



Orientation-client et performance commerciale : le rôle de la perception du gérant de l'hébergement sur la Covid-19

Yao GAFA¹

Mots clés:

Orientation-client;
Performance
commerciale;
COVID-19 ;
Hébergement

RÉSUMÉ

L'avènement de la pandémie liée au coronavirus a bouleversé les habitudes de travail des dirigeants des entreprises. C'est dans ce sens que ce papier se propose d'analyser le rôle modérateur de la perception des gérants de l'hébergement sur la COVID-19 dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans l'hébergement. Une étude qualitative est effectuée auprès des gérants de l'hébergement pour nous rassurer de la pertinence des variables issues de la littérature et d'identifier l'existence de nouvelles variables pertinentes. L'étude quantitative est effectuée auprès de 268 gérants par la collecte des données à base d'un questionnaire. La méthode des équations structurelles et l'utilisation de la macro-PROCESS de Hayes nous ont permis d'analyser les données collectées et de tester les hypothèses.

© 2021 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Enseignant-Chercheur à l'Université de Kara (Togo)
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)
Centre de Recherche et de Formation en sciences Economiques et de Gestion (CERFEG)
BP. 404 Kara- Togo - e-mail : tosgafabelus@yahoo.fr

INTRODUCTION

Selon divers auteurs (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Deshpandé et al., 1993 ; Day, 1990 ; Reukert, 1992), la notion d'orientation client (OC) a été toujours perçue comme dérivée ou intégrée dans une acception plus large : l'orientation-marché. D'après Narver et Slater (1990), l'OC lorsqu'elle figure comme composante de l'orientation-marché, traduit une bonne compréhension de la chaîne de valeurs des différents segments des consommateurs finals. L'OC correspond à l'acquisition des informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1999). Pour Pekovic et Rolland (2012), l'OC se pense en termes de collecte, de partage et d'utilisation des données clients et en termes de mise en œuvre d'initiatives coordonnées à partir de ces données. Cela inclut également le fait d'identifier et de traiter les préférences des clients (Deshpandé et al., 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). L'entreprise orientée client œuvre ainsi à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences (Balakrishnan, 1996), gagnant potentiellement ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la performance de l'entreprise (Zhu et Nakata, 2007) et augmentant la qualité perçue de ses produits ou de ses services (Narver et Slater, 1990; Jaworski et Kohli, 1993). Par ailleurs, plusieurs travaux ont aussi démontré l'existence de lien entre l'OC et la performance (Hilman et Kaliappen, 2014; Doucouré et al., 2018; Diagne, 2019; Gafa, 2020).

Par ailleurs, bien que des études antérieures (Gotteland et al., 2007 ; Pekovic et Rolland, 2012 et Gafa, 2020) aient fourni une description aboutie du lien existant entre l'orientation-marché et la performance de l'entreprise, il n'y a pas de recherches empiriques à notre connaissance qui ont traité de l'impact spécifique de l'OC sur la performance commerciale dans l'industrie d'hébergement togolais. Une revue de la littérature montre qu'une étude plus approfondie des relations entre l'OC et la performance de l'entreprise est nécessaire (Zhu et Nakata, 2007). Soulignons que certains auteurs (Denis et al., 2000 ; Gotteland, 2007) ont préconisé d'étudier le lien entre l'OC et la performance en y intégrant une variable médiatrice et ou modératrice pour observer son effet sur la relation. Pour Pekovic et Rolland (2012), l'effet de l'OC sur la performance n'a pas encore été complètement étudié au niveau empirique, bien que la

littérature soit en constante expansion. C'est en s'alignant sur cette idée d'intégration d'une variable modératrice que nous proposons d'étudier l'effet de la perception des gérants de la COVID-19 sur le lien entre l'OC et la Performance commerciale.

En effet, depuis le 17 novembre 2019 dans la province de HUBEI en Chine central, sont identifiées les manifestations de la COVID-19. C'est une situation extraordinaire et du jamais vu pour le monde entier. La COVID-19 désarme les grandes puissances tout comme les pays pauvres en semant la terreur et en défiant l'intelligence humaine. On constate un quasi arrêt des activités créant une augmentation du chômage, des congés techniques, des confinements, des grèves dans certaines structures, un ensemble de dysfonctionnement divers provoqué par la pandémie. L'économie mondiale étant fortement affectée par de nombreux effets de la pandémie, les entreprises sont dans l'obligation d'opérer des choix sachant que les décisions prises influencent directement leur performance (Torrès, 2009).

Pour Boutary (2009), le chef d'entreprise est responsable des pertes dans des contextes de crise; il doit anticiper et prévenir des situations de crise afin d'y faire face. Cette réalité est plus marquée à l'échelle des petites entreprises où les décisions sont le fruit des choix du dirigeant-proprétaire. Bien qu'il soit admis que le dirigeant bénéficie des conseils de ses employés ou de sa famille (Bacon *et al.*, 1996), le dirigeant est seul à arbitrer en tenant compte de ce qui lui paraît être le plus efficace. Cette orientation très personnalisée des décisions révèle qu'elles ne sont pas prises selon la rationalité qui devrait guider les dirigeants d'entreprise.

Soulignons que les effets de la crise sanitaire liée au coronavirus affectent durement les activités des entreprises au Togo, avec une baisse entre février et mars 2020 se situant à un taux de plus de 75% pour 34% des entreprises enquêtées et à près de 50% pour 62% d'autres entreprises. Ces chiffres relèvent d'une enquête diligentée par la Chambre de Commerce et d'Industrie du Togo (CCIT), qui a touché un échantillon de 1084 entreprises au plan national, dont 70 à l'intérieur du pays.

La crise sanitaire actuelle invite le chercheur à s'interroger sur la performance de l'entreprise. A cet effet, l'objectif de cette recherche est d'établir le lien entre l'OC et la performance commerciale dans l'hébergement tout en s'interrogeant sur le rôle modérateur de la perception

des gérants des lieux d'hébergement de la COVID-19.

Nous présentons successivement dans le cadre de cet article, une revue de littérature et les hypothèses suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et de leurs discussions et pour finir, les contributions aussi bien théoriques, méthodologiques que managériales en guise de conclusion.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Nous présentons la relation directe entre l'OC et la performance et la relation indirecte entre ces deux concepts en incluant la perception des dirigeants de la pandémie COVID-19.

1.1. Orientation client et performance

Il est communément admis qu'une entreprise orientée client est plus apte à fournir des niveaux de qualité de service d'excellence et de générer de la satisfaction client qui sont des indicateurs clés de la performance. La relation positive qui existe entre l'OC et la performance est renforcée par des études qui montrent que la nature non opportuniste et flexible de l'OC aide à développer la confiance du client et son engagement, créant ainsi un avantage compétitif (Pekovic et Rolland, 2012 ; Gafa, 2019). Selon Singh et Ranchhod (2004), il est important d'investir dans l'OC car ceci permet potentiellement à l'entreprise d'être plus performante que ses concurrents et d'atteindre des meilleurs résultats en anticipant les tendances du marché et en développant des stratégies produits et services capables de répondre aux besoins des clients.

Notons aussi qu'une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) identifie l'existence d'une relation négative dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats montrent qu'il y a un effet positif sur les mesures de la performance.

Par ailleurs, Singh et Ranchhod (2004) confirment la proposition selon laquelle l'OC influe positivement sur les perceptions du client et au final sur la performance de l'entreprise.

En nous appuyant sur les arguments et les conclusions de la littérature qui montrent que l'OC influence la performance de l'entreprise, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'orientation client impacte positivement la performance commerciale

1.2. Modération entre l'orientation client et la performance

Plusieurs travaux ont démontré l'existence de lien entre l'OC et la performance (Hilman et Kaliappen, 2014; Doucouré et al., 2018; Diagne, 2019; Gafa, 2020). Toutefois, certains auteurs (Denis et al., 2000 ; Gotteland, 2007) ont préconisé d'étudier le lien entre l'OC et la performance en y intégrant une variable médiatrice ou modératrice pour observer son effet sur la relation. Suivant cette recommandation, nous considérons que la perception des dirigeants de la COVID-19 est une variable pouvant avoir un effet sur cette relation.

En effet, Depuis le déclenchement de la grave crise sanitaire qui sévit dans le monde entier depuis bientôt un an (commencée en Chine en décembre et arrivée en Afrique en février 2020), la sphère économique et sociale, ainsi que l'univers des entreprises publiques et privées est plus que jamais bouleversée pour au moins deux raisons : il s'agit d'un événement imprévu et ses conséquences sur l'économie sont majeures.

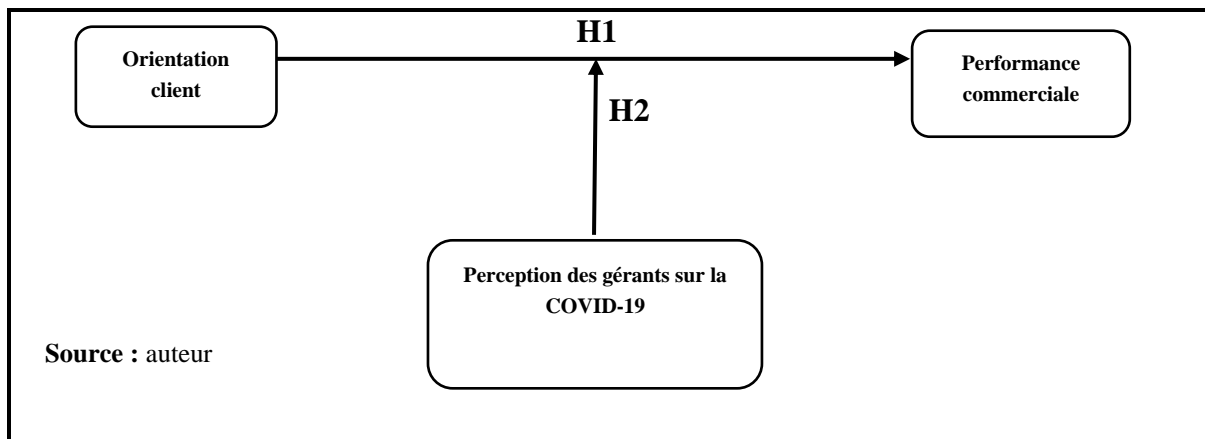
Pour Boutary (2009), le chef d'entreprise est responsable des pertes dans des contextes de crise; il doit anticiper et prévenir des situations de crise afin d'y faire face. Cette réalité est plus marquée à l'échelle des petites entreprises où les décisions sont le fruit des choix du dirigeant-proprétaire. Bien qu'il soit admis que le dirigeant bénéficie des conseils de ses employés ou de sa famille (Bacon *et al.*, 1996), le dirigeant est seul à arbitrer en tenant compte de ce qui lui paraît être le plus efficace. Cette orientation très personnalisée des décisions révèle qu'elles ne sont pas prises selon la rationalité qui devrait guider les dirigeants d'entreprise.

Partant de tous ces constats, nous posons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : La perception des gérants de la COVID-19 modère la relation entre l'orientation client et la performance commerciale.

1.3. Modèle conceptuel de la recherche

Notre modèle d'étude est constitué de trois différentes variables et se présente ci-dessous.



1.4. Les variables de l'étude

Il s'agit essentiellement dans cette étude d'une variable indépendante (orientation client), d'une variable dépendante (performance commerciale) et d'une variable modératrice (perception des gérants sur la COVID-19).

1.4.1. L'orientation client

Selon Deshpandé et al. (1993), l'OC est un ensemble de croyances qui donne priorité aux intérêts du client dans le développement d'une entreprise rentable sur le long terme.

Pour Pekovic et Rolland (2012), l'effet de l'OC sur la performance de l'entreprise n'a pas encore été totalement étudié au niveau empirique, bien que la littérature soit en constante expansion. L'OC permet ainsi un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance de l'entreprise (Kumar et al., 2011). En effet, une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) révèle que malgré l'existence d'une relation négative dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats confirme qu'il y a un effet positif sur les mesures de la performance. Par ailleurs, certains auteurs confirment la proposition selon laquelle l'OC influe positivement sur les perceptions du client et ainsi, au final, sur la performance de l'entreprise (Singh et Ranchhod, 2004 ; Gafa, 2020). Dans notre étude, la notion d'OC est définie comme la collecte, le partage et l'utilisation de données sur les clients au niveau de l'organisation et comme l'intégration de la culture d'entreprise dans les actions coordonnées basées sur ces données (Despanhe et al.,

1993; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).

1.4.2. La perception de la COVID-19

Le village planétaire est en péril depuis plusieurs mois. Terrorisé par la Covid-19, une maladie infectieuse émergente qui est provoquée par la souche SARS-COV-2. Tout a commencé officiellement de manière anodine, le 17 novembre 2019, avec le premier cas découvert en Chine, dans la province de Wuhan. Depuis ce jour, le virus s'est propagé très rapidement en Chine puis dans tous les continents. En raison de l'augmentation rapide du nombre de victimes, l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) l'a classée dans la catégorisation des pandémies.

La perception de la maladie est un concept inscrit dans le champ des théories du sens commun. Plus précisément dans l'axe de recherche des représentations cognitives de la maladie. Élaborée par Leventhal et al (1980), la perception de la maladie permet de distinguer les croyances à travers lesquelles les personnes donnent du sens à une maladie. Face à un diagnostic nouveau ou à des symptômes inhabituels, les personnes tentent de donner du sens à cette nouvelle situation. A partir de plusieurs sources d'informations, les personnes élaborent des représentations de la maladie, dont la perception de la maladie, qui devient filtre d'interprétation (Leventhal et al, 1980).

La crise sanitaire liée à la pandémie de la Covid-19 amène à repenser le management des organisations pour diverses raisons: l'entreprise comme tout autre groupement humain est un vecteur de propagation, les échanges économiques tels que les flux monétaires favorisent la propagation (Assoumou-Ella, 2020). Pour enrayer ce risque, la majorité des pays du monde sont passés en confinement partiel ou total. Les conséquences économiques sont désastreuses (risque de faillite, de chômage, baisse de la croissance, baisse du PIB, etc). Pour les entreprises, la question de la continuité de l'exploitation s'envisage malgré la réduction de l'activité, des charges et des effectifs. La digitalisation s'impose alors comme le levier de survie, à condition que les entreprises développent une certaine souplesse.

1.4.3. La performance commerciale

Daft (1991) définit la performance par rapport à la réalisation des objectifs de l'entreprise et à l'optimisation des ressources utilisées. La performance est un concept complexe et multidimensionnel qui peut concerner plusieurs aspects de l'entreprise: économique, sociale, commerciale, organisationnel, stratégique et environnemental (Marchesnay, 1991).

Nous retenons dans cette étude la dimension commerciale qui d'après Sogbossi (2010) est encore la performance marketing qui est celle liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

Pour Bughin (2006), la satisfaction des clients doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise.

Selon Kaplan et Northon (2001), la performance commerciale peut être mesurée par les critères quantitatifs comme la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise. Plusieurs travaux de recherche ont montré que la performance est liée à l'OC (Pekovic et Rolland, 2012; Zhu et Nakata, 2007; Doucouré, 2018 et Gafa, 2020).

2. MÉTHODOLOGIE DE RECHERCHE

Nous présentons la phase qualitative et quantitative de cette recherche basée sur le paradigme de Churchill (1979).

2.1. Phase qualitative de la recherche

Nous présentons les différentes échelles de mesure et de leur validation durant la phase exploratoire et confirmatoire de cette recherche.

2.1.1. Phase exploratoire et confirmatoire

Sur la base de la littérature et des entretiens effectués avec dix (10) gérants, nous avons généré des identifiants relatifs à l'orientation client, à la perception des gérants de la COVID et à la performance commerciale présentés en encadrés. Ces différents items présentés en encadrés sont mesurés sur la base d'une échelle de Likert. Après, nous avons procédé au test de clarté sémantique par entrevue de face à face avec cinq (5) gérants. Le questionnaire exploratoire de

la première collecte qui est élaboré à partir des identifiants générés de l'enquête qualitative et sur la base de la littérature fut administré auprès d'un échantillon de 25 gérants. Une seconde collecte fut réalisée à partir d'un nouveau questionnaire élaboré à partir des identifiants épurés après la première collecte. Ce questionnaire fut administré auprès d'un échantillon de 23 gérants. Afin de purifier nos différentes échelles, nous avons procédé à une analyse factorielle basée sur les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett dont les résultats sont présentés ci-dessous.

Encadré 1: Echelle de mesure de l'orientation client

- *Nous réagissons rapidement en cas d'insatisfaction de nos clients (OCL1)
- *Les services complémentaires à l'hébergement des clients sont très importants (OCL2)
- *Nous vérifions souvent le niveau de satisfaction des clients (OCL3)
- *Nous encourageons les commentaires et les réclamations des clients (OCL4)
- *Nous analysons l'image de nos services auprès des clients (OCL5)
- *Nous identifions les facteurs influençant le choix des clients du lieu d'hébergement (OCL6)
- *Nous analysons les besoins des clients lors de leurs hébergements (OCL7)
- *Nous nous efforçons d'offrir à nos clients des services à leurs besoins (OCL8)
- *Les prix de nos chambres sont adaptés aux besoins des clients (OCL9)

Encadré 2: Echelle de mesure de la perception des dirigeants de la COVID-19

- * Covid-19 est une grippe dangereuse et mortelle (COV1)
- * Covid-19 empêche un contact physique avec la clientèle lors de nos prestations (COV2)
- * Les activités au sein de l'entreprise connaissent une régression due à la Covid-19 (COV3)
- * Le travail du personnel en équipe est réduit par la Covid-19 (COV4)
- * La Covid-19 limite la performance du personnel au travail (COV5)
- * Le nombre de client est réduit à cause de la Covid-19 (COV6)
- * Il y a une baisse considérable du chiffre d'affaires due à la Covid-19 (COV7)
- * La Covid-19 réduit le bon climat social entre le personnel au travail (COV8)
- * L'échange avec les clients est réduit à cause de la Covid-19 (COV9)
- * La Covid-19 réduit la satisfaction des clients (COV10)
- * La Covid-19 ne favorise pas la fidélisation de la clientèle (COV11)

Encadré 3: Echelle de mesure de la performance commerciale

- * Evaluation du chiffre d'affaires durant les trois dernières années (PC1)
- * Evaluation du résultat durant les trois dernières années (PC2)
- * Satisfaction des clients durant les trois dernières années (PC3)
- * Evaluation de la part de marché durant les trois dernières années (PC4)
- * Perception des clients de la qualité de nos services durant les trois dernières années (PC5)
- * Position concurrentielle de notre activité durant les trois dernières années (PC6)
- * Evaluation de la fidélisation des clients durant les trois dernières années (PC7)

Tableau 1. Résultats des analyses exploratoires

Variables latentes	Items	Communalités	Variance totale expliquée
Orientation client	OCL1	0,607	70,304%
	OCL4	0,604	
	OCL5	0,777	
	OCL6	0,835	
	OCL8	0,831	
Perception des dirigeants de la COVID-19	COV1	0,710	65,605%
	COV2	0,776	
	COV5	0,760	
	COV9	0,796	
	COV11	0,772	
Performance commerciale	PC1	0,723	62,924%
	PC2	0,755	
	PC3	0,754	
	PC4	0,804	

Source: auteur

2.1.2. Phase de validation

Nous avons procédé dans la suite de nos analyses à l'épuration et à la validation des échelles de mesure. Pour la qualité globale d'ajustement de nos différentes échelles, nous nous sommes basés sur la synthèse des indices de qualité d'ajustement globale retenue par Didellon et Vallette-Florence (1995). Nous nous sommes intéressés à la fiabilité et à la validité de chaque construit en calculant le coefficient Alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog. Pour montrer que chaque indicateur constitue une mesure d'un et d'un seul concept, nous avons procédé au test de validité convergente en se basant sur la méthode de Fornell et Larcker (1981).

Tableau 2. Résultats du modèle de mesure

Variables latentes	α de Cronbach	Rhô de Jöreskog	Validité convergente
Orientation client	0,766	0,835	0,723
Perception de la COVID	0,725	0,814	0,711
Performance commerciale	0,716	0, 801	0,694

Source: auteur

2.1.3. Phase quantitative de l'étude

Nous présentons la méthode d'analyse des données collectées après avoir présenté l'échantillon et la méthode de collecte des données.

2.1.3.1. Echantillon de l'étude et méthode de collecte des données

La population de référence de notre étude est composée des gérants d'hôtel et d'auberge. L'échantillonnage a été fait de façon raisonnée. En effet, il n'existe pas à notre connaissance de bases fiables de données de l'ensemble de ces lieux d'hébergement. Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, un échantillon de 168 gérants dont 66 gèrent les hôtels. Les données furent collectées par un questionnaire dont l'administration a été effectuée en face à face auprès de ces gérants.

Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau ci-dessous.

Tableau 3. Les caractéristiques de l'échantillon

Gérants	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage
Gérants d'hôtels	66	39	39
Gérants d'auberges	102	61	100
Total	168	100	-
Ancienneté du gérant	-	-	-
Moins de 5 ans	13	08	08
5 à 10 ans	66	38	46
10 à 15 ans	53	32	78
15 à 20 ans	15	09	87
Plus de 20 ans	21	13	100
Total	168	100	-

Source: auteur

L'échantillon de notre étude est constitué majoritairement des gérants d'auberges (61%). Les gérants d'hôtels représentent 39% et la plupart des gérants (38%) a une ancienneté comprise entre 5 et 10 ans suivie par les gérants ayant une ancienneté comprise entre 10 et 15

ans.

Les gérants dont l'ancienneté est inférieure à 5 ans sont minoritaires (08%).

2.1.3.2. Méthode d'analyse des données

Nous avons procédé dans la suite de nos analyses à l'épuration et à la validation des échelles de mesure à partir d'une analyse factorielle confirmatoire basée sur le logiciel AMOS 20.

Pour la qualité globale d'ajustement de nos différentes échelles, nous nous sommes basés sur la synthèse des indices de qualité d'ajustement globale retenue par Didellon et Vallette-Florence (1995). Précisons que le modèle conceptuel de notre recherche fait intervenir des variables dont les hypothèses sont basées sur les relations entre ces variables. Ainsi, plusieurs méthodes d'analyses sont nécessaires pour étudier l'ensemble des relations postulées par le modèle conceptuel de cette recherche. Pour tester la relation de modération, nous avons suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS sous SPSS, parce qu'il a l'avantage d'exposer une démarche simple. Les modèles d'équations structurelles que nous avons utilisés reposent sur la méthode d'estimation par maximum de vraisemblance et donc nécessitent la condition de normalité des variables de mesure (Bollen, 1989). La lecture des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement montre qu'il n'y a pas eu de violation de la contrainte de multinormalité des variables, puisque les deux indices se trouvent dans les limites acceptables (les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont compris entre -2 et 2).

3. RÉSULTATS DE L'ÉTUDE

Après le résultat du lien direct entre l'orientation client et la performance commerciale, nous présentons le test de l'effet modérateur sur ce lien lorsque ce dernier est significatif.

3.1. Orientation client et performance commerciale

Les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement du tableau ci-dessous sont très satisfaisantes et attestent la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur proche à 2. Les indices GFI, AGFI, et CFI sont supérieurs à 0,9 et très proches de 1. En outre, le RMSEA est inférieur à 0,05 et converge vers 0. Par ailleurs, le test du modèle proposé confirme l'hypothèse H1 de cette recherche et les résultats sont résumés

dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4. L'influence directe de l'orientation client sur la performance commerciale

		Coefficient de régression	Valeur de test t	Significativité	
Orientation client	→	Performance commerciale	0,306	7,736	***
Indices d'ajustement $\chi^2 = 142$, $\chi^2/ \text{dll} = 2,8$; GFI = 0,92; AGFI = 0,91; RMSEA = 0,04; NFI = 0,92; CFI = 0,95					
***: Significatif à 1%					

Source: notre recherche

Les résultats du tableau révèlent que l'orientation client impacte positivement et significativement la performance commerciale. De ce fait, plus les gérants adoptent une orientation client élevée, plus ils créent de la performance commerciale.

Sur la base de ce qui précède, nous pouvons dire que notre première hypothèse H1 est validée.

3.2. Effet modérateur de la perception des gérants de la COVID-19

Après avoir démontré la relation positive et significative entre l'orientation client et la performance commerciale, nous pouvons procéder au test de modération. De ce fait, nous avons suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS. Par ailleurs, la relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y) est modérée par une troisième variable appelée M lorsque l'effet d'interaction de X et M sur Y est significatif.

Tableau 5. Résultat du test de modération

Variable dépendante	Interaction	Coefficient de régression	Valeur de test t	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance commerciale	OCL*COV	-0,0667	0,3171	-0,3488 ; 0,4823	P < 0,01

Source: notre recherche OCL : orientation client COV : Perception de la COVID-19 par les gérants

Les résultats du test du précédent tableau indiquent que l’effet d’interaction entre l’orientation client et la perception des gérants sur la COVID-19 n’est pas significatif (le chiffre zéro étant inclus dans l’intervalle de confiance) montrant ainsi que la relation entre l’orientation client et la performance commerciale n’est pas modérée par la perception des gérants sur la COVID-19. Ce qui nous permet de dire que l’hypothèse H2 n’est pas validée.

4. DISCUSSION DES RÉSULTATS

Cette étude a montré la relation directe entre l’orientation client et la performance commerciale dans l’industrie d’hébergement ainsi que le rôle modérateur de la perception des dirigeants sur la COVID-19.

La performance commerciale est positivement et significativement influencée par l’orientation client auprès des gérants d’hébergement. De ce fait, les résultats montrent que plus les gérants sont orientés client, plus ils sont commercialement performants. Ce qui confirme le fait que les clients constituent une valeur capitale pour les lieux d’hébergement qui tirent profit de la satisfaction des besoins des clients. Ces résultats corroborent ceux des études antérieures (Gafa, 2020 ; Doucouré, 2018 ; Pekovic et Rolland, 2012 ; Gotteland et al., 2009 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Singh et Ranchhod, 2004). A cet effet, pour être commercialement performants, les gérants doivent réaliser une étude sur la clientèle leur permettant de mieux connaître leurs besoins. Ils doivent encourager et prendre en compte les réclamations et suggestions des clients. Ils doivent aussi chercher à connaître le niveau de satisfaction des clients puis développer une prompte réaction en cas d’insatisfaction des clients. Ce qui conforte les résultats de Tsapi et Tchuenté (2006).

En outre, cette recherche a montré que l’effet d’interaction de l’orientation client et de la perception des gérants sur la COVID-19 impacte négativement la performance commerciale

et que cet effet d'interaction sur la performance commerciale n'est pas significatif. Ce qui montre que la perception des gérants ne favorise pas la création de la performance commerciale dans le contexte de l'orientation client. L'hébergement étant une prestation de service, va nécessiter une proximité et une participation des clients en vue d'une meilleure satisfaction. Or les consignes de l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) et d'autres Institutions œuvrant dans le domaine de la santé recommandent la distanciation sociale pour barrer la route à la pandémie du Covid-19. Ce qui affecte négativement la proximité et la participation du client qui sans doute sont importantes pour la réalisation de la performance commerciale dans la servuction.

Soulignons que les résultats de cette recherche révèlent d'une part que l'orientation client est un déterminant de la performance commerciale dans l'industrie d'hébergement, ce qui conforte les travaux de Gafa (2020) et de Doucouré et al., (2019), et d'autre part que la perception des gérants de la COVID-19 ne joue pas un rôle modérateur entre l'orientation client et la performance commerciale.

CONCLUSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

Bien que l'idée selon laquelle les capacités liées au client sont nécessaires pour améliorer la performance de l'entreprise soit largement acceptée (Narver et Slater, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1990), ce sujet n'a pas fait l'objet de beaucoup d'études empiriques. De plus, comme le suggèrent Noble et al. (2002), les composants de l'orientation-marché, pris de manière isolée, ont des effets potentiellement différents sur les résultats de l'entreprise. Notre recherche vise à combler ce manque dans la littérature, en étudiant non seulement les effets de l'orientation client de manière isolée sur la performance commerciale, mais aussi en introduisant dans cette relation le rôle modérateur de la perception des gérants sur la COVID-19..

Sur le plan méthodologique, cette étude suggère que le choix d'une mesure subjective de la performance commerciale, plutôt qu'objective, amplifie l'effet observé de l'orientation client sur la performance commerciale. Cela nous conduit à recommander l'utilisation de mesures objectives de la performance en complément de mesures subjectives. Ce dernier type de mesure permet de tenir compte de manière implicite des spécificités sectorielles et de la

diversité des objectifs poursuivis par les entreprises, assurant ainsi une mesure de la performance commerciale pertinente car relative (Pelham et Wilson, 1996 ; Kaplan et Northon, 2001).

Sur le plan théorique, cette recherche permet une amélioration des connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'orientation client dans l'industrie d'hébergement et ses implications sur la performance commerciale. Nos résultats confortent d'une part ceux des travaux antérieurs (Gafa, 2020 ; Doucouré et al., 2019; Zhu et Nakata, 2007 ; Yilmaz et al., 2005) et d'autre part permettent de les prolonger. Au-delà de l'existence du lien entre l'orientation client et la performance commerciale, cette étude enrichit la littérature en démontrant que ce lien est aussi valable pour l'industrie d'hébergement et dans un contexte des économies en développement. Par ailleurs, les résultats de nos recherches enrichissent les travaux antérieurs (Doucouré, 2019 ; Hernandez et Narciso, 2003) dans la mesure où ils indiquent que la perception des gérants de la COVID-19 ne renforce pas le niveau d'orientation client qui à son tour empêche la performance commerciale des gérants dans un contexte de pays en développement.

Sur le plan managérial, pour être plus performants, les gérants d'hébergement doivent améliorer leurs connaissances des besoins des clients et ceci à travers une étude des besoins de la clientèle. En outre, les gérants d'hébergement peuvent améliorer la performance commerciale de leurs activités en les rendant numérique par la mise en place de la digitalisation. Ce qui leur permettra d'éviter des contacts physiques avec la clientèle par respect des mesures de distanciation sociale et en même temps en créant une proximité avec cette dernière favorable à la performance commerciale.

Malgré ces apports, ce travail de recherche présente quelques limites qui appellent à de nouvelles pistes de recherche. D'une part, la mesure subjective de la performance a été adoptée dans cette recherche, l'utilisation de mesures objectives de la performance serait un complément de la mesure subjective. D'autre part, les influences du niveau d'étude et de la personnalité du gérant n'ont pas été prises en compte. De ce fait, une reconduite de cette recherche, en intégrant l'influence du niveau d'étude et de la personnalité du gérant entre l'orientation client et la performance commerciale pourrait permettre une compréhension plus approfondie du rôle de la perception des gérants de la COVID-19.

BIBLIOGRAPHIE

- Appiah-Adu K. et Singh S. (1998), « Customer orientation and performance: A study of SMEs », *Management Decision*, vol.36 n°6, p. 385-394.
- Assoumou-Ella, G. (2020). Transactions et risque de propagation du Covid-19: une modélisation à partir de la vitesse de circulation de la monnaie au Gabon *GAE Working Paper*.
- Bacon, N., Ackers, P., Storey, J., et Coates, D. (1996), « It's a small world: managing human resources in small businesses », *International journal of human resource management*, vol.7, n°1, p.82-100.
- Barney J. (1991), « Firm Resources and Sustained Competitive Advantage », *Journal of Management*, vol.17, n°1, p.99-120.
- Bely J., Boulnois, J-L. & Rao, J. (2003), « Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure », *L'expansion Management Review*, n° 111, décembre, p. 90-96.
- Bollen K. A. (1989). *Structural Equations with latent Variables*, NY : Wiley and Sons.
- Boutary, M. (2009). Que retirent les dirigeants de leur réflexion sur la délocalisation ? *Onzièmes Journées Scientifiques du réseau entrepreneuriat de l'Agence universitaire de la francophonie*. Trois Rivières, QC, Canada.
- Bughin C. (2006), « les mesures non financières reflètent-elles la performance financière de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client », *Revue Gestion 2000*, vol.2, n°3, p.111-132.
- Catherine R. (2015). *Le lien entre les composantes de l'orientation marché et la performance: une application aux Offices de tourisme de montagne*, Gestion et management, Université Grenoble Alpes, Français.
- Churchill N.C. (1979), « A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs », *Journal of Marketing Research*, vol. 16, February, p. 64-73.
- Day G.S. (1990). *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value february* , Free Press, New York.
- Day G.S., Wensley G.S. (1988), « Assessing Advantage: A Framwork for Diagnosing Competitive Superiority », *Journal of Marketing*, vol. 52, April, p. 1-20,
- Denis J. E., Czellar, S. et Graber, S. (2000). *Orientation marche et performance: integration des evidences empiriques*, Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève, Faculté des sciences économiques et sociales.
- Deshpande R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), « Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis », *Journal of Marketing*, vol. 57, n°1, p. 23-37.
- Didellon L. et Valette-Florence P. (1995). *L'utilisation des indices d'ajustement dans les modèles d'équations structurelles : présentation et recommandation d'usage*, journées Nat. des IAE, Toulouse.

- Doucoure B., Diagne A. et Fort F. (2019), « Orientation-marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires: rôle des organisations professionnelles », XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.
- Doucoure B., Fort F. et Dankoco I. S. (2018), « The mediating role of innovativeness in the relationship between market orientation and performance: an application to Senegalese agrifood VSEs, » *Transnational Corporations Review*, vol.10, n°2, p.147-160.
- Duong H. T. et Pache G. (2015), «Théorie des ressources appliquée à la logistique: Une identification de cinq dimensions clés», *Logistique & Management*, vol.23, n°2, p. 55-72.
- Forgues B., Frechet M. et Josserand E. (2006), «Relations interorganisationnelles: Conceptualisation, résultats et voies de recherche», *Revue française de gestion*, vol.164, n°5, p.17-31.
- Gafa Y. (2020), « Effet médiateur de l'innovativité dans la relation orientation-marché et performance commerciale des Très Petites Entreprises (TPE) de métiers », *Revue Africaine de Management*, vol.5, n°3, p. 1-23.
- Gafa Y. (2019), « l'effet médiateur de l'organisation du personnel en contact dans la relation orientation-client et performance commerciale des entreprises informatiques au Togo », *Recherches et Pratiques Marketing*, vol.4, novembre p. 20-40.
- Gulati R., Nohria N. et Zaheer A. (2000), « Strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol.21, n°3, p. 203-216.
- Gummesson E. (2004), « Return on relationships : The value of relationship marketing and customer relationship management in business-to-business contexts », *The Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.19, n°2, p. 136-148.
- Gotteland D., Haon C., et Jolibert A. (2009), « L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique », *M@n@gement*, vol.12, n°3, p. 204-223.
- Gotteland D., Haon C. et Gauthier, C. (2007), « L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherches Appliquées en Marketing*, vol.22, n°1 p. 45-60.
- Han J.K., Manwoon K. et Rajendra S. (1998), « Market Orientation and organisational performance: Is innovation a missing link », *Journal of Marketing*, vol.62, n°4, p.30-45.
- Hayes A. F. (2018), « Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation », *Communication Monographs*, vol.8, n°1, p. 4-40.
- Hayes A. F. (2013), *Introduction to Mediation. Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, Guilford, New York.
- Hernandez-Espallardo M. et Arcas-Lario N. (2003), « The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships », *International Journal of Research in Marketing*, vol.20, n°2, p. 133-52.
- Hilman H. et Kaliappen N. (2014), « Innovation strategies and performance: are they truly

- linked? », *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, vol.11, n°1, p. 48-63.
- Jarillo J. C. (1988), « On strategic networks », *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1, p. 31-41.
- Kaplan R.S. et Northon D. (2001), « Transforming the Balanced scorecard from Performance Measurement to strategic Management », *Accounting Horizons*, vol.15, n°1 p. 87-104.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), « Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications », *Journal of Marketing*, vol.54, n°2, p. 1-18.
- Lefaix-Durand A., Poulin D., Beauregard R. et Kozak R. (2006), « Relations interorganisationnelles et création de valeur : Synthèse et perspectives », *Revue française de gestion*, vol.164, n°5, p. 205-227.
- Lehu J-M. (2005), « Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble », *Revue Décision Marketing*, vol.40, octobre-décembre, p. 17-30.
- Leventhal H., Meyer D., Nerenz D.R. (1980). The common sense representation of illness danger. In : RACHMAN S., ed. *Contribution to medical psychology* (Vol 2). New York, Pergamon pp 17-30.
- Luo X., Hsu M.K. et Liu S.S. (2008), « The moderating role of institutional networking in the customer orientation/trust/commitment-performance causal chain in China », *Journal of Academy Marketing Science*, vol.36, n°2, p. 202-214.
- Narver J.C. et SLATER S.F. (1990), « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, p. 20-35.
- Noble C.H, Sinha R.K et Kumar A. (2002), « Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications », *Journal of Marketing*, vol.66, n°4, p. 25-39.
- Oliver R.L. (1997), *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*, Mc Graw-Hill International Editions.
- Pekovic S. et Rolland S. (2012), « l'impact de l'orientation-client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateur », *Recherche et Applications en Marketing*, vol.27, n°4, p. 11-39.
- Pelham A. M. et Wilson D.T. (1996), « A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.24, n°1, p.27-43.
- Ruekert R.W. (1992), « Developing a Market Orientation: an organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, vol.9, p. 225-245.
- Sharma A., Tzokas N., Saren, M. et Kyziridis, P. (1999), « Antecedents and consequences of relationship marketing – insights from business service salespeople », *Industrial Marketing Management*, vol.28, n°6, p. 601-611.
- Singh S. et Ranchhod A. (2004), « Market orientation and customer satisfaction: evidence

- from the British machine tool industry », *Industrial Marketing Management*, vol.33, n°2, p. 135-144.
- Sogbossi B.B. (2010), « Perception de la notion de Performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique », *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, vol.241, n°1, p. 117-124.
- Tsapi V., Tchuenta M. (2006), « Orientation-marché et création de valeur par la petite entreprise dans les PVD: Le cas de caméroun », *Revue africaine des Sciences Économiques et de Gestion*, vol.5, n°1, p. 29-67.
- Torrès, O. (2009). *La recherche en PME au VITRIOL. Economies et sociétés*, 43(2), 343-362.
- Yilmaz C., Sezen B. et Ozdemir O. (2005), « Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance », *Journal of Business Research*, vol.58, n°10, p. 1340-1352.
- Zhu Z. et Nakata C. (2007), « Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems », *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.15, n°3, p. 187-203.