

L'EFFET DES STRATÉGIES D'EXPLORATION ET D'EXPLOITATION SUR LA PERFORMANCE DES PME : LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'ORIENTATION INTERACTIONNELLE



Résumé

L'objectif de cette recherche est d'étudier le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle dans les relations complexes qui existent entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance des PME. Elle s'appuie sur une enquête réalisée auprès de près de 690 dirigeants de PME françaises. Les données ainsi collectées, complétées par des données financières extraites de la base publique Diane, ont permis de tester un ensemble d'hypothèses de recherche par le biais de régressions multiples. Les résultats confirment l'existence d'effets de médiation des différentes dimensions de l'orientation interactionnelle sur les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et les variables de performance. Ils révèlent toutefois des effets différenciés en fonction des stratégies d'exploration ou d'exploitation, mais aussi en fonction des dimensions de l'orientation interactionnelle considérées ou des variables de performance testées. Ces résultats permettent dès lors d'ouvrir la voie à des recherches futures, visant par exemple à analyser ces relations sous l'angle de la provenance (interne ou externe) des connaissances client, ou à questionner les relations entre ambidextrie et orientation interactionnelle.

Mots-clés : exploration, exploitation, marketing relationnel, orientation interactionnelle, performance

Laure AMBROISE, maître de conférences

COACTIS EA 4161
Université Lyon / St-Etienne
laure.ambroise@univ-st-etienne.fr

Céline BÉRARD, maître de conférences

COACTIS EA 4161
Université Lyon / St-Etienne
celine.berard@univ-lyon2.fr

Isabelle PRIM-ALLAZ, maître de conférences

COACTIS EA 4161
Université Lyon / St-Etienne
isabelle.prim-allaz@univ-lyon2.fr

L'EFFET DES STRATÉGIES D'EXPLORATION ET D'EXPLOITATION SUR LA PERFORMANCE DES PME : LE RÔLE MÉDIATEUR DE L'ORIENTATION INTERACTIONNELLE¹

Introduction

Le texte fondateur de March sur l'apprentissage organisationnel, publié en 1991, a ouvert la voie à de nombreuses recherches autour de l'idée que le succès d'une entreprise dépend de sa capacité à explorer de nouvelles opportunités, mais aussi à exploiter ses compétences actuelles (Bonesso *et al.*, 2014; Raisch *et al.*, 2009). Depuis plus de deux décennies, la distinction conceptuelle entre ces deux logiques d'apprentissage, à savoir l'exploration et l'exploitation, alimente non seulement les réflexions sur les stratégies mises en œuvre par les entreprises, mais permet de plus d'interroger les stratégies de connaissances développées au sein de celles-ci : la mobilisation et la reconfiguration de connaissances existantes pour, par exemple, créer de nouveaux produits ou processus, dans une logique d'exploitation ; et/ou la création ou l'acquisition de nouvelles connaissances dans une logique d'exploration (Bierly et Daly, 2007). De nombreux cas d'entreprises ont donc été étudiés sous cet angle, dont des grands groupes tels que Toyota (Knott, 2002), Canon (Helfat et Raubitschek, 2000), ou encore, General Electric (Ichijo, 2002). Les concepts d'exploration et d'exploitation sont ainsi mobilisés dans divers domaines de recherche en gestion, dont ceux relevant du management stratégique et des théories de l'organisation (He et Wong, 2004), mais aussi, et plus récemment, de ceux relevant du marketing (Aspara *et al.*, 2011). Par ailleurs, si l'accent tend à être principalement mis sur les grandes entreprises, la littérature sur les petites et moyennes entreprises s'est également emparée de ces concepts (*e.g.* Bierly et Daly, 2007; Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007; Lubatkin *et al.*, 2006).

Bien qu'il soit largement reconnu que tant l'exploitation des compétences et connaissances existantes, que l'exploration de nouveaux horizons, soient nécessaires au succès et à la survie des entreprises (Jansen *et al.*, 2009), ces deux logiques traduisent deux orientations stratégiques différentes qui visent des objectifs distincts (Bierly et Daly, 2007; Sirén *et al.*, 2012). Elles reposent sur des stratégies et comportements différents qui peuvent, dès lors, avoir des impacts différents sur la performance (He et Wong, 2004). De nombreux auteurs ont ainsi étudié les effets de l'exploration et de l'exploitation sur la performance des entreprises (Aspara *et al.*, 2011). Par exemple, Sarkees *et al.* (2014) ont montré que l'exploitation contribue à la performance à court terme, tandis que l'exploration a des impacts sur la performance à long terme. Pour Sirén *et al.* (2012), chacune de ces deux stratégies a un effet positif sur la performance, mais de manière indirecte. Ou encore, Bierly et Daly (2007) ont révélé une relation linéaire, directe et positive, entre l'exploration et la performance, mais une relation concave (positive que jusqu'à un certain seuil) entre l'exploitation et la performance. Plus généralement, il apparaît que si certaines recherches ont mis en exergue des effets directs de l'exploration et de l'exploitation sur la performance des entreprises, d'autres ont révélé des relations plus complexes et recommandent d'inclure des facteurs internes à l'entreprise,

¹ Les auteurs remercient le laboratoire Coactis (EA4161) et la Région Auvergne Rhône-Alpes pour l'accès à la base de données « Plan PME » utilisée dans la présente recherche. Ils précisent aussi que ce travail a été réalisé grâce au soutien financier du Programme Avenir Lyon Saint-Etienne de l'Université de Lyon, dans le cadre du programme « Investissements d'Avenir » (ANR-11-IDEX-0007).

qui pourraient jouer le rôle de médiateurs ou de modérateurs dans les relations entre les stratégies d'exploration ou d'exploitation et la performance de l'entreprise (Sirén *et al.*, 2012).

En particulier, il a été suggéré que les stratégies d'exploration et d'exploitation ne soient efficaces que lorsque l'entreprise déploie, renouvelle et améliore les capacités nécessaires au niveau opérationnel (O'Cass *et al.*, 2014). De récents travaux en marketing, notamment en marketing relationnel, s'inscrivent clairement dans cette perspective. Avoir un stock important d'informations est un élément nécessaire aux organisations, notamment à la mise en place d'une démarche de marketing relationnel, mais il n'est cependant pas suffisant à la création et la délivrance de valeur aux clients (Dierickx et Cool, 1989). Ainsi, des recherches ont montré l'effet médiateur des capacités à explorer et exploiter au niveau des opérations relevant du marketing, dans la relation entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance (*e.g.* O'Cass *et al.*, 2014; Sarkees *et al.*, 2010). D'autres ont testé cette même relation, en intégrant comme variables médiatrices des capacités marketing centrées sur le client, dont la gestion de la relation client (*e.g.* Vorhies *et al.*, 2011). Cegarra-Navarro et Dewhurst (2007) vont d'ailleurs dans le même sens, en suggérant que l'exploration et l'exploitation des connaissances contribuent à l'amélioration de la relation client et donc à la création d'un capital client, source de performance.

Dans la lignée de ces travaux, le présent article vise à approfondir les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance des petites et moyennes entreprises (PME), en prenant en compte le rôle médiateur de la capacité marketing à gérer la relation client. La gestion de la relation client ayant fait l'objet de nombreuses définitions et conceptualisations, précisons tout d'abord que cette capacité réfère ici à l'orientation interactionnelle (au sens de Ramani et Kumar, 2008). Elle permet de prendre en compte la capacité des entreprises à prendre des orientations qui leur permettent d'interagir, avec succès, avec leurs clients (Ramani et Kumar, 2008). Cette orientation présente en effet l'avantage de mettre l'accent sur le client individuel et sa connaissance (Thalmann et Brettel, 2012) : elle permet de comprendre où en est l'entreprise dans ses efforts pour gérer la relation client, en considérant non seulement la culture client (*i.e.* la croyance quant à la place des clients au cœur de la réflexion stratégique), mais aussi sa capacité à réagir dans les échanges avec les clients, à gérer la valeur client et à impliquer les clients dans une logique d'*empowerment* (Ramani et Kumar, 2008). Quant au choix de tester ces relations dans le contexte particulier des PME, celui-ci se justifie à deux niveaux. Premièrement, il apparaît que les recherches portant sur les stratégies de l'exploration et de l'exploitation concernent surtout les grandes entreprises, alors que des travaux suggèrent que leurs défis et enjeux dans les PME diffèrent de celles des grandes entreprises (Abebe et Angriawan, 2014; Bierly et Daly, 2007). Deuxièmement, il a été également suggéré que les PME ne puissent être pensées comme de simples petites versions de grandes entreprises, dès lors que l'on s'intéresse aux relations avec les clients (Alshawhi *et al.*, 2011). Pour ces raisons, la présente recherche entend étudier de façon singulière les relations complexes qui peuvent exister, au sein des PME, entre les stratégies d'exploration et d'exploitation, l'orientation interactionnelle et les performances atteintes.

En premier lieu, ce papier introduit les fondements conceptuels qui ont permis de formuler les hypothèses de recherche visant à tester l'effet médiateur de l'orientation interactionnelle sur la relation entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance de l'entreprise. Puis, est expliquée la méthode de recherche, laquelle repose sur l'analyse des réponses d'un échantillon de

690 dirigeants de PME complétées de données extraites d'une base de données financière. Enfin, les résultats, issus d'une succession de régressions multiples, sont présentés et discutés, avant de conclure sur les implications de la recherche, les limites et les voies de recherche futures.

1. Modèle et hypothèses de recherche

Si la présente recherche offre l'opportunité de tester les effets directs de l'exploration et de l'exploitation sur la performance des PME, elle reconnaît toutefois que ces relations puissent être indirectes (Sirén *et al.*, 2012) et propose d'étudier l'effet potentiellement médiateur de l'orientation interactionnelle. Aussi, le modèle de recherche développé, dont les fondements théoriques sont exposés ci-après, vise à questionner les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et l'orientation interactionnelle de l'entreprise et, *in fine*, leurs impacts sur la performance de celle-ci. Dans la lignée des travaux de Ramani et Kumar (2008) et de Sarkees *et al.* (2010), deux types de performance sont intégrés dans ce modèle : d'une part, une performance relationnelle en termes de satisfaction des clients et, d'autre part, une performance financière en termes de rentabilité.

1.1 Les stratégies d'exploration et d'exploitation et leur contribution à la performance

D'un côté, l'exploration « *inclut des choses comprises dans les termes de recherche, variation, prise de risque, expérimentation, jeu, flexibilité, découverte, innovation* » (March, 1991, p. 71). Elle se centre sur le développement de « *capacités à exceller dans la création ou l'acquisition de nouvelles connaissances* » (Bierly et Daly, 2007, p. 494). Les stratégies d'exploration visent ainsi à créer de nouvelles connaissances, éloignées des connaissances et stratégies actuelles de l'entreprise, au travers d'actions expérimentales et exploratoires (Sirén *et al.*, 2012). Ces stratégies peuvent se manifester dans l'utilisation de nouvelles technologies et la création de produits pour lesquels la demande est encore inconnue (Greve, 2007). Elles se dirigent, en effet, vers des opportunités d'affaires qui sont radicalement nouvelles pour l'entreprise (Gedajlovic *et al.*, 2012; Sirén *et al.*, 2012). Par exemple, les entreprises qui « *explorent* » cherchent à répondre aux besoins nouveaux ou émergents des clients, avec des produits dont les technologies ou caractéristiques diffèrent radicalement de ceux existants (Chang et Hughes, 2012). Dans cette perspective, les entreprises s'inscrivent clairement dans une démarche proactive d'orientation de marché qui induit une meilleure capacité d'innovation produit (Narver *et al.*, 2004) et, par conséquent, une meilleure satisfaction client (Blocker *et al.*, 2011).

La littérature reconnaît ainsi que l'exploration est nécessaire aux entreprises pour survivre sur le long terme (Gilsing et Nooteboom, 2006). En particulier, Sarkees *et al.* (2014) ont montré que l'exploration a un effet positif sur la performance à long terme (laquelle repose, dans leur article, sur une mesure prospective de la valeur actionnariale). Dans le contexte particulier des PME, Bierly et Daly (2007) ont également révélé une relation directe et positive entre l'exploration et la performance des entreprises, en termes non seulement de performance financière, mais aussi de croissance du chiffre d'affaires.

D'un autre côté, l'exploitation « *inclut des choses comprises dans les termes de raffinement, choix, production, efficacité, sélection, mise en œuvre, exécution* » (March, 1991, p. 71). Elle met l'accent sur le développement de « *capacités à exceller dans l'aptitude à tirer profit des connaissances existantes,*

pour rapidement créer de nouveaux produits et processus » (Bierly et Daly, 2007, p. 494). En d'autres termes, elle consiste à utiliser de manière efficiente les capacités et actifs actuels de l'entreprise (Gilsing et Nooteboom, 2006). Les stratégies d'exploitation reposent ainsi sur l'utilisation et le raffinement de l'existant (Greve, 2007) et peuvent conduire, par exemple, à l'amélioration des technologies existantes ou des caractéristiques actuelles des produits (Chang et Hughes, 2012). Plus généralement, les entreprises qui « exploitent » cherchent à maintenir et affiner leurs avantages concurrentiels actuels (Gedajlovic *et al.*, 2012), autrement dit, à les exploiter au mieux au travers, notamment, d'une plus grande efficacité (Sirén *et al.*, 2012). Là encore, cette démarche vise à créer de la valeur client, notamment à travers l'amélioration de la satisfaction globale (Vorhies *et al.*, 2011).

Dès lors, l'exploitation contribuerait, elle aussi, au succès des entreprises. Dans la littérature, elle est même présentée comme une condition de survie, mais surtout à court terme (Gilsing et Nooteboom, 2006). Par exemple, Sarkees *et al.* (2014) ont démontré que l'exploitation permet de renforcer la performance à court terme (en l'occurrence, en termes de flux de trésorerie). L'étude sur les PME menée par Bierly et Daly (2007) révèle également que l'exploitation peut, du moins jusqu'à un certain seuil², positivement influencer la croissance du chiffre d'affaires et la performance financière.

En définitive, il est largement reconnu que tant l'exploitation que l'exploration sont nécessaires au succès et à la survie des entreprises (Jansen *et al.*, 2009). Au-delà de leur contribution attendue à la performance, notamment financière, leur influence positive sur le degré de satisfaction des clients de l'entreprise a, de plus, été suggérée dans la littérature (e.g. Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007; Sarkees *et al.*, 2010). Ainsi, les hypothèses suivantes peuvent être proposées :

- H1** : L'exploration a un effet positif sur la performance des PME, en termes de (a) satisfaction des clients et de (b) rentabilité
- H2** : L'exploitation a un effet positif sur la performance des PME, en termes de (a) satisfaction des clients et de (b) rentabilité

1.2 Le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle

Selon Ramani et Kumar (2008, p. 27), une orientation interactionnelle « *reflète la capacité d'une entreprise à interagir avec ses clients individuels et à tirer profit des informations obtenues par ces interactions successives, en vue d'obtenir des relations fructueuses avec le client* ». Il s'agit d'une orientation axée sur le marché et donc centrée sur le client, qui suscite un vif intérêt dans la littérature en marketing (Woodruff, 1997). En effet, si une telle orientation cherche à développer la capacité à établir des relations fructueuses avec les clients, à travers une forte culture client, elle permet de plus de considérer le client comme un réel co-créateur de la valeur en mettant l'accent sur la nécessité d'interagir activement avec lui (Chen *et al.*, 2012; Ramani et Kumar, 2008; Tung *et al.*, 2014).

L'orientation interactionnelle requiert une approche centrée sur le client, et rejoint « *l'idée a priori banale de considérer le client comme le point de départ de la réflexion stratégique, ce qui veut finalement*

² Selon Bierly et Daly (2007), la relation entre exploitation et performance est une relation concave, en U inversé. Autrement dit, une sur-exploitation (ou exploitation excessive) peut être préjudiciable. Cela peut s'expliquer, notamment, par le fait que si l'entreprise met trop l'accent sur l'exploitation, elle risque de ne plus mettre au cœur de ses préoccupations les « vrais » besoins des clients.

dire se donner pour vocation de rendre service au client, de l'aider à atteindre ses objectifs » (Volle et Delécolle, 2013, p. 16). Cette orientation met donc le client au centre de l'action (Ryals et Knox, 2001), conduisant à une organisation préoccupée par les besoins de ce dernier et cherchant à lui proposer avant tout des solutions (Hoekstra *et al.*, 1999; Rindfleish et Moorman, 2003; Volle et Delécolle, 2013). Cependant, la culture client ne représente que l'une des conditions nécessaires à l'orientation interactionnelle : il est également essentiel d'interagir avec le client pour bien le connaître (Ramani et Kumar, 2008). Aussi, une telle orientation suppose qu'au-delà de la « croyance » quant à la place centrale du client, les entreprises développent des connaissances au travers de pratiques et processus favorisant les interactions avec les clients à un niveau relativement individualisé (Chen *et al.*, 2012; Ramani et Kumar, 2008; Thalmann et Brettel, 2012). Ainsi, l'orientation interactionnelle a été conceptualisée par Ramani et Kumar (2008) autour de quatre dimensions : (1) la culture client ; (2) l'empowerment du client ; (3) le management de la valeur client ; (4) l'interface client.

Bien que la littérature souligne l'importance pour les entreprises d'adopter une orientation interactionnelle, les études empiriques qui portent sur ses leviers demeurent rares (Thalmann et Brettel, 2012). Celles qui s'intéressent plus généralement aux leviers de la gestion de la relation client offrent pourtant des pistes de réflexion intéressantes. En particulier, des auteurs ont mis en exergue les rôles clés de l'apprentissage organisationnel et de la gestion des connaissances dans le développement d'une culture client (Hult *et al.*, 2001; Ryals, 2005; Payne et Frow, 2005) et de relations à long-terme avec les clients (Battor et Battour, 2013; Chang et Ku, 2009). Dans la lignée de ces travaux, certains se sont intéressés plus spécifiquement aux effets de l'exploration et de l'exploitation sur la gestion de la relation client (*e.g.* Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007; Vorhies *et al.*, 2011).

Concernant les stratégies d'exploration, celles-ci pourraient être un levier à la culture client comprise dans l'orientation interactionnelle. En effet, comme précédemment mentionné, ces stratégies visent à répondre aux besoins nouveaux ou émergents des clients (Chang et Hughes, 2012). Autrement dit, elles cherchent des moyens innovants pour satisfaire les besoins des clients, voire pour cibler de nouveaux groupes de clients (Lubatkin *et al.*, 2006; Sirén *et al.*, 2012), et conduisent souvent à de nouvelles trajectoires de marketing (Lubatkin *et al.*, 2006). En ce sens, les entreprises qui « explorent » tendraient à adopter des comportements de type « prospecteur » (Menguc et Auh, 2008). Or, la littérature suggère que ces comportements impliquent de placer le client au cœur de la réflexion et donc, d'adopter une forte culture client (Olson *et al.*, 2005). Dans le même ordre d'idées, il a été suggéré que les stratégies d'exploration s'inscrivent principalement dans une culture organisationnelle relevant d'un « esprit » entrepreneurial (Menguc et Auh, 2008), lequel pourrait en lui-même renforcer la culture client (Hakala et Kohtamäki, 2010).

En outre, une étude menée sur les PME par Cegarra-Navarro et Dewhurst (2007) montre que les stratégies d'exploration contribuent à la création d'un capital client, qui est vu comme étant « *le résultat des interactions entre une organisation et ses clients* » (p. 1720). Vargo et Lusch (2004) soulignent d'ailleurs l'importance d'interagir avec le client, pour être en mesure de proposer une offre permettant de répondre à des problèmes ou besoins spécifiques. Si les stratégies d'exploration visent à créer de nouvelles connaissances pour répondre, de manière innovante, aux besoins des clients (Sirén *et al.*, 2012), elles permettraient donc de renforcer non seulement la pensée innovatrice, mais aussi l'orientation interactionnelle de l'entreprise (Thalmann et Brettel, 2012). En définitive,

l'orientation interactionnelle reposerait sur la capacité à explorer les besoins des clients latents ou émergents, et à répondre à de nouvelles tendances de marché et opportunités (Chen *et al.*, 2012). L'ensemble de ces réflexions conduit ainsi à formuler l'hypothèse suivante :

H3 : L'exploration a un effet positif sur la propension de la PME à s'inscrire dans une orientation interactionnelle.

En ce qui concerne les stratégies d'exploitation, rappelons que celles-ci visent surtout à adapter et améliorer les technologies et offres existantes, en vue de répondre aux besoins des clients (Lubatkin *et al.*, 2006; Sirén *et al.*, 2012). Elles conduisent souvent à renforcer et raffiner les trajectoires de marketing actuelles (Lubatkin *et al.*, 2006). Pour ce faire, elles reposent notamment sur l'évaluation continue de la satisfaction des clients, l'adaptation des offres pour garder les clients actuels satisfaits, et/ou l'analyse en profondeur de la base de clients existants (Lubatkin *et al.*, 2006; Sirén *et al.*, 2012). Ainsi, elles peuvent s'inscrire dans une approche globale de la relation client qui vise, en effet, à l'adaptation continue pour s'adapter aux besoins changeants des clients (Finnegan et Currie, 2010). En ce sens, elles contribuent, elles aussi, à une culture centrée sur le client.

De plus, des travaux suggèrent que les stratégies d'exploitation jouent un rôle clé dans le renforcement des relations avec les clients actuels (Cegarra-Navarro et Dewhurst, 2007; Vorhies *et al.*, 2011). Dans le contexte particulier des PME, Cegarra-Navarro et Dewhurst (2007) montrent que ces stratégies influencent positivement la création d'un capital client qui résulte des interactions entre l'entreprise et ses clients. En effet, si l'exploitation vise à tirer profit des connaissances existantes (Bierly et Daly, 2007) et, ultimement, à « mieux » utiliser les ressources et capacités actuelles de l'entreprise, cela passe notamment par des pratiques d'interaction avec les clients (Sirén *et al.*, 2012). Chen *et al.* (2012) suggèrent d'ailleurs un lien entre l'orientation interactionnelle des entreprises et leur capacité à exploiter. En résumé, l'hypothèse suivante peut être suggérée :

H4 : L'exploitation a un effet positif sur la propension de la PME à s'inscrire dans une orientation interactionnelle.

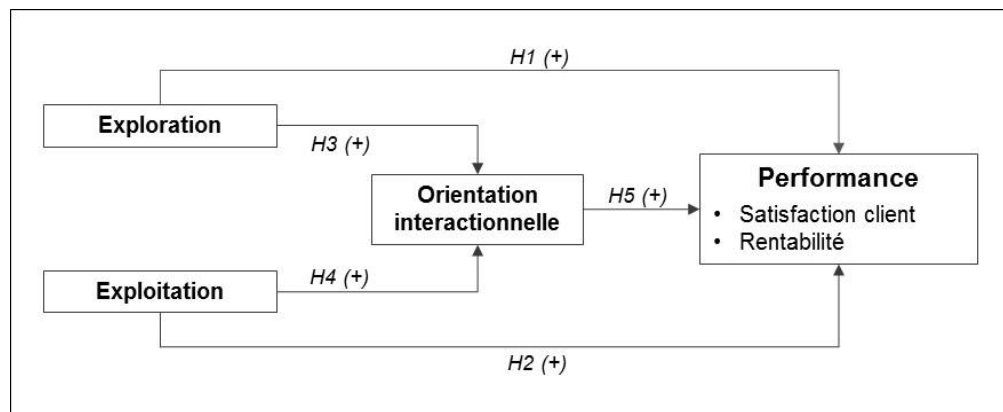
Ces relations supposées entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et l'orientation interactionnelle sont d'autant plus intéressantes à analyser que la littérature suggère que cette orientation puisse contribuer à la performance (Chen *et al.*, 2012; Thalmann et Brettel, 2012). Par exemple, Ramani et Kumar (2008) montrent que l'orientation interactionnelle conduit à de meilleures performances, en termes de performance relationnelle (dont la satisfaction des clients) et de rentabilité. Dès lors, la présente recherche questionne le rôle médiateur de l'orientation interactionnelle dans les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance, en supposant donc un effet direct de cette orientation sur la satisfaction des clients et la rentabilité :

H5 : La propension de la PME à s'inscrire dans une orientation interactionnelle a un effet positif sur sa performance, en termes de **(a)** satisfaction des clients et de **(b)** rentabilité.

1.3 Proposition d'un modèle de recherche

Le modèle de recherche proposé, pour étudier les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation, l'orientation interactionnelle et les performances atteintes par les PME, est schématisé dans la Figure 1.

Figure 1. Modèle de recherche



2. Méthode de recherche

Pour tester ce modèle de recherche, les données ont été recueillies *via* un questionnaire administré à 690 dirigeants de PME françaises dans la région Rhône-Alpes. La présente recherche s'inscrivant dans le cadre d'un projet plus large, le « Plan PME », soutenu par la Région Rhône-Alpes, près de 600 variables ont été mesurées dans ce questionnaire, afin de toucher à tous les domaines de l'entreprise (innovation, marketing, production, ressources humaines, etc.).

Cette section présente les mesures des variables permettant d'opérationnaliser l'exploration, l'exploitation, l'orientation interactionnelle et la performance, ainsi que les variables de contrôle retenues (*i.e.* les variables potentiellement modératrices). Sont ensuite expliquées les méthodes d'analyse des données pour tester les hypothèses de recherche susmentionnées.

2.1 Mesures des variables

Les mesures des variables mobilisées dans le questionnaire sont issues de la littérature. Ayant fait l'objet, pour la plupart d'entre elles, d'une traduction de l'anglais vers le français, elles ont été au préalable soumises à un pré-test qualitatif, pour s'assurer que la formulation des questions soient bien comprises des dirigeants. Les mesures ont ensuite été testées sur un premier échantillon de 300 entreprises : des analyses en composante principale ont été réalisées, la qualité de représentation des items a été vérifiée, et des tests de Bartlett et de KMO ont été effectués pour évaluer la qualité des corrélations inter-items des échelles de mesure. Les alphas de Cronbach ont également été calculés pour vérifier la fiabilité des échelles (un coefficient de corrélation de Pearson a été préféré lorsque l'échelle ne comprenait que deux items). L'ensemble des items finalement retenus dans les échelles de mesure est présenté en Annexe A.

Les mesures de l'exploration et de l'exploitation reposent sur les deux échelles multi-items utilisées par Bierly et Daly (2007) : pour l'exploration, quatre items permettent de mesurer le degré auquel la PME réussit à développer, de manière radicale, de nouvelles connaissances, tandis que pour l'exploitation, trois items permettent de mesurer le degré auquel la PME exploite, avec succès, des domaines de connaissances existantes. Ces échelles présentent l'avantage de mettre l'accent sur des orientations stratégiques, plutôt que de mesurer des actions spécifiques (Bierly et Daly, 2007). Tel qu'attendu, les items constituant l'échelle de l'exploration factorisent en un seul facteur ; il en est de même pour ceux de l'échelle de l'exploitation.

La mesure de l'orientation interactionnelle est reprise de celle proposée par Ramani et Kumar (2008). Elle comprend quatre dimensions : (1) la culture client, composée de quatre items, traduit le fait que l'entreprise met le client au cœur de ses actions marketing, autrement dit, la croyance partagée au sein de l'organisation que l'unité d'analyse marketing doit être le client individuel ; (2) l'*empowerment* du client est mesuré par trois items qui reflètent les possibilités offertes aux clients de participer activement au développement et à l'amélioration des produits/services offerts ; (3) le management de la valeur client, mesuré par trois items, reflète la capacité de l'entreprise à collecter et analyser les données de rentabilité de chaque client ; (4) l'interface client, appréhendée au travers de trois items, mesure la capacité de l'entreprise à identifier les interactions avec chacun des clients et à disposer de l'information nécessaire lors de ces interactions. Si les échelles mobilisées ont été reprises de Ramani et Kumar (2008), celle visant à mesurer la culture client a toutefois été enrichie des items utilisés par Perriatt *et al.* (2004) et Rindfleisch et Moorman (2003).

Concernant les variables dépendantes de performance, rappelons que celles-ci incluent la satisfaction des clients perçue et la rentabilité perçue et objective. D'une part, la satisfaction des clients perçue a été mesurée à l'aide de l'échelle à deux items utilisée par Ramani et Kumar (2008). Celle-ci consiste à évaluer la satisfaction des clients telle que perçue par le dirigeant. Dans un tel contexte de recherche, il est en effet difficile de directement interroger les clients des entreprises enquêtées et donc de mesurer une satisfaction autre que celle perçue. La variance obtenue sur ces questions traduit toutefois la volonté des dirigeants à répondre au plus juste de leurs perceptions. D'autre part, la rentabilité a été mesurée de deux manières, en vue de capter à la fois une performance « perçue » et une performance « objective » (Sarkees *et al.*, 2010). La rentabilité perçue a été mesurée à travers deux items, suivant l'échelle proposée par Ramani et Kumar (2008). Les réponses obtenues offrent là-encore de la variance. Néanmoins, on constate ici un taux relativement élevé de non réponse, ce qui traduit la difficulté des dirigeants à évaluer cette performance financière. Quant à la performance « objective », un indicateur de rentabilité économique (mesurant le rapport de l'EBE sur le total de l'actif) a été retenu. Cet indicateur a été extrait de la base de données financières *Diane*.

Enfin, et conformément à Vorhies *et al.* (2011), qui ont examiné les relations entre exploration, exploitation, gestion de la relation client et performance, quelques variables de contrôle ont été mesurées pour qualifier les caractéristiques de l'entreprise et de son secteur. Premièrement, la taille de l'entreprise a donc été considérée, mesurée en nombre de salariés (Sarkees *et al.*, 2014). Pour ce faire, et de même que l'ont mis en œuvre Sarkees *et al.* (2014), l'échantillon a été scindé en tertiles et les groupes d'entreprises suivants ont donc été distingués : un premier groupe comprenant les entreprises entre 1 et 8 salariés ; un second celles entre 9 et 19 salariés ; et enfin, un troisième groupe

constitué de celles incluant plus de 20 salariés. Deuxièmement, la nature de l'activité a été prise en compte pour différencier les activités à dominante manufacturière *versus* à dominante de services. Troisièmement, le dynamisme de l'environnement et l'intensité concurrentielle ont été considérés, étant donné leurs effets potentiels sur les stratégies de connaissances poursuivies par les PME (Bierly et Daly, 2007) et sur l'orientation client des entreprises (Ramani et Kumar, 2008). Chacune de ces deux dernières variables a été mesurée *via* l'échelle de perception mono-item utilisée par Bierly et Daly (2007).

2.2 Méthode de collecte et d'analyse des données

Le questionnaire a été administré, en collaboration avec le Conseil Régional Rhône-Alpes, en face-à-face à 690 dirigeants de PME rhônalpines. Il a été créé *on-line*, pour permettre une saisie interactive des données et leur sauvegarde automatique. L'enquête a ainsi été complétée directement en ligne par le dirigeant, avec l'aide d'un consultant formé à la démarche. Les questionnaires ont ensuite été croisés avec les données financières de l'entreprise correspondant à l'année de l'enquête³, données financières issues de la base Diane⁴. Cette base reprend les éléments déposés par les entreprises auprès des greffes des tribunaux de commerce.

Si l'échantillon n'est pas représentatif de la population des PME françaises, sa taille et sa variété lui confèrent toutefois un grand intérêt. Les entreprises présentes dans l'échantillon ont en moyenne 24 salariés. Le chiffre d'affaires moyen est de quatre millions d'euros. En lien avec le tissu économique régional, et la cible du plan de développement des PME engagé par le Conseil Régional, les entreprises manufacturières sont surreprésentées dans l'échantillon : 29% des PME enquêtées offrent uniquement des produits manufacturés ; 41% complètent leur offre de produits manufacturés par des services ; 17% n'offrent que des services ; les 13% restantes complètent leur offre de services par quelques produits.

Les tests reposent sur des analyses de régressions multiples. Pour tester les hypothèses H1 et H2, nous avons successivement réalisé des régressions multiples entre les variables indépendantes (les stratégies d'exploration et d'exploitation) et les trois mesures de performance. Pour montrer l'effet médiateur de l'orientation interactionnelle entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et les mesures de performance (H3 à H5), et suivant la procédure proposée par Baron et Kenny (1986) et reprise par Caceres et Vanhamme (2003), les liens ont été testés en deux temps : (1) l'effet des stratégies d'exploration et d'exploitation sur les dimensions de l'orientation interactionnelle ; (2) l'effet médiatisé, sur les mesures de la performance, des stratégies d'exploration et d'exploitation et des dimensions de l'orientation interactionnelle. Enfin, des analyses de régressions multiples visant à montrer la présence d'effets modérateurs sur la relation entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et les dimensions de l'orientation interactionnelle, ainsi que la présence d'effets modérateurs sur la médiation (médiation modérée), ont été effectuées.

³ Les données financières d'une année N ne sont généralement disponibles, au mieux, que 12 à 18 mois après la clôture de l'exercice. Il est, par conséquent, nécessaire d'attendre 18 à 24 mois pour disposer de la majorité d'entre elles.

⁴ Voir <http://www.bvdinfo.com/fr-fr/our-products/company-information/national-products/diane>.

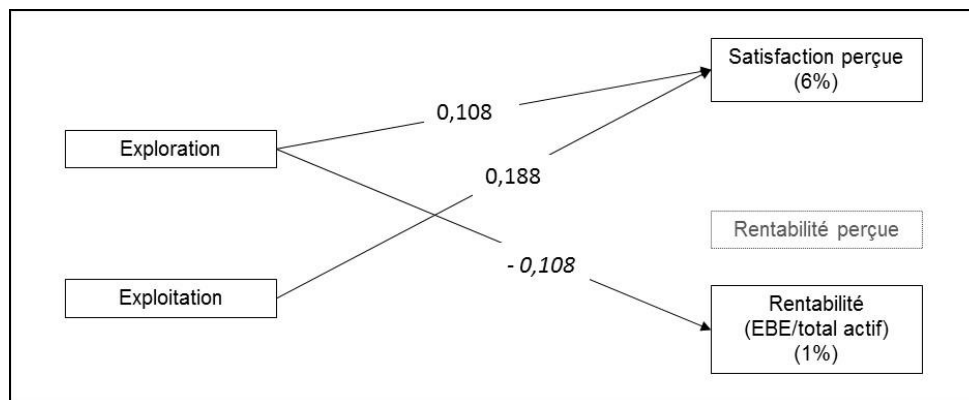
3. Résultats et discussion

L'ensemble des résultats, dont la portée est développée ci-dessous, est présenté dans les Annexes B à E. Sont d'abord discutés les effets directs des stratégies d'exploration et d'exploitation sur les variables de la performance (cf. Annexe B). Puis, l'effet médiateur des différentes dimensions de l'orientation interactionnelle est analysé (cf. Annexe C). Enfin, les influences modératrices des variables de contrôle intégrées à notre modèle sont étudiées (cf. Annexes D et E).

3.1 L'influence des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance des PME

L'analyse des effets directs des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance de l'entreprise montre des liens significatifs, mais faibles (cf. Figure 2 et Annexe B). Les résultats diffèrent toutefois en fonction de la variable de performance testée.

Figure 2. Effets directs des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance⁵



Les résultats montrent que les stratégies d'exploration et d'exploitation sont toutes deux un levier à la satisfaction des clients perçue. Ainsi, les hypothèses 1a et 2a (qui supposent un effet direct positif de l'exploration d'une part, et de l'exploitation d'autre part, sur cette variable de performance) sont validées. Ces résultats vont dans le sens des conclusions de Sarkees *et al.* (2010), qui mettent en exergue le lien positif significatif entre la capacité des entreprises à non seulement explorer, mais aussi à exploiter, et la satisfaction de leurs clients. Ils rejoignent également les propos de Cegarra-Navarro et Dewhurst (2007), pour qui tant l'exploration que l'exploitation contribuent à renforcer le capital client, qu'ils mesurent en partie au travers de la satisfaction perçue.

En revanche, des conclusions différentes se dégagent dès lors que l'on s'intéresse à la performance sous l'angle de la rentabilité : les résultats montrent l'absence de relation positive entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance financière (que celle-ci soit perçue ou objective). Aussi, les hypothèses 1b et 2b (qui suggèrent un lien positif direct entre l'exploration et la rentabilité pour la première, et entre l'exploitation et la rentabilité pour la seconde) sont rejetées. En premier lieu, cela laisse suggérer que l'effet positif entre ces stratégies et la performance financière ne soit

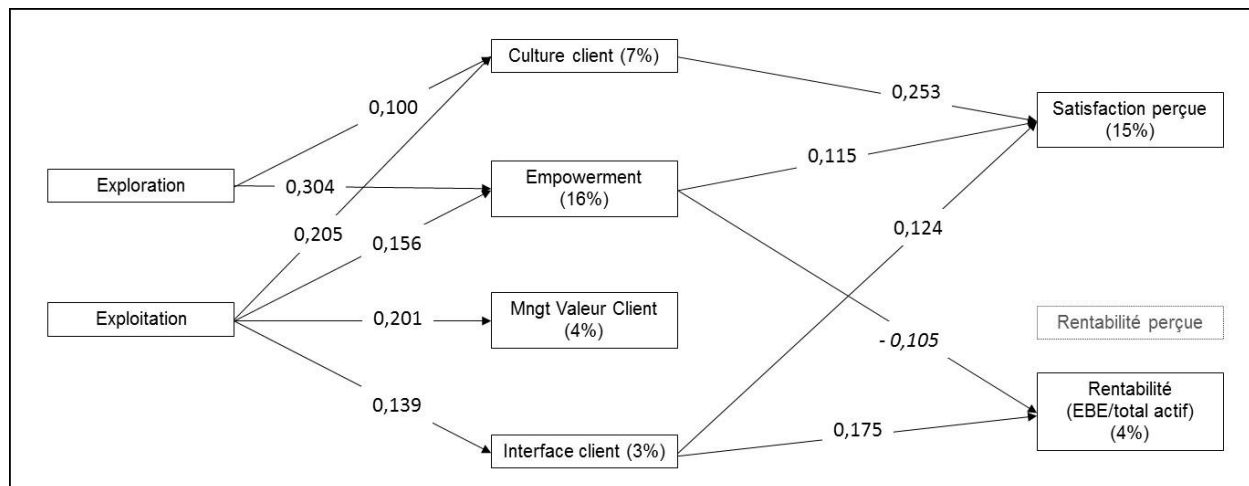
⁵ Les % renvoient au niveau de variance expliquée ; les valeurs sur les flèches renvoient aux betas standardisés des régressions. Seules des valeurs significatives à $p < 0,005$ sont affichées.

qu'indirect (Sirén *et al.*, 2012). En second lieu, il faut toutefois noter l'existence d'un lien direct, mais négatif, entre les stratégies d'exploration et la rentabilité objective : l'exploration détériore la rentabilité économique. Un lien inverse à celui attendu dans l'hypothèse 1b est donc mis en exergue. Ce dernier résultat peut être expliqué par le fait que l'exploration représente des coûts plus élevés pour l'entreprise, et que ses retombées positives, qui sont incertaines, peuvent prendre plus de temps (Atuahene-Gima, 2005; Bierly et Daly, 2007; Kyriakopoulos et Moorman, 2004). Si l'exploration peut certes améliorer la performance financière sur le long terme, elle risque de conduire à des impacts négatifs sur le court terme (Sarkees *et al.*, 2014). Comme le rappellent Kyriakopoulos et Moorman (2004), ces impacts négatifs s'expliquent notamment par le fait qu'une entreprise qui « explore » agit sans grande expérience préalable.

3.2 Le rôle médiateur des dimensions de l'orientation interactionnelle

L'effet médiateur des différentes dimensions de l'orientation interactionnelle, sur la relation entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance, a ensuite été étudié. Les résultats indiquent que l'orientation interactionnelle joue bien un rôle de médiation, mais que ce rôle diffère selon les stratégies d'exploration *versus* d'exploitation, selon les dimensions de l'orientation interactionnelle considérées et, enfin, selon les variables de performance testées (cf. Figure 3 et Annexe C). Comme précédemment mentionné et rappelé en Annexe C, ces résultats sont issus d'analyses menées en deux temps.

Figure 3. Effets médiatisés des stratégies d'exploration et d'exploitation sur la performance⁶



Dans un premier temps, l'effet des stratégies d'exploration et d'exploitation sur l'orientation interactionnelle a été analysé. Les résultats révèlent que ces stratégies sont, tel qu'attendu, des antécédents de l'orientation interactionnelle : l'exploration exerce une influence positive sur deux de ses dimensions, à savoir la culture client et l'*empowerment* du client (hypothèse 3 partiellement validée), tandis que l'exploitation impacte positivement l'ensemble de ses dimensions (hypothèse 4 validée). Tout d'abord, il apparaît donc que les deux stratégies sont effectivement un levier à la

⁶ Les % renvoient au niveau de variance expliquée ; les valeurs sur les flèches renvoient aux betas standardisés des régressions. Seules des valeurs significatives à $p < 0,005$ sont affichées.

culture client. Ceci rejoint, dans une certaine mesure, les études empiriques antérieures qui montrent que l'exploration et l'exploitation sont positivement corrélées à l'orientation marché (Abebe et Angriawan, 2014) ou, plus spécifiquement, à l'orientation client (Atuahene-Gima, 2005). En revanche, les résultats sont plus contrastés lorsque l'on s'intéresse aux processus et pratiques inhérents à cette orientation (*i.e.*, selon Ramani et Kumar (2008), les pratiques de l'*empowerment* du client et de la gestion de sa valeur, ainsi que les processus d'interface avec lui). En effet, si l'adoption de l'ensemble de ces processus et pratiques est significativement renforcée par les stratégies d'exploitation, seule la pratique de l'*empowerment* l'est significativement par les stratégies d'exploration. Etant donné que, dans l'orientation interactionnelle, ces processus et pratiques visent avant tout à intégrer la connaissance client (Thalmann et Brettel, 2012), la provenance elle-même de cette connaissance pourrait expliquer ces différences.

En effet, Wu *et al.* (2013) différencient la connaissance provenant des clients de celle issue des systèmes d'information et bases de données internes. Dans une orientation interactionnelle, cette connaissance client se trouverait donc à la fois à l'extérieur et à l'intérieur de l'entreprise. D'un côté, l'*empowerment* du client se centre sur la connaissance extérieure, possédée par les clients eux-mêmes sur leurs propres besoins, en ce sens qu'il s'agit de permettre au client de donner et partager son opinion, et de participer au développement de nouveaux produits (Fuchs et Schreier, 2011). D'un autre côté, tant la gestion de l'interface avec le client, que celle de la valeur client, contribuent surtout à mobiliser la connaissance client interne à l'entreprise : le système d'interface avec le client peut être source d'informations et l'occasion, pour le personnel en contact, de pouvoir réagir à bon escient (Gabriel *et al.*, 2014) ; les techniques d'analyse de données, notamment à travers des traitements de comptabilité analytique, peuvent quant à elles contribuer à dégager une vision claire de la valeur de chaque client de l'entreprise (Payne et Frow, 2013). Dès lors, deux constats se dégagent ici. Concernant les stratégies d'exploitation, qui visent à l'amélioration ou adaptation continue, celles-ci conduiraient à renforcer non seulement la culture client, mais aussi l'adoption de processus et pratiques qui permettent de valoriser les connaissances à la fois internes et externes. En ce sens, les résultats susmentionnés confirment le lien qui existe entre la capacité à exploiter et l'orientation interactionnelle sous toutes ses formes (Chen *et al.*, 2012). Pour ce qui est des stratégies d'exploration, elles accentueraient elles-aussi la culture client, mais tout en se centrant avant tout sur les pratiques permettant de stimuler les connaissances dites externes, par le biais de l'*empowerment* du client. L'exploration, parce qu'elle s'oriente vers la création ou l'acquisition de nouvelles connaissances (Bierly et Daly, 2007; Sirén *et al.*, 2012), aurait ainsi une capacité supérieure à stimuler le développement de connaissances dites externes, et moins les connaissances dites internes.

Dans un second temps, l'effet médiatisé sur la performance, des stratégies d'exploration et d'exploitation et de l'orientation interactionnelle, a été analysé. Dans ce modèle global, les résultats confirment que les stratégies d'exploration et d'exploitation n'exercent plus aucun effet direct sur la performance : cet effet passe par celui de l'orientation interactionnelle sur la performance. Les résultats indiquent toutefois que le lien entre la variable médiatrice et la variable dépendante dépend, là encore, des dimensions de l'orientation interactionnelle, mais aussi des mesures de la performance elle-même. On constate ainsi que la satisfaction des clients perçue est la mesure de la performance la mieux expliquée par l'orientation interactionnelle. Conformément aux travaux antérieurs, la satisfaction perçue est ici renforcée par la culture client (Blocker *et al.*, 2011),

l'*empowerment* du client (Ramani et Kumar, 2008; Wathieu *et al.*, 2002) et le système d'interface avec lui (Ramani et Kumar, 2008; Nakata et Zhu, 2006). En revanche, et contrairement à ce qui était attendu, le management de la valeur client n'a pas d'effet significatif sur cette variable dépendante. L'hypothèse 5a n'est donc que partiellement validée.

Les résultats sont toutefois plus mitigés en ce qui concerne l'effet médiatisé sur les rentabilités perçues et objectives. Rappelons tout d'abord que, pour la rentabilité perçue, le taux relativement élevé de non réponse sur cette question suggère la difficulté pour les dirigeants à mesurer cette performance. Concernant la rentabilité économique dite objective, celle-ci est positivement liée à l'orientation interactionnelle, mais uniquement *via* l'interface client. Cet effet positif de l'interface client, qui confirme les propos de Ramani et Kumar (2008), permet de valider partiellement l'hypothèse 5b. Néanmoins, et contrairement à ce qu'il était attendu, une autre des dimensions de l'orientation interactionnelle affecte négativement cette mesure de performance : le lien avec l'*empowerment* du client est inverse à ce que l'hypothèse 5b propose. Ce dernier résultat peut toutefois être expliqué par le fait que la mise en place de méthodes proactives d'écoute client, notamment celles de co-crédation, résulte dans des innovations. Or, ces processus peuvent être, là encore, longs et nécessiter un délai important avant de permettre un retour sur investissement (Witell *et al.*, 2011).

Au final, dans le modèle global, les résultats mettent bien en exergue les effets médiatisés des différentes dimensions de l'orientation interactionnelle sur les relations entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et les mesures de la performance. Les trois conditions suivantes sont, en effet, respectées : (1) la suppression des effets directs sur la performance des stratégies d'exploration et d'exploitation dans le modèle global ⁷ ; (2) l'existence de liens entre les variables indépendantes et les variables médiatrices ; (3) l'existence de liens entre les variables médiatrices et les variables dépendantes. Les résultats attestent donc de l'effet médiateur de l'orientation interactionnelle, même si cet effet n'est pas complet au regard de ses différentes dimensions.

3.3 La présence d'effets modérateurs

L'analyse des effets modérateurs sur le lien entre les stratégies d'exploration et d'exploitation, et les dimensions de l'orientation interactionnelle, fait ressortir les éléments saillants suivants (cf. Annexe D). Si, globalement, les deux stratégies sont importantes dans le développement de la culture client, cette relation est d'autant plus significative pour les entreprises de services et de plus grande taille. Les deux constituent également un élément clé du développement de l'*empowerment* du client, en particulier pour les entreprises à dominante manufacturière, de taille moyenne et qui évoluent dans un environnement peu dynamique et à faible intensité concurrentielle.

Pour approfondir ces premiers constats quant à la présence d'effets modérateurs, une analyse de médiation modérée a été réalisée pour chaque mesure de la performance (cf. Annexe E). Pour ce qui est de la satisfaction des clients perçue, on constate que l'interface client joue un rôle dans les entreprises industrielles, alors que ce rôle n'apparaît pas dans les entreprises à dominante de services. La satisfaction perçue est, en revanche, moins bien expliquée pour les plus petites

⁷ Cette condition n'est d'ailleurs pas systématiquement requise (Zhao *et al.*, 2010).

entreprises, mais pour celles-ci l'*empowerment* du client est une réelle source de performance. Plus généralement, on constate que l'orientation interactionnelle joue pleinement son rôle dans des environnements faiblement ou moyennement dynamiques. En cas d'environnements fortement dynamiques ou sujets à une forte intensité concurrentielle, il semblerait d'ailleurs que les stratégies d'exploration puissent conserver un effet direct sur la performance ($0,05 < p < 0,1$). En outre, lorsque l'intensité concurrentielle est forte, la culture client et l'*empowerment* client deviennent des leviers d'autant plus importants du niveau de satisfaction. A l'inverse, en cas d'intensité concurrentielle faible, si la culture client reste importante, c'est la mobilisation des connaissances dites internes (intégrées dans le management de la valeur client et l'interface client) qui devient un levier d'autant plus important.

Par ailleurs, les résultats montrent que l'introduction de variables modératrices dans le modèle global permet de mieux expliquer la performance financière. En particulier, lorsque les entreprises ont une dominante manufacturière, ou qu'elles évoluent dans un environnement fortement dynamique et soumis à une forte intensité concurrentielle, le management de la valeur client renforcerait la rentabilité perçue. Egalement, la rentabilité objective serait d'autant mieux expliquée dès lors que l'entreprise a une taille plus importante.

En définitive, la présente recherche confirme que des variables modératrices doivent être prises en compte pour saisir la complexité des relations médiatisées entre les stratégies d'exploration et d'exploitation et la performance (Sirén *et al.*, 2012). En particulier, elle confirme que ces variables doivent *a minima* inclure la taille de l'entreprise et son activité première (Vorhies *et al.*, 2011), mais aussi les degrés d'intensité concurrentielle (Abebe et Angriawan, 2014; Bierly et Daly, 2007) et de dynamisme de son environnement (Bierly et Daly, 2007; O'Cass *et al.*, 2014).

Conclusion

Les résultats de cette recherche sont multiples. D'un point de vue théorique, ils ont permis de montrer l'impact des stratégies d'exploration et d'exploitation sur l'orientation interactionnelle, cette dernière jouant le rôle de médiateur entre les premières et la performance des entreprises. En particulier, la présente étude montre que les stratégies d'exploration et d'exploitation peuvent avoir des effets différenciés sur l'orientation interactionnelle : tant l'exploration que l'exploitation renforcent la culture client, mais leur portée diffère en termes d'adoption des pratiques et processus qui permettent de développer la connaissance client. En effet, si l'exploitation renforce l'ensemble de ces processus et pratiques identifiés par Ramani et Kumar (2008), l'exploration ne renforce, quant à elle, que la pratique touchant à l'*empowerment* du client. Le rôle modérateur de variables telles que la taille de l'entreprise, son activité et son environnement est également attesté.

Il est désormais largement reconnu que la mise en place de démarches associées au marketing relationnel, et notamment l'orientation interactionnelle, améliore la performance des entreprises (Ramani et Kumar, 2008; Thalmann et Brettel, 2012). Cette orientation reconnaît qu'il ne suffit plus de placer le client au cœur de la réflexion : il est également nécessaire d'interagir avec lui et de bien le connaître (Ramani et Kumar, 2008). En d'autres termes, les démarches relationnelles sont d'autant plus efficaces qu'elles s'appuient sur une réelle volonté de créer de nouvelles connaissances et de valoriser les connaissances déjà accumulées dans l'organisation ; et que la PME a une logique

d'alignement entre ses orientations stratégiques (notamment ses stratégies d'apprentissage organisationnel), son approche client (ici, son orientation interactionnelle) et les outils qui la caractérisent (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). Ainsi, placer le client au cœur de la stratégie et de l'organisation, ainsi que solliciter des connaissances en externe (notamment par les pratiques d'*empowerment*) et/ou valoriser celles que l'organisation possède en interne sur le client (notamment *via* l'interface client et la gestion de la valeur client), deviennent un réel facteur de compétitivité (Kumar *et al.*, 2008) pour les PME.

Les stratégies d'exploration et d'exploitation, en tant qu'antécédents de l'orientation interactionnelle, pourraient alors constituer des leviers directs à l'amélioration des relations et interactions avec les clients dits « stratégiques », facteurs de performance pour l'entreprise (Volle et Delécolle, 2013). Elles pourraient même constituer de réelles barrières à l'entrée : l'exploitation conduit à capitaliser et valoriser les connaissances client internes et externes au fil du temps, et l'exploration conduit à créer et valoriser des connaissances externes, ce qui peut être plus difficile pour les nouveaux entrants. L'enjeu est d'autant plus crucial que l'absence d'une approche globale de la gestion de la relation client par nombre de PME a déjà été montrée (Ambroise et Prim-Allaz, 2015). Les PME ont de plus tendance, pour une part d'entre elles, à adopter des outils de façon opportuniste, sans forcément les inscrire dans une visée stratégique clairement définie. Cette approche fragmentée a nécessairement des incidences sur la réalisation des avantages théoriques de la mise en place d'une stratégie client. Ainsi, les PME étudiées ne mettent sans doute pas en place l'ensemble des quatre dimensions qui caractérisent l'orientation interactionnelle, réduisant ainsi très certainement son impact positif potentiel sur la performance.

La présente recherche présente toutefois des limites. Les pourcentages de variance expliquée peuvent paraître, pour certains, relativement faibles. Cependant, il n'est pas rare dans la littérature de trouver des niveaux d'explication de cet ordre (*e.g.* Bierly et Daly, 2007). En effet, la vie des organisations est complexe et il n'est pas surprenant de n'expliquer qu'une petite part de la performance financière en ne mobilisant qu'un nombre restreint de variables. Leur intérêt n'en demeure pas moins réel. La mesure de la rentabilité perçue devrait être repensée, car visiblement trop complexe ou abstraite pour les répondants. Egalement, les variables de performance gagneraient à être mesurées sur une période plus longue, du moins en ce qui concerne la performance dite objective, étant donné que les retombées de l'exploration peuvent nécessiter un certain laps de temps (Atuahene-Gima, 2005; Bierly et Daly, 2007). Plus généralement, rappelons que des travaux réalisés en marketing relationnel montrent les décalages entre les investissements dans la relation client et le retour sur investissement (Ambroise et Prim-Allaz, 2015; Boulding *et al.*, 2005). Enfin, il serait utile de questionner les impacts de l'ambidextrie (Raisch *et al.*, 2009; Tushman et O'Reilly, 1996) sur l'orientation interactionnelle et sur la performance, plutôt que de raisonner uniquement sur deux variables traitées de manière distincte pour mesurer les capacités de la PME à explorer et exploiter.

Annexes

Annexe A - Échelles utilisées dans le questionnaire

Les échelles utilisées dans le questionnaire, présentées ci-dessous, sont des échelles à 5 points (1=pas du tout d'accord ; 5=tout à fait d'accord).

Échelle de l'exploration (Bierly et Daly, 2007)

Alpha de Cronbach = 0.764

Au cours des 3 dernières années :

Nous avons expérimenté des idées radicalement nouvelles

Des employés ont eu des idées créatives

Le pourcentage de nos ventes réalisé avec des produits/services nouveaux a été supérieur à celui de nos concurrents principaux

Nous avons été parmi les premiers de notre secteur à utiliser de nouvelles technologies avant-gardistes

Échelle de l'exploitation à (Bierly et Daly, 2007)

Alpha de Cronbach = 0.709

Au cours des 3 dernières années :

Un accent fort a été mis sur l'amélioration de l'efficacité

Nous avons réussi à maîtriser et améliorer les technologies existantes

Nous avons réajusté des procédures, règles ou politiques dans notre entreprise

Échelle de la culture client (Perriat et al., 2004 ; Rindfleisch et Moorman, 2003)

Alpha de Cronbach = 0.776

Nous essayons systématiquement de comprendre les besoins de nos clients

Nous concevons nos produits / services de façon à toujours répondre au mieux aux problèmes des clients

Nous proposons toujours des produits/services dans l'intérêt de nos clients

Nous offrons un service après-vente aux clients de façon à leur apporter une solution s'ils ont un problème

Échelle de l'empowerment client (Ramani et Kumar, 2008)

Alpha de Cronbach = 0.632

Notre entreprise encourage les clients à donner leur avis sur nos produits et services

Notre entreprise encourage les clients à partager avec les autres clients leur avis sur nos produits et services

Notre entreprise encourage les clients à participer activement au développement de nouveaux produits/services

Échelle de la valeur client (Ramani et Kumar, 2008)

Alpha de Cronbach = 0.691

- Pour chacun de nos clients, nous analysons les ventes passées pour prédire les ventes futures
- Pour chacun de nos clients, nous avons une idée précise de leur contribution actuelle à nos profits
- Pour chacun de nos clients, nous prédisons leur contribution future à notre profit

Échelle de l'interface client (Ramani et Kumar, 2008)

Alpha de Cronbach = 0.636

- Pour chacun de nos clients, nous avons un système permettant un suivi individualisé des échanges
- Nous sommes en mesure d'identifier toutes les ventes relatives à un client
- Toutes les personnes de l'entreprise en contact avec notre clientèle sont en mesure d'accéder à tout moment à toute l'information relative à un client

Échelle de la performance / satisfaction perçue des clients (Ramani et Kumar, 2008) $r = 0.443$

- Le niveau de satisfaction globale de nos clients est élevé
- Le niveau de satisfaction globale de nos clients est supérieur à celui de nos concurrents directs

Échelle de la performance / rentabilité perçue des clients (Ramani et Kumar, 2008) $r = 0.411$

- Lorsque nous pensons qu'un nouveau client va être rentable, en général, il l'est
- Le pourcentage de nos clients rentables est supérieur à celui de nos concurrents

Échelle du dynamisme de l'environnement (Bierly et Daly, 2007)

- Votre secteur est sujet à des changements rapides et imprévisibles

Échelle de l'intensité concurrentielle (Bierly et Daly, 2007)

- Dans votre secteur, la concurrence est forte et intense

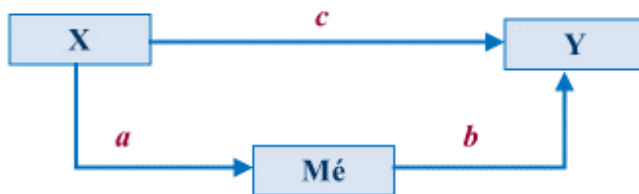
Annexe B - Test des effets directs : stratégies d'exploration et d'exploitation → performance**Effets directs des stratégies d'exploration et d'exploitation sur les variables de performance (Régressions) :**

		Satisfaction perçue	Rentabilité perçue	Rentabilité (EBE/total actif)
Exploration	β	0,108		-0,108
	p	0,035		0,033
Exploitation	β	0,188		
	p	0,000		
	r^2	0,059		0,011
	p	0,000	ns	0,020
	N	430	225	507

Annexe C - Test de l'effet médiateur de l'orientation interactionnelle

Rappel : tests de médiation

Figure 4. Représentation conventionnelle d'un test de médiation



La variable médiatrice Mé fonctionne comme un médiateur lorsque les conditions suivantes sont remplies :

- les variations de la variable indépendante X entraînent des variations significatives de la variable supposée être médiatrice Mé (chemin *a*) ;
- les variations de la variable médiatrice Mé entraînent des variations significatives de la variable dépendante Y (chemin *b*) ;
- lorsque les chemins *a* et *b* sont contrôlés, la relation entre les variables dépendante Y et indépendante X (chemin *c*) n'est plus significative (voire nulle) s'il y a un effet de médiation totale ou affaibli lorsqu'il y a un effet de médiation partielle (Evrard et al., 2009 ; Caceres et Vanhamme, 2003).

Effets directs des stratégies d'exploration et d'exploitation sur les variables médiatrices d'orientation interactionnelle (Régressions) :

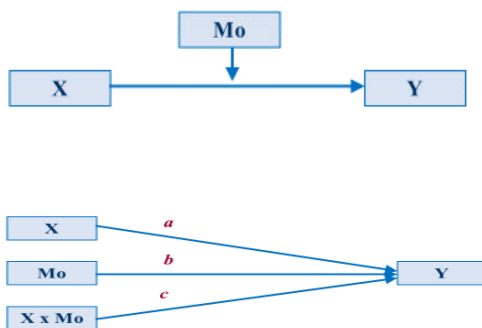
		Culture client	Empowerment	Mngt Valeur client	Interface client
Exploration	β	0,100	0,304		
	<i>p</i>	0,024	0,000		
Exploitation	β	0,205	0,156	0,201	0,139
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,002
	r^2	0,068	0,158	0,044	0,031
	<i>p</i>	0,000	0,000	0,000	0,000
N		613	618	620	619

Médiation du lien stratégies d'exploration et d'exploitation et variables de performance (Régressions) :

		Satisfaction perçue	Rentabilité perçue	Rentabilité (EBE/total actif)
Exploration	β			-0,090
	p			0,089
Exploitation	β			
	p			
Valeur client	β			
	p			
Interface	β	0,124		0,175
	p	0,017		0,001
Empowerment	β	0,115		-0,105
	p	0,027		0,014
Culture client	β	0,253		
	p	0,000		
	r^2	0,152		0,040
	p	0,000	ns	0,000
N		413	217	484

Annexe D - Tests des effets modérateurs sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation → orientation interactionnelle

Rappel : tests de modération



La variable Mo est modératrice si la relation représentée par le chemin c est significative. Les autres relations (chemins a et b) n'ont pas besoin d'être significatives et n'interviennent pas dans la détermination du caractère modérateur. Si le chemin b est significatif, on parle alors de *quasi-modérateur* (Caceres & Vanhamme, 2003).

Effets de modération sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / culture client (Régressions) :

		Exploration/Exploitation --> Culture client											
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE
Exploration	β	0,100		0,151			0,128						
	p	0,024		0,061			0,065						
Exploitation	β	0,205	0,181	0,243	0,361	0,178	0,243	0,236	0,196	0,283			0,359
	p	0,000	0,001	0,003	0,000	0,028	0,001	0,001	0,033	0,000			0,000
	r^2	0,068	0,046	0,109	0,137	0,028	0,088	0,077	0,062	0,080			0,153
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,023	0,000	0,000	0,004	0,000	ns	ns	0,000
N		613	426	186	182	199	217	247	145	212	86	147	374

Effets de modération sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / empowerment du client (Régressions) :

		Exploration/Exploitation --> Empowerment client											
											Intensité	Intensité	Intensité
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	"Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	concu FAIBLE	concu MOYENNE	concu FORTE
Exploration	β	0,304	0,357	0,180	0,322	0,296	0,236	0,234	0,405	0,289	0,261	0,435	0,239
	p	0,000	0,000	0,021	0,000	0,000	0,001	0,001	0,000	0,000	0,024	0,000	0,000
Exploitation	β	0,156	0,103	0,274		0,242	0,170	0,255			0,302		0,157
	p	0,000	0,038	0,001		0,001	0,013	0,000			0,009		0,004
	r²	0,158	0,167	0,149	0,152	0,209	0,103	0,176	0,218	0,108	0,229	0,244	0,111
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
N		618	426	191	186	199	218	251	148	213	86	152	377

Effets de modération sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / management de la valeur client (Régressions) :

		Exploration/Exploitation --> Management de la valeur client											
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE
Exploration	β						0,139						
Exploitation	p						0,052						
	β	0,201	0,168	0,279	0,329	0,215		0,263	0,241		0,171	0,236	
	p	0,000	0,002	0,001	0,000	0,008		0,000	0,010		0,062	0,000	
	r^2	0,044	0,037	0,057	0,070	0,041	0,021	0,075	0,040		0,048	0,050	
	p	0,000	0,000	0,002	0,000	0,006	0,035	0,000	0,016	ns	ns	0,009	0,000
N		620	430	189	186	201	218	251	148	215	86	153	378

Effets de modération sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / interface client (Régressions) :

		Exploration/Exploitation --> Interface client											
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE
Exploration	β		-0,123							0,130			
	p		0,039							0,077			
Exploitation	β	0,139	0,171				0,157			0,160	0,260		0,147
	p	0,002	0,004				0,034			0,030	0,005		0,010
	r^2	0,031	0,021				0,031			0,050	0,062		0,028
	p	0,000	0,010	ns	ns	ns	0,007	ns		0,002	0,003		0,002
N		619	338				251	149		213	88	153	375

Annexe E - Test des effets de médiation modérée sur le modèle global

Médiation modérée sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / satisfaction perçue (Régressions) :

		Satisfaction client											
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE
Exploration	β									0,156			0,104
	p									0,073			0,090
Exploitation	β												
	p												
Valeur client	β										-0,329		
	p										0,018		
Interface	β	0,124	0,183					0,155	0,194		0,366		
	p	0,017	0,003					0,074	0,062		0,009		
Empowerment	β	0,115	0,100		0,248					0,187			0,201
	p	0,027	0,108		0,017					0,028			0,001
Culture client	β	0,253	0,209	0,375		0,320	0,289	0,324	0,384	0,156	0,433		0,307
	p	0,000	0,000	0,000		0,000	0,001	0,000	0,001	0,066	0,001		0,000
	r^2	0,152	0,145	0,159	0,127	0,192	0,155	0,162	0,211	0,122	0,228		0,224
	p	0,000	0,000	0,000	0,002	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,004	ns	0,000
N		413	288	124	111	140	152	158	97	152	56	97	256

Médiation modérée sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / rentabilité perçue (Régressions) :

		Rentabilité perçue																																																																																			
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE																																																																								
Exploration	β																																																																																				

Médiation modérée sur le lien stratégies d'exploration et d'exploitation / rentabilité objective (Régressions) :

		rentabilité (EBE/total actif)											
		Ech. Total	Entr. Industrielles	Entr. Services	"Petites" entr	"Moyennes" entre	""Grandes" entr.	Dynamisme envt FAIBLE	Dynamisme envt MOYEN	Dynamisme envt FORT	Intensité concu FAIBLE	Intensité concu MOYENNE	Intensité concu FORTE
Exploration	β	-0,090					-0,144						
	p	0,089					0,066						
Exploitation	β												
	p												
Valeur client	β												
	p												
Interface	β	0,175	0,199				0,251	0,285				0,201	
	p	0,001	0,001				0,003	0,006				0,002	
Empowerment	β	-0,105	-0,134				-0,139					-0,107	
	p	0,014	0,034				0,086					0,092	
Culture client	β												
	p												
	r^2	0,040	0,055				0,090	0,107				0,052	
	p	0,000	0,000	ns	ns		0,001	0,006	ns	ns		0,001	
N		484	330	153	138	157	178	189	113	171	61	119	299

Références

- Abebe, M.A., Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339-345.
- Alshawi, S., Missi, F., Irani, Z. (2011). Organisational, technical and data quality factors in CRM adoption—SMEs perspective. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 376-383.
- Ambroise, L., Prim-Allaz, I. (2015). Gestion de relation client et performance des PME. *Décisions Marketing*, 77, 13-30.
- Aspara, J., Tikkanen, H., Pöntiskoski, E., Järvensivu, P. (2011). Exploration and exploitation across three resource classes. *European Journal of Marketing*, 45(4), 596-630.
- Atuahene-Gima, K. (2005). Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. *Journal of marketing*, 69(4), 61-83.
- Baron, R.M., Kenny, D.A. (1986). The moderator—mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Battor, M., Battour, M. (2013). Can organizational learning foster customer relationships? Implications for performance. *The Learning Organization*, 20(4/5), 279-290.
- Bierly, P.E., Daly, P.S. (2007). Alternative knowledge strategies, competitive environment, and organizational performance in small manufacturing firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 31(4), 493-516.
- Blocker, C. P., Flint, D. J., Myers, M. B., & Slater, S. F. (2011). Proactive customer orientation and its role for creating customer value in global markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 216-233.
- Bonesso, S., Gerli, F., Scapolan, A. (2014). The individual side of ambidexterity: Do individuals' perceptions match actual behaviors in reconciling the exploration and exploitation trade-off? *European Management Journal*, 32, 392-405.
- Boulding, W., Staelin, R., Ehret, M., Johnston, W.J. (2005). A customer relationship management roadmap: What is known, potential pitfalls, and where to go. *Journal of Marketing*, 69(4), 155-166.
- Caceres, R.C., Vanhamme, J. (2003). Les processus modérateurs et médiateurs : distinction conceptuelle, aspects analytiques et illustrations. *Recherche et Applications en Marketing*, 18(2), 67-100.
- Cegarra-Navarro, J.G., Dewhurst, F. (2007). Linking organizational learning and customer capital through an ambidexterity context: an empirical investigation in SMEs. *International Journal of Human Resource Management*, 18, 1720-1735.
- Chang, H.H., Ku, P.W. (2009). Implementation of relationship quality for CRM performance: Acquisition of BPR and organisational learning. *Total Quality Management*, 20(30), 327-248.
- Chang, Y-Y, Hughes, M. (2012). Drivers of innovation ambidexterity in small- to medium-sized firms. *European Management Journal*, 30(1), 1-17.
- Chen, Y-C., Li, P-C., Evans, K.R. (2012). Effects of interaction and entrepreneurial orientation on organizational performance: Insights into market driven and market driving. *Industrial Marketing Management*, 41, 1019-1034.
- Dierickx, I., & Cool, K. (1989). Asset stock accumulation and the sustainability of competitive advantage: Reply. *Management Science*, 35(12).
- Evrard Y., Pras B., Roux E., Dussaix A.-M., Lilien G. & Desmet P. (2009). *Market – Fondements et méthodes de recherche en marketing*. Dunod, 4^{ème} édition.
- Finnegan, D.J., Currie, W.L. (2010). A multi-layered approach to CRM implementation: An integration perspective. *European Management Journal*, 28, 153-167.
- Fuchs, C., Schreier, M. (2011). Customer empowerment in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 28(1), 17-32.
- Gabriel, P., Divard, R., Le Gall-Ély, M., Prim-Allaz, I. (2014), *Le marketing des services*, Ed. Dunod.
- Gedajlovic, E., Cao, Q., Zhang, H. (2012). Corporate shareholdings and organizational ambidexterity in high-tech SMEs: Evidence from a transitional economy. *Journal of Business Venturing*, 27(6), 652-665.
- Gilsing, V., Nootboom, B. (2006). Exploration and exploitation in innovation systems: The case of pharmaceutical biotechnology. *Research Policy*, 35(1), 1-23.
- Greve, H.R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation. *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.

- Hakala, H., Kohtamäki, M. (2010). The interplay between orientations: entrepreneurial, technology and customer orientations in software companies. *Journal of Enterprising Culture*, 18(3), 265-290.
- He, Z., Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481-494.
- Helfat, C., Raubitschek, R. (2000). Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. *Strategic Management Journal*, 21, 961-979.
- Hoekstra, J.C., Leeflang, P.S.H., Wittink, D.R. (1999). The customer concept: The basis for new marketing paradigm, *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 43-76.
- Hult, G.T.M., Ketchen, D.J., Reus, T.H. (2001). Organizational learning capacity and internal customer orientation within strategic sourcing units. *Journal of Quality Management*, 6(2), 173-192.
- Ichijo, K. (2002). Knowledge exploitation and knowledge exploration: two strategies for knowledge creating companies. Dans C.W. Choo et N. Bontis (Eds.), *The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press.
- Jansen, J.J.P., Tempelaar, M.P., van den Bosch, F.A.J., Volberda, H.W. (2009). Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797-811.
- Knott, A.M. (2002). Exploration and exploitation as complements. Dans C.W. Choo et N. Bontis (Eds.), *The Strategic management of intellectual capital and organizational knowledge*, Oxford University Press.
- Kumar, V., Venkatesan, R., Reinartz, W. (2008). Performance implications of adopting a customer-focused sales campaign. *Journal of Marketing*, 72(5), 50-68.
- Kyriakopoulos, K., Moorman, C. (2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 21(3), 219-240.
- Lubatkin, M.H., Simsek, Z., Ling, Y., Veiga, J.F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium- sized firms: The pivotal role of top management behavioral Integration. *Journal of Management*, 32(5), 646-672.
- March, J.G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Menguc, B., Auh, S. (2008). The asymmetric moderating role of market orientation on the ambidexterity-firm performance relationship for prospectors and defenders. *Industrial Marketing Management*, 37, 455-470.
- Nakata, C., Zhu, Z. (2006). Information technology and customer orientation: A study of direct, mediated, and interactive linkages. *Journal of marketing management*, 22(3-4), 319-354.
- Narver, J.C., Slater, S.F., MacLachlan, D.L. (2004). Responsive and proactive market orientation and new-product success. *Journal of product innovation management*, 21(5), 334-347.
- O'Cass, A., Heirati, N., Ngo, L.V. (2014). Achieving new products success via the synchronization of exploration and exploitation across multiple levels and functional areas. *Industrial Marketing Management*, 43, 862-872.
- Olson, E.M., Slater, S.F., Hult, G.T.M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69, 49-65.
- Payne, A., Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A., Frow, P. (2013). *Strategic customer management*, Cambridge University Press.
- Periatt, J.A., LeMay, S.A., Chakrabarty, S. (2004). The selling orientation–customer orientation (SOCO) scale: Cross-validation of the revised version. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 24(1), 49-54.
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., Tushman, M.L. (2009). Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.
- Ramani, G., Kumar, V. (2008). Interaction orientation and firm performance. *Journal of Marketing*, 72(1), 27-45.
- Rindfleisch, A., Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 421-436.
- Ryals L. (2005). Making customer relationship management work: The measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69(4), 252-261.
- Ryals, L., Knox, S. (2001). Cross-functional issues in the implementation of relationship marketing through customer relationship management. *European Management Journal*, 19(5), 534-542.
- Sarkees, M., Hulland, J., Chatterjee, R. (2014). Investments in exploitation and exploration capabilities: Balance versus focus. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 22(1), 7-23.
- Sarkees, M., Hulland, J., Prescott, J. (2010). Ambidextrous organizations and firm performance: The role of marketing function implementation. *Journal of Strategic Marketing*, 18(2), 165-184.

- Sirén, C., Kohtamäki, M., Kuckertz, A. (2012). Exploration and exploitation strategies, profit performance and the mediating role of strategic learning: Escaping the exploitation trap. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 6(1), 18-41.
- Thalmann, J., Brettel, M. (2012). Antecedents of interaction orientation: the influence of organizational and behavioral characteristics. *Journal of Strategic Marketing*, 20(5), 425-445.
- Tung, W., Liang, A. R-D., Chen, S-C. (2014). The influence of service orientation and interaction orientation on consumer identification. *The Service Industries Journal*, 34(5), 439-454.
- Tushman, M.L., O'Reilly, C. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38, 8-30.
- Vargo, S., Lusch, R. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17.
- Volle P., Delécolle T., 2013, Elaborer une stratégie client, in Volle P. (Coord.), *Stratégie client*, Pearson, Chapitre 1, p. 11-36.
- Vorhies, D.W., Orr, L.M., Bush, V.D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39, 736-756.
- Wathieu, L., Brenner, L., Carmon, Z., Chattopadhyay, A., Wertenbroch, K., Drolet, A., Wu, G. (2002). Consumer control and empowerment: A primer. *Marketing Letters*, 13(3), 297-305.
- Witell, L., Kristensson, P., Gustafsson, A., Löfgren, M. (2011). Idea generation: Customer co-creation versus traditional market research techniques. *Journal of Service Management*, 22(2), 140-159.
- Woodruff, R.B. (1997). Customer value: the next source for competitive advantage. *Journal of the academy of marketing science*, 25(2), 139-153.
- Wu, J., Guo, B., Shi, Y. (2013). Customer knowledge management and IT-enabled business model innovation: A conceptual framework and a case study from China, *European Management Journal*, 31, 359-372.
- Zhao, X., Lynch, J.G., Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of consumer research*, 37(2), 197-206.