette recherche vous offre une occasion de réfléchir en toute confidentialité à vos pratiques organisationnelles en matière d'orientation-client.

Il n'y a aucun risque connu lié à la participation à cette recherche.

Confidentialité et gestion des données

Les réponses que vous fournissez sont **strictement confidentielles et ne permettent pas de vous identifier**.

Par ailleurs, les mesures suivantes seront appliquées pour assurer la confidentialité des renseignements fournis par les participants:

- les résultats individuels des participants ne seront **jamais** communiqués;
- les données de la recherche seront accessibles uniquement aux chercheurs ci-haut mentionnés et seront conservées sur support informatique, protégé par mot de passe. Les données seront ensuite anonymisées un an (12 mois) après la fin de la recherche, soit en décembre 2012. L'anonymisation des données implique que l'identité du participant et/ou de l'entreprise est impossible, même pour les membres de l'équipe de recherche, en raison de la suppression de toutes variables de segmentation;
- la recherche fera l'objet de publications dans des revues scientifiques et aucun participant/entreprise ne pourra y être identifié(e) ou reconnu(e).

Renseignements supplémentaires

Si vous avez des questions sur la recherche ou encore sur les implications de votre participation, veuillez communiquer avec Claudine Ouellet par téléphone au (418) 656-2131 poste 8150 ou par courriel à claudine.ouellet.2@ulaval.ca.

Remerciements

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

Consentement

Afin d'assurer votre anonymat, le simple retour du questionnaire rempli sera considéré comme l'expression de votre consentement à participer au projet.

Plaintes ou critiques

Toute plainte ou critique relativement à ce projet de recherche pourra être adressée, en toute confidentialité, au bureau de l'Ombudsman de l'Université Laval dont les coordonnées sont les suivantes :

Pavillon Alphonse-Desjardins, bureau 3320

2325, rue de l'Université

Université Laval,

Québec (Québec) G1V 0A6

Renseignements - Secrétariat : (418) 656-3081

Ligne sans frais : 1-866-323-2271

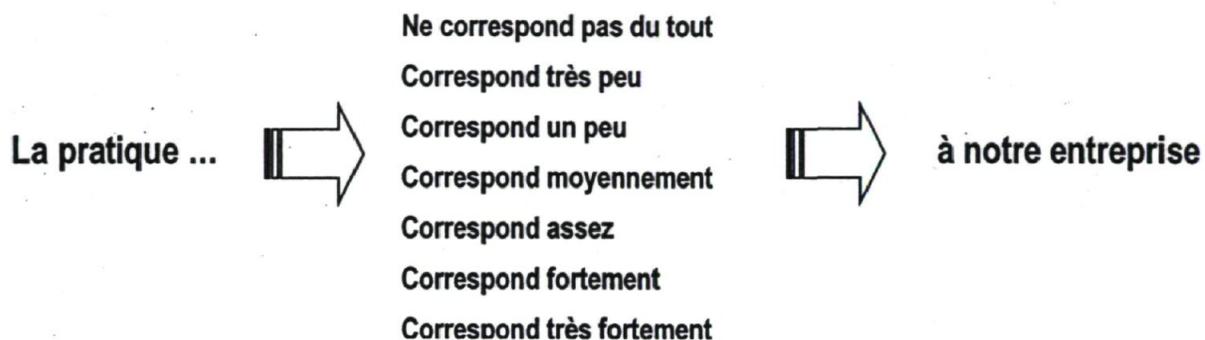
Courriel : info@ombudsman.ulaval.ca

Ce projet de recherche a été approuvé par le Comité d'éthique de la recherche de l'Université Laval (no 2011-060/13-04-2011)

[Cliquez ici pour accéder au questionnaire de recherche](#)

Annexe 3 – Questionnaire

Vous trouverez ci-dessous une liste de pratiques organisationnelles. En vous appuyant sur le choix de réponses qui suit, **svp indiquez jusqu'à quel point chacune des pratiques correspond à ce qui est réellement fait dans votre entreprise.**



N.B. : Nous vous rappelons que vos réponses sont strictement anonymes.

Veillez noter que l'utilisation du masculin dans le questionnaire qui suit n'a pour seul but que d'alléger le texte.

La pratique ci-dessous ...	Ne correspond pas du tout à notre entreprise	Correspond très peu à notre entreprise	Correspond un peu à notre entreprise	Correspond moyennement à notre entreprise	Correspond assez à notre entreprise	Correspond fortement à notre entreprise	Correspond très fortement à notre entreprise
1. Avoir une promesse-client (c'est-à-dire un ferme engagement de l'organisation envers sa clientèle) bien connue de tous les employés.	0	0	0	0	0	0	0
2. Souligner et raconter les « bons coups » en matière de service à la clientèle au sein de l'entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
3. Avoir des objectifs d'entreprise orientés principalement vers la satisfaction de la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
4. Mesurer fréquemment et de façon systématique la satisfaction de la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
5. Mesurer régulièrement la qualité de service (c'est-à-dire s'assurer que le service fourni est conforme aux standards de qualité mis en place).	0	0	0	0	0	0	0
6. Planifier et tenir régulièrement des rencontres (en face à face ou autrement) avec la clientèle pour être au courant de leurs plus récents besoins en matière de produits et/ou services.	0	0	0	0	0	0	0
7. Analyser systématiquement les plaintes reçues afin de mieux cerner les problématiques.	0	0	0	0	0	0	0

La pratique ci-dessous ...	Ne correspond pas du tout à notre entreprise	Correspond très peu à notre entreprise	Correspond un peu à notre entreprise	Correspond moyennement à notre entreprise	Correspond assez à notre entreprise	Correspond fortement à notre entreprise	Correspond très fortement à notre entreprise
8. Mettre à la disposition des clients plusieurs moyens afin qu'ils puissent émettre facilement leurs commentaires.	0	0	0	0	0	0	0
9. Toujours chercher à connaître les raisons qui motivent le départ des clients.	0	0	0	0	0	0	0
10. Être doté d'une procédure de gestion des réclamations efficace.	0	0	0	0	0	0	0
11. Effectuer une veille de ce qui est dit dans les médias (web ou autres) à propos de l'entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
12. S'informer auprès du personnel en contact avec les clients avant de prendre une décision qui aura des répercussions pour la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
13. Communiquer régulièrement les données concernant la satisfaction de la clientèle à tous les échelons de l'entreprise.	0	0	0	0	0	0	0
14. Échanger à l'interne au sujet des réussites et des échecs de l'entreprise.	0	0	0	0	0	0	0

La pratique ci-dessous ...	Ne correspond pas du tout à notre entreprise	Correspond très peu à notre entreprise	Correspond un peu à notre entreprise	Correspond moyennement à notre entreprise	Correspond assez à notre entreprise	Correspond fortement à notre entreprise	Correspond très fortement à notre entreprise
15. Gestionnaires et employés échantillon, de façon formelle ET informelle, des informations recueillies au sujet de la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
16. Tous les employés, sans exception, se sentent responsables de la prévention et de la correction des problèmes qui pourraient causer l'insatisfaction de la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
17. Baser la planification stratégique sur les données recueillies auprès de la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
18. Éliminer systématiquement toute procédure interne qui nuirait aux clients.	0	0	0	0	0	0	0
19. Inclure, dans l'analyse de la performance de l'entreprise, plusieurs indicateurs de type « non-financiers » reliés à la clientèle (exemples : taux de satisfaction de la clientèle, valeur à vie du client (CLV), nombre de plaintes, etc.)	0	0	0	0	0	0	0

La pratique ci-dessous ...	Ne correspond pas du tout à notre entreprise	Correspond très peu à notre entreprise	Correspond un peu à notre entreprise	Correspond moyennement à notre entreprise	Correspond assez à notre entreprise	Correspond fortement à notre entreprise	Correspond très fortement à notre entreprise
20. Mettre à la disposition de l'ensemble des employés les indicateurs non-financiers reliés à la clientèle.	0	0	0	0	0	0	0
21. Inclure, dans le programme de récompenses des employés, un critère tenant compte de la « contribution à l'atteinte des objectifs liés à la satisfaction de la clientèle ».	0	0	0	0	0	0	0
22. Dans le processus de recrutement des gestionnaires et du personnel en contact avec la clientèle, intégrer des outils d'évaluation de l'orientation-client des candidats (questionnaire écrit, mises en situation, etc.)	0	0	0	0	0	0	0
23. Dans le cadre du processus de promotion interne, considérer comme essentiel un haut niveau d'orientation-client.	0	0	0	0	0	0	0
24. L'équipe de direction a établi un environnement propice afin de permettre aux employés d'innover en matière d'orientation-client.	0	0	0	0	0	0	0

La pratique ci-dessous ...	Ne correspond pas du tout à notre entreprise	Correspond très peu à notre entreprise	Correspond un peu à notre entreprise	Correspond moyennement à notre entreprise	Correspond assez à notre entreprise	Correspond fortement à notre entreprise	Correspond très fortement à notre entreprise
25. L'équipe de direction participe activement au renforcement d'une philosophie axée sur la satisfaction du client.	0	0	0	0	0	0	0

En terminant, merci de bien vouloir répondre aux quelques questions générales suivantes.

26. Quel est le secteur d'activité de votre entreprise ? (Grandes catégories, menu déroulant)

27. Quel est le nombre d'employés de votre entreprise ? (menu déroulant)

Moins de 10 - 10 à 49 employés - 50 à 99 employés - 100 à 249 employés / 250 à 1000 employés - Plus de 1000 employés

28. Quelle position occupez-vous dans l'entreprise (menu déroulant)

Propriétaire - Propriétaire et directeur général - Directeur général - Directeur/Gestionnaire Qualité - Directeur Ventes/Marketing - Directeur du service à la clientèle - Directeur d'un autre département (svp, spécifiez) : _____ Autres : _____

29. Votre entreprise a-t-elle déjà gagné (svp, cochez) :

- Un Grand Prix Québécois de la Qualité ?
- Une Grande Mention dans le cadre des Grands Prix québécois de la qualité ?
- Un autre prix qualité ? Svp, spécifiez lequel : _____

30. Votre entreprise possède-t-elle une page internet ? Oui / Non
31. Votre entreprise possède-t-elle une page active sur Facebook ? Oui / Non
32. Votre entreprise utilise-t-elle Twitter activement ? Oui / Non
33. Votre entreprise tient-elle un blogue sur le web ? Oui / Non
34. Dans votre entreprise, y a-t-il un poste spécialement dédié au bien-être de votre clientèle et qui agit à titre de porte-parole de ces derniers (souvent nommé « Directeur des relations avec la clientèle »)? Oui / Non

Nous vous remercions de votre précieuse collaboration !

