

Orientation-Marché et performance commerciale des très petites entreprises (TPE) de métiers : analyse du rôle d'appartenance à une organisation professionnelle

Yao GAFA¹

Mots clés:

*orientation-marché,
performance
commerciale,
TPE de métiers,
organisation
professionnelle*

RÉSUMÉ

Cette recherche a pour objectif principal de proposer un modèle conceptuel pour évaluer l'impact de l'orientation-marché sur la performance commerciale des TPE de métiers et tester le rôle modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle dans cette relation. Notre champ d'application empirique est constitué de 250 très petites entreprises de métiers qui nous ont permis de collecter les données primaires par questionnaire.

Pour analyser les données et tester les hypothèses, la méthode des équations structurelles et la macro-PROCESS de Hayes avec le SPSS nous ont été utiles. Les résultats montrent que l'appartenance à une organisation professionnelle favorise une amélioration de la capacité des dirigeants des TPE de métiers à développer une orientation-marché et permet à ces TPE de réaliser de meilleures performances commerciales.

© 2020 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

La recherche scientifique sur la Très Petite Entreprise (TPE) se développe depuis quelques années dans le monde. Cependant, les TPE apparaissent comme un instrument de régénération des économies en périodes difficiles. La dynamique ainsi reconnue à ce type d'entreprise est à la base de la réflexion sur le rôle de la TPE dans les économies du Sud confrontées aux problèmes du développement et de la lutte contre la pauvreté (UM-Ngouem, M-T, 2006). En effet selon Polge (2003), les TPE ne manifestent, vis-à-vis du marketing, qu'un intérêt très mitigé. Cette réticence ne doit pourtant pas être interprétée comme une résistance au changement ou la simple persistance d'un référent trop traditionnel en matière de gestion.

Notons aussi que la spécificité économique des pays en développement n'est pas sans influence sur le comportement des TPE. Dans le contexte africain, l'informalité des économies est d'un niveau très élevé, favorisant la présence de très petites entreprises dont l'unité de production est indissolublement liée à la cellule familiale, et l'activité économique se fonde dans l'activité sociale (Torrès, 1999). Plusieurs auteurs (Dankoco et Harouna, 2009 ; Mefoute Badiang *et al.*, 2013) soulignent aussi que ces petites structures sont caractérisées par des spécificités relatives à leur faiblesse organisationnelle et à leurs modes de gestion informels.

En effet, pour aider les entreprises togolaises de métiers à mieux s'organiser, l'Etat a mis en place une chambre des métiers favorisant le regroupement de ces structures en organisations professionnelles. En effet, l'affiliation à une organisation professionnelle constituerait un moyen pour les petites entreprises de développer leurs méthodes d'organisation et surtout de gestion commerciale (De Janvry et Chadoulet, 2004 ; Doucouré *et al.*, 2019). De ce fait, les organisations professionnelles constituent un soutien à l'activité des petites entreprises grâce à l'usage de mécanismes de coordination autoritaire (Hernandez et Arcas-Lario, 2003). Ces auteurs ont aussi montré qu'un partenaire bien informé des exigences du marché peut, grâce à des organisations professionnelles fortes, transmettre la volonté de satisfaire les besoins du marché aux autres membres de son organisation et, donc, l'orientation-marché.

L'orientation-marché est définie, selon l'approche comportementale, comme « la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la

diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations » (Kohli et Jaworski, 1990). Selon l'approche culturelle, l'orientation-marché désigne « la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients » (Narver et Slater, 1990).

Parallèlement à l'importance des recherches sur l'orientation-marché conduites dans les pays développés, nous relevons un constat de carence quant au nombre, jusqu'à aujourd'hui limité, des travaux ayant intégré les pays en développement dans leur terrain d'investigation. A ce titre, certains auteurs (Ellis, 2006; Appiah-Adu, 1998) estiment que toute critique à l'égard de la robustesse de l'orientation-marché doit être suspendue sous réserve des études supplémentaires dans les pays en développement.

S'il est établi dans la littérature que l'orientation-marché a un effet direct positif sur la performance (Ellis, 2006 ; Kirca, Jayachandran, et Bearden, 2005), force est de constater que la plupart des recherches sur ce lien ont concerné les grandes entreprises. Malgré l'abondance de la littérature sur l'orientation-marché, nous constatons qu'il y a très peu d'applications portant sur les TPE. Par ailleurs, le souci du développement de cette orientation-marché chez les petites entreprises se justifie par le fait qu'elle constitue un préalable fondamental à toute pratique du marketing (Doucoure *et al.*, 2019). Il se pose alors la question des voies et moyens permettant de diffuser et de développer cette orientation-marché auprès de ces petites entreprises. A cet effet, certains auteurs ont montré que les organisations professionnelles favorisent la diffusion et le développement de comportements orientés marché chez leurs membres (Hernandez et Arcas-Lario, 2003).

De plus, malgré la préoccupation des chercheurs du rôle modérateur de certaines variables entre l'orientation-marché et la performance des entreprises, nous avons constaté que l'appartenance à une organisation professionnelle n'a pas été étudiée comme variable modératrice entre l'orientation-marché et la performance commerciale des TPE de métiers. Partant de ce constat, nous nous interrogeons sur le rôle de l'appartenance à une organisation professionnelle sur le lien entre l'orientation-marché et la performance commerciale des TPE de métiers.

Pour combler l'écart dans la littérature et répondre à cette question, l'objectif de cette

recherche est d'établir le rôle modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle.

Nous présentons successivement, dans le cadre de cet article, une revue de littérature et les hypothèses de la recherche suivies du modèle de la recherche et ses variables, 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. Revue de la littérature

L'examen de la littérature sur l'orientation-marché et la performance permet de constater que les différentes théories qui y sont mobilisées traitent d'une variété de variables modératrices.

1.1. Orientation-marché pour les TPE

Selon Verhees et Meulenberg (2005), les ressources et capacités spécifiques des petites entreprises déterminent leur niveau d'orientation-marché, au sens de Kohli et Jaworski (1990).

Cependant, les ressources financières des très petites entreprises sont assez faibles pour leur permettre d'investir dans la recherche des informations primaires. En effet, l'absence d'une fonction marketing et la rareté des ressources pour la collecte de l'information provenant du marché poussent les petites entreprises à suivre l'évolution de leur environnement à partir des données secondaires (revues spécialisées, conférences et revues professionnelles) ou des contacts personnels (avec les fournisseurs, clients) (Smeltzer, Fann et Nikolaisen, 1998).

Soulignons aussi que la structure organisationnelle et le mode d'organisation de ces petites structures constituent des blocages au développement de l'orientation-marché. En effet, celles-ci sont caractérisées par une centralisation forte qui se traduit par une concentration des prises de décisions et des pouvoirs entre les mains d'un seul décideur, ce qui constitue une entrave aux échanges d'informations et d'idées (Zahra et al., 2004 ; Beck *et al.*, 2011).

De plus, Matsuno *et al.* (2002) ont montré que la centralisation affecte négativement l'orientation-marché en ce sens qu'elle empêche le partage et l'utilisation de l'information

dans l'entreprise. Pour Verhees et Meulenberg (2005), comme toutes les grandes décisions proviennent d'un seul et unique décideur, alors le partage de l'information ne s'avère pas pertinent dans les petites entreprises. Selon ces derniers, ces petites structures sont limitées par la faiblesse de leurs ressources financières et techniques dans leur capacité de réaction.

1.2. Impact de l'orientation-marché sur la performance commerciale

L'importance opérationnelle de l'orientation-marché est liée à ses effets avérés sur la performance organisationnelle (Gotteland *et al.*, 2007 et Catherine, 2015). À partir de 1990, la plupart des recherches du domaine ont été orientées vers l'estimation, exclusivement quantitative, des effets de l'orientation-marché sur la performance, à l'exception notable des travaux traitant de ses méthodes d'implémentation (Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003). Les résultats obtenus étant hétérogènes, la question est longtemps restée en suspens.

La méta-analyse proposée par Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) a ainsi confirmé que la relation entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle est plus forte pour des mesures subjectives de performance.

La publication successive de trois méta-analyses (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006) a révélé une relation globalement positive et significative entre l'orientation-marché d'une organisation et sa performance. Précisons aussi que les travaux de Gafa (2020) ont montré que l'orientation-marché a une influence positive et significative sur la performance commerciale des entreprises informatiques. D'autres résultats montrent que l'orientation-marché a une relation positive avec la croissance des parts de marché (Appiah-Adu et Ranchhod, 1998 et Grolleau *et al.*, 2012) et sur la qualité du produit (Pelham et Wilson, 1996 ; Gotteland *et al.*, 2009).

En nous appuyant sur les arguments de la littérature, nous posons l'hypothèse suivante:

H1: L'orientation-marché influence positivement et significativement la performance commerciale des TPE

1.3. Modération dans la relation orientation-marché et performance

Plusieurs études empiriques confirment le fait que les entreprises devraient ajuster leurs stratégies orientées marché aux changements de l'environnement (Appiah-Adu et Ranchhod, 1998 ; Harris, 2001 ; Homburg *et al.*, 2007 ; Kumar *et al.*, 2011). Notons qu'à partir d'une étude portant sur 159 hôpitaux, Kumar *et al.*, (2011) indiquent que la relation positive entre l'orientation-marché et les différentes mesures de performance organisationnelle est modérée par les turbulences du marché, l'hostilité concurrentielle et le pouvoir des fournisseurs. Ils concluent que les turbulences environnementales et l'intensité concurrentielle modèrent l'effet principal de l'orientation-marché sur la performance de l'entreprise. Appiah-Adu et Singh (1998) ont trouvé que le dynamisme du marché et l'intensité concurrentielle ne modèrent pas l'impact de l'orientation-marché sur la performance.

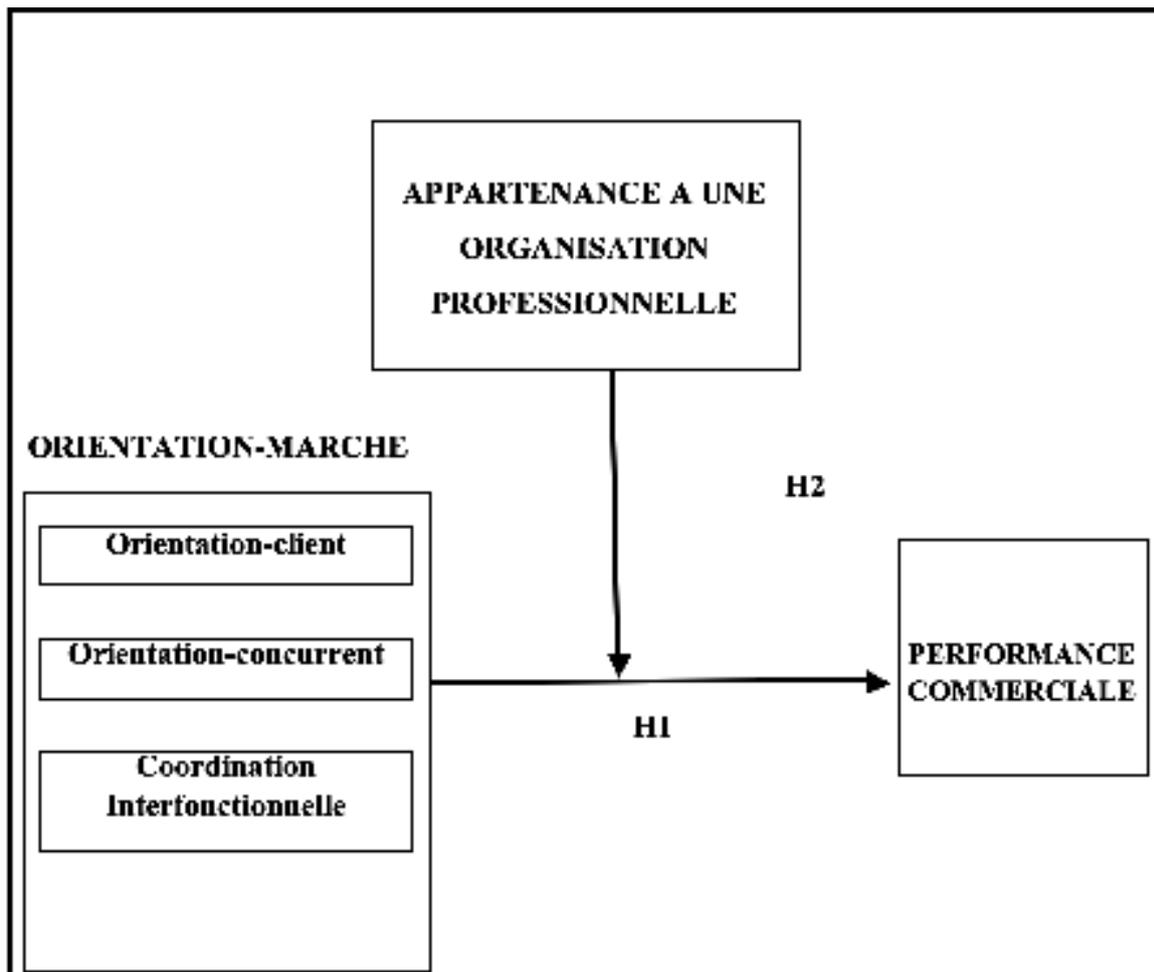
Par ailleurs, soulignons que les TPE sont limitées dans leur quête de compétitivité par leur faible capacité de gestion commerciale et marketing liée à leurs caractéristiques, à leur structure organisationnelle, et à l'insuffisance de leurs ressources. De ce fait, les organisations professionnelles considérées comme un cadre favorisant les partenariats et les réseaux, représentent un moyen incontournable pour ces TPE d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Jarillo, 1988 ; Gulati *et al.*, 2000). Les relations collaboratives à long terme entre partenaires, en mettant en place des mécanismes de coordination, doivent aussi être favorisées pour augmenter leur performance (Sharma *et al.*, 1999 ; Gummesson, 2004). En définitive, l'organisation en réseau semble être un moyen pour l'entreprise de capter des ressources qui lui permettent d'obtenir un avantage compétitif durable et de réaliser un niveau de performance supérieur (Oliver, 1997 ; Doucouré *et al.*, 2019). Selon Diagne (2018), l'organisation en réseau permet le renforcement des ressources et capacités, notamment commerciales, et joue un rôle prépondérant dans la diffusion et le développement de comportements orientés marché chez leurs membres. Partant de tous ces constats, nous posons l'hypothèse suivante:

H2 : L'appartenance à une organisation professionnelle modère la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale des TPE.

2. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle présenté ci-dessous concerne les différentes variables de notre étude, notamment : la variable indépendante, l'orientation-marché; la variable dépendante, la performance commerciale et la variable modératrice, l'appartenance à une organisation professionnelle. Schématiquement, notre cadre d'analyse se présente comme ci-dessous.

Figure 1: Le modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteurs

3. Les variables de l'étude

3.1. L'orientation-client

L'orientation-client est un ensemble de croyances qui donnent la priorité aux intérêts du client dans le développement d'une entreprise rentable sur le long terme (Deshpandé *et al.*, 1993).

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 principalement positif sur les mesures de la performance. Plusieurs auteurs confirment la proposition selon laquelle l'orientation-client influe positivement sur les perceptions du client et ainsi, au final, sur la performance de l'entreprise (Singh et Ranchhod, 2004). D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en termes d'indicateurs du marché et d'indicateurs financiers, aux États-Unis (Han *et al.*, 1998), au Royaume-Uni (Appiah-Adu et Singh, 1998), en Chine (Luo *et al.*, 2008), au Japon (Deshpandé *et al.*, 1993), en Turquie (Yilmaz *et al.*, 2005) et en France (Pekovic et Rolland, 2012 ; Catherine, 2015). En outre, l'étude menée par Gafa (2020) auprès des entreprises informatiques au Togo a révélé que l'orientation-client influence positivement la performance.

3.2. L'orientation-concurrent

L'orientation-concurrent est la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents (Narver et Slater, 1990). L'entreprise doit non seulement se préoccuper de l'adéquation de ses produits aux attentes des clients, mais aussi s'assurer de leur succès ou performance au travers d'une attaque bien menée (Fons, 2006). L'entreprise orientée concurrent est dans la capacité, d'une part, d'analyser les actions des concurrents (par exemple, reconnaître les technologies concourant à la performance du nouveau produit), et, d'autre part, d'y répondre (Gatignon et Xuereb, 1997). Ainsi, tout comme l'orientation-client, l'orientation-concurrent contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel, au maintien de l'écart avec la concurrence, et, par conséquent, influe positivement sur la performance de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater,

1990 ; Fons, 2006, Gafa, 2020a).

3.3. La coordination inter-fonctionnelle

Selon Narver et Slater (1990), la coordination inter-fonctionnelle se définit comme l'intégration et la collaboration de différentes entités pour améliorer la communication et le transfert d'informations au sein de l'entreprise. Plusieurs recherches soulignent que la plupart des travaux supposent un effet positif de la coordination inter-fonctionnelle sur la performance (Haon, Gotteland et Fornerino, 2009 ; Gafa, 2020b). La coordination inter-fonctionnelle offrirait en effet deux bénéfices. D'une part, elle favoriserait le partage de l'information entre les membres de l'équipe (Williams et O'Reilly, 1998), d'autre part, elle conduirait à un traitement plus approfondi de cette information et à la prise en considération d'un plus grand nombre de perspectives dans la prise de décision (Dahlin, Weingart et Hinds, 2005). Selon Grignon (2017), l'intérêt perçu et réel des informations, les différences de sous-cultures, ainsi que le manque de contexte commercial de la part des profils analytiques entravent la coordination inter-fonctionnelle par le biais du transfert d'informations. De plus, l'objectif du transfert d'informations marketing peut être un frein à la coordination inter-fonctionnelle car, il n'aboutit pas automatiquement à une utilisation adéquate des informations par les profils opérationnels du marketing.

3.4. Appartenance à une organisation professionnelle

Une organisation professionnelle est généralement un organisme sans but lucratif établi dans le but de faire progresser une profession particulière (Doucouré *et al.*, 2019). Les entreprises nouent des relations inter-organisationnelles qui peuvent être définies comme des liens puissants et étendus de type social, économique, de service et technique, qui existent entre les organisations (Lefaix-Durand *et al.*, 2006). A cet effet, elles peuvent obtenir à travers ces relations inter-organisationnelles certains avantages tels qu'un meilleur accès à certaines ressources, une réduction de l'incertitude et un accroissement de sa légitimité (Forgues *et al.*, 2006). Selon Doucouré *et al.* (2019), bien que les deux autres avantages ne soient pas négligeables, l'accès aux ressources nous semble plus pertinent, car c'est une préoccupation

majeure des TPE. L'intégration de la TPE dans un réseau est aussi considérée comme un moyen d'accéder aux ressources. En effet, comme le précisent Gulati et al. (2000), en respectant les mécanismes de coordination inter-organisationnelle, les relations collaboratives peuvent aider l'entreprise à capter des ressources lui permettant d'obtenir un avantage compétitif et, par conséquent d'améliorer sa performance. Ces ressources, qui s'expriment à travers certains savoirs : savoir concevoir, savoir distribuer et savoir communiquer (Duong et Paché, 2015), sont en effet nécessaires pour un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Cependant, la disponibilité de ces ressources, notamment dans les très petites entreprises, n'est pas toujours effective. Il faut donc être capable de les saisir auprès des partenaires, notamment dans le cadre de relations de partenariat ou dans l'organisation professionnelle.

3.5. La performance commerciale

Encore appelée la performance marketing, selon Sogbossi (2010), elle est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît nettement difficile de séparer la performance commerciale des autres types de performance. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006). 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 (Kaplan et Northon, 2001). Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients, les services aux clients et les conseils qui leur sont donnés (Bely *et al.*, 2003), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur, une orientation totale du client et une innovation permanente (Lehu, 2005).

4. Méthodologie de recherche

Nous présentons les échelles de mesure des variables et la méthodologie d'analyse après la présentation de l'échantillon de l'étude et la collecte des données.

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

La population de référence de notre étude est composée de TPE togolaises de métiers. Il s'agit des entreprises ayant un effectif compris entre 1 et 10 personnes, selon UM-Ngouem M-T (2006) et selon la charte des PME /PMI du Togo. L'échantillonnage a été fait de façon raisonnée. En effet, il n'existe pas, à notre connaissance, de bases de données de l'ensemble des TPE de métiers (avec des précisions sur la taille ou le secteur d'activités, son appartenance au secteur formel ou informel). Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, un échantillon de 178 TPE de métiers. Les données furent collectées par questionnaire dont l'administration a été effectuée en face-à-face auprès des dirigeants des TPE par les enquêteurs constitués des étudiants de master.

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

Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon

Secteur d'activité	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Coiffure et tresse	53	29,78	29,78
Couture	42	23,60	53,38
Soudure	17	9,55	62,93
Tapisserie	20	11,23	74,16
Menuiserie aluminium et du bois	39	21,91	96,07
Boulangerie	7	3,93	100
Total	178	100	-
Taille	-	-	-
1 – 5 personnes	98	55,06	55,06
6 – 10 personnes	80	44,94	100
Total	178	100	-

L'âge de l'entreprise	-	-	-
Moins de 5 ans	41	23,03	23,03
5 à 14 ans	53	29,78	52,81
15 à 19 ans	48	26,97	79,78
20 ans et plus	36	20,22	100
Total	178	100	-

Source : Auteurs

La boulangerie fait partie des secteurs de cette recherche à cause de l'importance du pain dans la consommation des Togolais. Malgré l'inexistence de statistique sur la consommation du pain, il est reconnu que le pain fait partie du quotidien du Togolais, raison pour laquelle la vente du pain est très répandue sur le territoire. La couture, la coiffure et la tresse sont des métiers très convoités par les jeunes, surtout les filles, qui se lancent en apprentissage. En outre la plupart des jeunes garçons préfèrent le métier de la menuiserie, surtout d'aluminium, de tapisserie et de soudure, à cause des habitations modernes et esthétiques qui se multiplient sur le territoire. D'une manière générale, l'ensemble de ces secteurs constituent la majeure partie des métiers sur le territoire dont l'environnement est en croissance.

Comme on peut le constater dans le tableau 1, l'essentiel des entreprises interrogées est issu des secteurs "Coiffure et tresse" (29,78%). "Couture" (23,60), "Menuiserie" (21,91%), "Tapisserie" (11,23%), "Soudure" (9,55%), et "Boulangerie" (3,9 3%). S'agissant de la taille des entreprises, plus de la moitié (55,06%) des entreprises interrogées ont un effectif compris entre 1 et 5 personnes, tandis que les 44,94% disposent d'un effectif compris entre 6 et 10 personnes.

4.2. Echelles de mesure

Dans le cadre de notre étude, en se basant sur l'échelle de mesure de l'orientation-marché de Narver et Slater pour sa fiabilité et sa validité, nous avons pris en compte les caractéristiques des TPE dans un pays en développement pour adopter une échelle qui soit plus adaptée,

compréhensible, réaliste et surtout accessible aux répondants. Les identifiants de l'orientation-marché sont mesurées sur la base d'une échelle de Likert.

Encadré 1 : Echelle de mesure de l'orientation-marché

- *Nous connaissons bien tous nos clients (OCL1)*
- *Nous encourageons les commentaires et les réclamations effectuées par nos clients pour faire du bon travail (OCL2)*
- * Le service après-vente constitue une part très importante de notre activité (OCL3)*
- *Nous évaluons régulièrement le niveau de satisfaction/insatisfaction de nos clients (OCL4)*
- *Nous analysons régulièrement les facteurs influençant le processus d'achat de nos clients (OCL5)*
- *Nous analysons systématiquement les besoins présents et futurs de nos clients (OCL6)*
- *Nous analysons l'image de nos produits et/ou de notre entreprise auprès de nos clients (OCL7)*
- *Notre communication vise des groupes de clients bien définis (OCL8)*
- *Nous nous efforçons d'offrir à nos clients des produits/services à leurs besoins (OCL9)*
- *Les prix de nos produits/services sont basés sur les avantages qu'ils procurent à nos clients (OCL10)*
- *Nous réagissons rapidement en cas d'insatisfaction de nos clients (OCL11)*
- *Nous connaissons bien nos concurrents (OCC1)*
- *Nous connaissons bien les produits et/ou services des concurrents (OCC2)*
- *Nous analysons systématiquement les stratégies de nos concurrents (OCC3)*
- *Nous analysons systématiquement les menaces des produits de substitution (OCC4)*
- *Nous analysons les pratiques concurrentielles pour améliorer la qualité de nos offres (OCC5)*
- *Nous répondons rapidement aux actions de nos concurrents visant nos clients (OCC6)*
- *Nous analysons les forces et les faiblesses de nos concurrents directs (OCC7)*
- *Nous analysons les politiques de nos concurrents directs en termes de prix, produits, communication, distribution et services (OCC8)*
- *Nous collectons régulièrement des informations concernant nos concurrents en vue d'améliorer nos propres stratégies concurrentielles (OCC9)*
- *Les informations sont partagées en interne avec tout le personnel de l'entreprise (CI1)*
- *Nous tenons régulièrement des réunions afin de discuter des tendances du marché et des plans de développement (CI2)*
- *Notre personnel de vente discute avec les autres services sur des bases formelles (CI3)*

**Notre personnel de vente discute régulièrement des besoins des clients avec d'autres personnes de l'entreprise (CI4)*

**Tout le personnel est impliqué dans la préparation des plans et des stratégies de marché (CI5)*

**Nous pensons faire du bon travail en intégrant tout le personnel de l'entreprise (CI6)*

**Nous encourageons les échanges informels d'informations entre tout le personnel de l'entreprise (CI7)*

**Nous encourageons les contacts directs avec les clients à tous les niveaux de l'entreprise (CI8)*

**L'information relative au marché est diffusée systématiquement à tout le personnel de l'entreprise (CI9)*

**Nous organisons des réunions inter-services pour analyser les informations du marché (CI10)*

**Tout le personnel de l'entreprise est engagé dans l'objectif de satisfaction totale des clients (CI11)*

Pour la variable performance, il existe deux sortes de mesures: objectives et subjectives. Le débat entre l'utilisation des mesures subjectives et objectives de la performance tire presque à son épilogue. En effet, cent quatre-vingt-dix critères de performance sur 230 (83%) sont mesurés de façon subjective (Marticotte et Faure, 2004). Pour ces auteurs, le recours populaire à une mesure subjective s'explique par des raisons pratiques et conceptuelles. Il est ainsi très difficile d'accéder aux données objectives, notamment lorsqu'il s'agit de données primaires.

En outre, selon ces auteurs, les données objectives sont de faible utilité pour expliquer les variations de la performance entre les firmes.

La performance commerciale peut être aussi 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 (Kaplan et Northon, 2001 ; Sogbossi, 2010).

Nous adoptons, dans cette recherche, la mesure subjective de la performance pour des raisons pratiques de collecte des données primaires et de sa popularité d'usage dans le domaine des sciences de gestion.

Encadré 2: Echelle de mesure de la performance commerciale

- * *Evaluation du chiffre d'affaires de l'entreprise durant les trois dernières années (PC1)*
- * *Evaluation du résultat de l'entreprise durant les trois dernières années (PC2)*
- * *Satisfaction de la clientèle de l'entreprise durant les trois dernières années (PC3)*
- * *Evaluation de la part de marché de l'entreprise durant les trois dernières années (PC4)*
- * *Perception de la qualité des produits/services de l'entreprise sur les trois dernières années (PC5)*
- * *Position concurrentielle de l'entreprise sur le marché durant les trois dernières années (PC6)*
- * *Evaluation de la fidélisation de la clientèle de l'entreprise durant les trois dernières années (PC7)*

4.3. Méthodologie d'analyse

Nous avons adopté dans cette recherche la procédure proposée par Churchill (1979), révisée par MacKenzie *et al.* (2005)¹. Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire appliquée aux échelles de mesure. Une série d'analyses en composantes principales a été menée, les résultats sont consolidés par la significativité des tests de KMO et de Sphéricité de Bartlett. Les items dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 sont éliminés (Evrard, Pras et Roux, 2003). Enfin, les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés afin d'établir la fiabilité des échelles de mesure.

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée au moyen du logiciel AMOS. Les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance. La fiabilité de nos instruments est confirmée par le calcul du Rhô de Jöreskog (1998). De plus, l'usage de la procédure de Fornell et Larcker (1981) permet de

¹ MACKENZIE S.B., PODSAKOFF P.M. ET JARVIS C.B. (2005), The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions, *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°4, pp. 710–730.

déterminer la validité convergente et la validité discriminante des échelles. Les résultats des analyses factorielles exploratoires et confirmatoires sont résumés dans les tableaux 2 et 3. Ces résultats confirment la cohérence interne, la fiabilité et la validité des instruments de mesure. Pour tester l'effet modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle, nous avons suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS.

Tableau 2 : Résultats des analyses exploratoires

Variables latentes	Items	Communalités	α de Cronbach	Variance totale expliquée
Orientation-client	OCL1	0,72	0,79	0,72
	OCL2	0,71		
	OCL4	0,75		
	OCL8	0,73		
	OCL11	0,81		
Orientation-concurrence	OCC1	0,75	0,72	0,69
	OCC2	0,84		
	OCC6	0,82		
	OCC7	0,71		
Coordination inter-fonctionnelle	CI1	0,81	0,82	0,84
	CI2	0,76		
	CI6	0,83		
	CI11	0,79		
Performance commerciale	PC1	0,71	0,83	0,74
	PC2	0,88		
	PC3	0,78		
	PC4	0,76		

Source : Auteurs

Les valeurs des coefficients alpha de Cronbach sont comprises entre 0,72 et 0,83 et sont donc supérieures à 0,70 (Nunnally, 1967). Ces résultats viennent renforcer la bonne fiabilité des échelles développées dans un contexte de pays développé.

Tableau 3 : Résultats du modèle de mesure

Variables	Moyenne	Ecart type	Corrélations entre construits			
			1	2	3	4
1. Orientation-client	4,41	0,51	1			
2. Orientation-concurrence	3,63	0,69	-,382**	1		
3. Coordination inter-fonctionnelle	3,69	0,57	,031	-,449**	1	
4. Performance commerciale	4,09	0,42	,852**	,545**	,548**	1
Rhô de Jöreskog			0,84	0,87	0,91	0,89
Validité convergente			0,62	0,72	0,62	0,56

Source : Auteur ** La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Les valeurs du Rhô des Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7 et le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil de 0,50 pour chaque échelle.

5. Principaux résultats

Nous présentons dans un premier temps le lien entre l'orientation-marché et la performance commerciale et dans un second temps, nous présentons le test de l'effet modérateur sur le lien lorsque ce lien est significatif.

5.1. Orientation-marché et performance commerciale

Les résultats du tableau ci-dessous révèlent que les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisantes et attestent de 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-marché sur la performance commerciale

		Coefficients de régression	Valeurs de test t	Significativités
Orientation-client	→	0,834	6,514	***
Orientation-concurrent	→	0,282	3,283	***
Coordination inter-fonctionnelle	→	0,378	5,154	***
Indices d'ajustement $\chi^2 = 154$, $\chi^2 / \text{dli} = 2,2$, GFI = 0,94, AGFI = 0,91, RMSEA = 0,04, NFI = 0,94, CFI = 0,98				
*** : Significatif à 1%				

Source : Auteurs

Pour évaluer le lien entre l'orientation-marché et la performance commerciale, nous avons décomposé l'hypothèse H1 en trois sous-hypothèses. Ainsi, la dimension « orientation-client » de l'orientation-marché a un effet positif et significatif sur la performance commerciale (H1a : $\beta = 0,834$; $t = 6,514$). En outre, la dimension « orientation-concurrence » influence positivement et significativement la performance commerciale (H1b : $\beta = 0,282$; $t = 3,283$). De même, la dimension « coordination interfonctionnelle » influence positivement et significativement la performance commerciale (H1c : $\beta = 0,378$; $t = 5,154$). Donc, l'hypothèse H1 est totalement vérifiée. Ce qui veut dire que l'orientation-marché agit positivement et significativement de façon directe sur la performance commerciale.

5.2. Effet modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle

Après avoir démontré la relation positive et significative entre l'orientation-marché 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 des tests de modération

Variable dépendante	Interaction	Coefficients de régression	Valeurs de test t	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance commerciale	OCL*OP	0,426	11,2315	0,3241 ; 0,6124	p \leq 0,01
Performance commerciale	OCC*OP	0,254	9,2475	- 0,4124 ; - 0,3245	p \leq 0,01
Performance commerciale	CI*OP	0,352	8,8562	- 0,2415 ; - 0,1582	p \leq 0,01

OCL : orientation-client ; OCC : orientation-concurrent ; CI : coordination interfonctionnelle ; OP : organisation professionnelle

Source: Auteurs

Pour tester l'effet modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle sur le lien entre l'orientation-marché et la performance commerciale, nous avons scindé l'hypothèse H2 en trois sous-hypothèses H2a ; H2b et H2c.

Les résultats du test du précédent tableau indiquent, d'une part, que l'effet d'interaction entre l'orientation-client et l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle est significatif (H2a : $\beta = 0,426$; 95% IC $[0,3241 ; 0,6124]$ p $\leq 0,01$), montrant ainsi que la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale est modérée par l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle. Ce qui nous amène à dire que la sous-hypothèse H2a est validée. D'autre part, les résultats du tableau révèlent que l'effet d'interaction entre l'orientation-concurrent et l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle est significatif (H2b : $\beta = 0,254$; 95% IC $[- 0,4124 ; - 0,3245]$ p $\leq 0,01$), indiquant ainsi que la relation entre l'orientation-concurrent et la performance commerciale est modérée par l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle.

Nous pouvons dire que la sous-hypothèse H2b est confirmée.

Par ailleurs, les résultats révèlent aussi que l'effet d'interaction entre la coordination inter-fonctionnelle et l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle est aussi significatif (H2c : $\beta = 0,352$; 95% IC $[-0,2415 ; -0,1582]$ $p < 0,01$), montrant de ce fait que la relation entre la coordination inter-fonctionnelle et la performance commerciale est modérée par l'appartenance des TPE à une organisation professionnelle. A cet effet, la sous-hypothèse H2c est aussi validée. Les trois sous-hypothèses étant validées, alors l'hypothèse H2 est donc validée.

6. Discussion des résultats

Notre étude a montré que les trois dimensions de l'orientation-marché : orientation-client, orientation-concurrent et la coordination inter-fonctionnelle influencent positivement et significativement la performance commerciale des TPE. Ce qui signifie que plus les TPE sont orientées marché, plus elles produisent de la performance commerciale. Ce résultat conforte ceux de Tsapi et Tchunte (2006), de Gotteland *et al.* (2009) et de Doucouré (2018). Précisons que l'influence est plus forte dans l'orientation-client, montrant ainsi l'importance que ces TPE accordent à la clientèle pour l'atteinte d'une meilleure performance commerciale. Les clients constituent, de ce fait, une valeur capitale pour ces petites entreprises qui tirent profit de la satisfaction de leurs besoins. Ce qui confirme la pertinence stratégique de l'orientation-client en accord avec les résultats des études antérieures (Pekovic et Rolland, 2012 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Singh et Ranchhod, 2004).

Selon Ellis (2006), l'orientation-marché est un facteur favorisant la performance des entreprises, notamment dans le contexte des économies en développement. Elle est considérée comme une ressource rare et aussi comme une capacité stratégique idéale pour les entreprises (Pelham et Wilson, 1996). Cependant, les TPE caractérisées par une faiblesse structurelle et organisationnelle éprouvent des difficultés à bien mettre en œuvre l'orientation-marché.

Cette recherche a montré aussi que l'effet d'interaction de l'orientation-marché impacte plus la performance commerciale lorsque les TPE intègrent une organisation professionnelle. Ce

qui conforte le résultat des travaux de Doucouré *et al.* (2019) selon lequel les organisations en réseau sont considérées comme un moyen pour les petites entreprises de capter des ressources leur permettant de construire, de développer et de pérenniser un avantage concurrentiel. De ce fait, l'appartenance à une organisation professionnelle permet à ces TPE de gagner en ressource pour une meilleure performance commerciale.

Les résultats de cette recherche révèlent, d'une part, que l'appartenance à une organisation professionnelle joue un rôle modérateur entre l'orientation-marché et la performance commerciale des TPE de métiers. D'autre part, cette recherche montre aussi que l'orientation-marché est un déterminant de la performance commerciale par le biais de ces trois dimensions: orientation-client, orientation-concurrent et la coordination inter-fonctionnelle.

Conclusion et implication de la recherche

De nombreuses études en marketing ont cherché à comprendre l'effet de l'orientation-marché sur la performance des entreprises. La particularité de cette recherche est d'avoir introduit le rôle modérateur de l'appartenance à une organisation professionnelle dans la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale. Dans cette étude, nous avons évalué, par le biais d'un modèle empirique, les liens entre l'orientation-marché et la performance commerciale des TPE de métiers, et établi le rôle modérateur joué par l'appartenance à une organisation professionnelle dans cette relation.

Les tests de régressions par les équations structurelles et par la macro-PROCESS de Hayes (2018) permettent de dégager, d'une part, que l'orientation-marché influence la performance commerciale à travers ses trois dimensions, avec une influence plus forte de l'orientation-client et, d'autre part, que l'appartenance à une organisation professionnelle modère la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

Sur le plan méthodologique, cette étude suggère, en premier lieu, que le choix d'une mesure subjective de la performance commerciale, plutôt qu'objective, amplifie l'effet observé de l'orientation-marché sur la performance commerciale. Cela nous conduit à recommander l'utilisation de mesures objectives de performance en complément de mesures subjectives. Ce dernier type de mesure permet en effet 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 & Wilson, 1996). En second lieu, le fait de collecter les données auprès de différents responsables exerçant différents métiers nous a permis de diversifier et d'enrichir les informations sur l'orientation-marché et sur la performance commerciale.

Sur le plan théorique, cette recherche permet une amélioration des connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'orientation-marché dans les TPE de métiers et ses implications sur leur performance commerciale. Nos résultats confortent, d'une part, les résultats des travaux antérieurs (Doucouré, 2019 et 2018 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Rojas-Méndez *et al.*, 2006; Yilmaz *et al.*, 2005) et, d'autre part, permettent de les prolonger. Au-delà de l'existence du lien entre l'orientation-marché et la performance commerciale, cette étude enrichit la littérature en démontrant que ce lien est aussi valable pour les TPE du secteur de métiers évoluant dans le 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 l'appartenance à une organisation professionnelle renforce le niveau d'orientation-marché qui, à son tour, améliore la performance commerciale des TPE de métiers dans un contexte de pays en développement.

Sur le plan managérial, pour être plus performants, les dirigeants des TPE doivent reconsidérer leur connaissance et approche du marché, notamment en ce qui concerne la concurrence, la coordination interne et la clientèle. Toutefois, à cause de la petite taille et des faibles ressources de ces structures, il serait très prématuré de vouloir leur imposer une approche moderne du marketing. Au contraire, une approche minimaliste, associée à un fort recentrage sur les clients (Whiteley et Hessian, 1997) estimés rentables, nous paraît être le moyen idéal pour canaliser les énergies et assurer leur pérennité et leur performance commerciale.

L'adhésion à une organisation professionnelle rend les TPE plus conscientes du lien de l'orientation-marché et de la performance commerciale. Ce qui les amène à mieux organiser leurs activités sur la base des connaissances partagées au sein de l'organisation professionnelle. De ce fait, l'organisation professionnelle améliore la performance des TPE en

leur favorisant l'accès à des ressources et des connaissances qui leur sont utiles. Ces organisations offrent des formations permettant aux TPE d'accroître leur capacité de production en les rendant plus performantes. Selon Doucouré *et al.* (2019), ce qui est au cœur des relations entre l'organisation professionnelle et les entreprises affiliées est l'adaptation aux besoins des marchés. L'organisation professionnelle aide à organiser l'offre des petites structures affiliées, de sorte à pouvoir l'adapter qualitativement et quantitativement par rapport aux attentes du marché.

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 des organisations professionnelles sur ces TPE n'ont pas été prises en compte. De ce fait, une reconduite de cette recherche, en intégrant l'influence de chaque type d'organisation professionnelle sur la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale, pourrait permettre une compréhension plus approfondie du rôle des organisations professionnelles par rapport à cette relation.

Bibliographie

Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998), "Customer orientation and performance: A study of SMEs", *Management Decision*, vol.36 n°6, pp. 385-394.

Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. (1998), "Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis", *Technology Analysis and Strategic Management*, vol.10, n°2, pp.197-210.

Barney, J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol.17, n°1, pp.99-120.

Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M. & Lommelen, T. (2011), A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, vol.24, n°3, pp.252–272.

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*, n°2, mars-avril, pp. 111-132.

Carson, D., Cromie, S., McGowan, P. & Hill, J. (1995), Marketing and entrepreneurship in SMEs : An innovative approach. Harlow : Pearson Education.

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. (NNT : 2015GREAG001).

Churchill, G.A. (1979), A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, vol.16, n°1, pp. 64–73.

Dahlin K. B., Weingart L. R. & Hinds P. J. (2005), Team diversity and information use, *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, pp. 1107-1123.

Dankoco, S. I. & Harouna, I. A. (2009), Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal, *Market Management*, vol.9, n°1, pp. 111-128.

Deshpande, R., Farley, J. U. & Webster, JR, F. E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, vol.57, n°1, pp. 23–37.

Deshpandé, R. & Farley, J.U. (2000), "Triad lessons: generating results on high performance firms in five business to business markets", *International Journal of Research in Marketing*, vol.17, n°1, pp. 353-362.

Diagne, A. (2019), « Proposition d'un modèle de diffusion de l'orientation marché basé sur la dynamique relationnelle des TPE affiliées à des OP », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Cheikh Anta Diop de Dakar.

Doucouré, B., Diagne, A. & Fort, F. (2019), Orientation-marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles, XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique

Doucouré, B., Fort, F. & 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, pp. 147-160.

Duong, H. T. & Pache, G. (2015), Théorie des ressources appliquée à la logistique: Une identification de cinq dimensions clés, *Logistique & Management*, vol.23, n°2, pp. 55-72

Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross national comparisons, *Journal of Management Studies*, vol.43, n°5, pp.1089-1107.

Evrard, Y., Pras, B. & Roux, E. (2003), *Market : Etudes et recherches en Marketing*, Paris Dunod.

Fons, C. (2006), Modélisation des réactions concurrentielles à l'introduction d'un produit nouveau : le rôle de la menace et de sa perception par les managers, Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.

Forgues, B., Frechet, M. & Josserand, E. (2006), Relations interorganisationnelles: Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, vol.164, n°5, pp.17-31.

Fornell, C. & Larcker, D. (1981), Structural equation models with unobservable variables and measurement error », *Journal of Marketing Research*.

Gafa, Y. (2020a), Effet modérateur des services autour du produit dans la relation

orientation-marché et performance commerciale dans les entreprises informatiques au Togo, *Revue Africaine de Gestion*, vol.3, n°1, pp. 1-29.

Gafa, Y. (2020b), 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, pp.1-23.

Gatignon, H. & Xuereb, J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, vol.34, n°1, pp.77-90.

Gotteland, D., Haon, C., & 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, pp. 204-223.

Gotteland, D., Haon, C. & Gauthier, C. (2007), L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherches Appliquées en Marketing*, vol.22, n°1.

Grignon, A. (2017), Les freins à la coordination entre les profils analytiques et les profils opérationnels du marketing, *Actes du congrès de l'Association Française du Marketing*.

Grolleau, G., Mzoughi, N. & Pekovic, S. (2012), Is business performance related to the registration of quality and environmental-related standards?, *Environmental and Resource Economics*, vol.54, n°3, pp. 525-548.

Greenley, G. E. (1995), "Forms of Market Orientation in UK Companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, n°1, pp. 1-13.

Gulati, R., Nohria, N. & Zaheer, A. (2000), Strategic networks. *Strategic Management Journal*, vol.21, n°3, pp. 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, pp. 136-148.

Han, J.K., Manwoon, K. & Rajendra, S. (1998), "Market Orientation and organisational performance: Is innovation a missing link", *Journal of Marketing*, vol.62, n°4, pp.30-45.

Hayes, A. F. (2013), 'Introduction to Mediation. Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach', *New York: Guilford*.

Hayes, A. F. (2017), 'Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation', *Communication Monographs*, 1-37. Hayes (2018).

Harris, L.C. (2001), Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from U.K. companies, *Journal of Management Studies*, vol.38, n°1, pp.17-43.

Hernandez-Espallardo, M. & 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, pp. 133-52.

Homburg, C., Grozdanovic, M. & Klarmann, M. (2007), Responsiveness to customers and

competitors: the role of affective and cognitive organizational systems, *Journal of Marketing*, vol.71, n°3, pp.18-38.

Jarillo, J. C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, vol. 9, n°1, pp. 31-41.

Jaworski, B.J., Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, vol.57, n°3, pp.53-70.

Jöreskog, K. & Sörbom, D. (1998), LISREL 8. User's reference guide. [Revue] // Scientific Software International.. Chicago.

Kaplan, R.S. & Northon, D. (2001), "Transforming the Balanced scorecard from Performance Measurement to strategic Management", *Accounting Horizons*, vol. 15, n°1, pp. 87-104.

Kennedy, K.N., Goolsby, J.R. & Arnould, E.J. (2003), Implementing a customer orientation: extension of theory and application, *Journal of Marketing*, vol.67, n°4, pp.67-81.

Kirca, A. H., Jayachandran, S. & Bearden, W. O. (2005), Market orientation: A meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, vol.69, n°2, pp.24-41.

Kline, T, J.B., Sulsky, L.M. & Rever-Moriyama, S.D. (2000), "Common method variance and specification errors: a practical approach to detection", *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, vol. 134, pp.401-421.

Kohli, A.K., Jaworski, B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, pp.1-18.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R.P. (2011), Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?, *Journal of Marketing*, vol.75, n°1, pp.16-30.

Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R. & Kozak, R. (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur : Synthèse et perspectives, *Revue française de gestion*, vol.164, n°5, pp. 205-227.

Langerak, F., Hultink, E., & Robben, H. (2007), The mediating role of new product development in the linkbetween market orientation and organizational performance, *Journal of Strategic Marketing*, vol.15, n°3, pp.281-305.

Lehu, J-M. (2005), Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble, *Revue Décision Marketing*, vol.40, octobre-décem pp. 17-30.

Luo, X., Hsu, M.K. & Liu, S.S. (2008), The moderating role of institutional networking in the customer orientationtrust/commitment-performance causal chain in China, *Journal of Academy Marketing Science*, vol.36, n°2, pp.202-214.

Mackenzie, S.B., Podsakoff, P.M. & Jarvis, C.B. (2005), The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions, *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°4, pp. 710–730.

Marticotte, F. & Faure, P-E. (2004), «Une méta-analyse de la relation orientation marché - performance organisationnelle», Association des Sciences Administratives du Canada, Québec.

Matsuno, K., Mentzer, J. & Özsomer, A. (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, vol.66, n°3, pp.18–32.

Mefoute Badiang, A., Mouandjo B. L. P., Nkakleu, R. & Biboum, A. D. (2013), les pratiques marketing des très petites entreprises informelles : cas des commerçants de rue au Cameroun AMS – African Management Studies, vol.1, n°1, pp. 123-143.

Narver, J. C., Slater, S. F. (1990), The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, pp.20- 35.

Nooteboom, B. (1994), Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence, *Small Business Economics*, vol.6, n°5, pp. 327-347.

Pacitto, J-C., Julien, P. A. (2007), «Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing ? Une exploration franco-québécoise», *Management & Avenir*, vol.11, n°1, p.119-146.

Pekovic, S. & 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, pp.11-39.

Pelham, A. M. & 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, pp.27-43.

Pelham, A.M. (1993), "Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance", Doctoral dissertation, Pennsylvania State University.

Polge, M. (2003), « Petite entreprise et stratégie de terroir » *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, pp.181-193.

Rodriguez, C., Carrillat, F.A. & Jaramillo, F. (2004), "A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents", *International Journal of Research in Marketing*, vol.21, n°2, pp.179-200.

Sharma, A., Tzokas N., Saren, M. & Kyziridis, P. (1999), Antecedents and consequences of relationship marketing – insights from business service salespeople. *Industrial Marketing Management*, vol.28, n°6, pp. 601-611.

Siguaw, J.A., Simpson, P.M. & Baker, T.L. (1998), "Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective", *Journal of Marketing*, vol.62, n°3, pp.99-111.

Singh, S. & Ranchhod, A. (2004), Market orientation and customer satisfaction: evidence from the British machine tool industry, *Industrial Marketing Management*, vol.33, n°2, pp.135-144.

Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000). Market-oriented is more than being customerled, *Strategic Management Journal*, vol.20, n°12, pp.1165-1168.

Smeltzer, L. R., Fann, G. L. & Nikolaisen, V. N. (1998), Environmental scanning practices in small business. *Journal of small business management*, vol.2, n°3, pp.55-62.

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, pp. 117-124.

Tsapi, V., Tchunte, 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, pp. 29 – 67.

Torres, O. (1999), Les PME. Editions Flammarion, Collection DOMINOS.

Um-Ngouem, MT. (2006). Les Nouveaux défis de la TPE dans les pays du sud, *Revue Internationale PME*, vol.19, n°1, pp.103-111.

Verhees, F. J & Meulenbergh, H. (2005), Market-Oriented Product Innovation in Small Firms. Wageningen University. Retrieved from <http://edepot.wur.nl/121670>

Williams, K. Y. & O'reilly, C. A. (1998), Demography and diversity in organizations: A review of 40 years of research, in B. Staw et R. Sutton (eds.), *Research in organizational behavior*, Greenwich, JAI Press, 77-140.

Yilmaz, C., Sezen, B. & 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, pp. 1340-1352.

Zahra, S. A., Hayton, J. C. & Salvato, C. (2004), Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *Entrepreneurship theory and practice*, vol.28, n°4, pp. 363–381.

Zhu, Z. & 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, pp.187-203.