

Effet médiateur des services autour du produit dans la relation orientation-marché et performance commerciale des entreprises de distribution des produits informatiques au Togo

*Yao Gafa*¹

Mots clés:

Orientation-marché
Services autour des
produits
Performance
commerciale et produits
informatiques.

RÉSUMÉ

Cet article a pour objectif d'étudier l'impact de l'orientation-marché sur la performance commerciale tout en analysant l'effet médiateur des services autour du produit. Les services autour du produit revêtent un grand intérêt dans les travaux du marketing de services et surtout pour la performance commerciale des entreprises. Pour ce faire, nous avons dans un premier temps identifié par une étude qualitative les différents produits informatiques et services offerts par les entreprises informatiques en rapport avec ces produits au Togo. Ensuite, par une étude quantitative, nous avons mesuré les influences de l'orientation-marché et des services autour des produits sur la performance commerciale. Nos résultats ont montré d'une part que l'orientation-marché a une forte influence sur la performance commerciale et d'autre part, que les services autour ont un rôle médiateur partiel entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans les entreprises informatiques.

© 2019 RAG – Tout droit réservé.

Adresse de correspondance de l'auteur :

1. Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FaSEG)
Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)
Centre de Recherche et de Formation en sciences Economiques et de Gestion (CERFEG)
Université de Kara, BP. 404 Kara- Togo, E-mail : tosgafabelus@yahoo.fr

INTRODUCTION

Les chercheurs en marketing, dans une manifestation d'intérêt au sujet de l'orientation-marché, ont tout d'abord porté leurs efforts sur la conceptualisation et la mesure de l'orientation-marché (Jaworski et Kohli, 1990, 1996, Narver et Slater, 1990, Deshpandé, Farley et Webster 1993, Day 1994). Ils se sont par la suite penchés sur les antécédents (Jaworski et Kohli, 1993) et les conséquences de l'orientation-marché. Kohli et Jaworski (1990), s'inscrivant dans une optique comportementale, présentent l'orientation-marché comme un concept à trois dimensions : l'acquisition de l'intelligence-marché, la dissémination de cette intelligence dans l'entreprise et la réponse à cette intelligence par l'ensemble de l'organisation. Narver et Slater (1990), considérant l'optique culturelle, la présentent comme un concept à trois dimensions: l'orientation-client, l'orientation-concurrent et la coordination interfonctionnelle. Kohli et Jaworski (1990), tout comme Narver et Slater (1990) affirment que l'orientation-marché est le déterminant de la performance supérieure et de la compétitivité à long terme des entreprises.

Les résultats des études sont mitigés. Certains montrent une relation directe positive (Narver et Slater 1990, Slater et Narver 2000), d'autres font état d'une relation modérée par les caractéristiques de l'industrie ou du pays d'appartenance (Greenley 1995), voire une absence totale de relation (Deshpandé et al. 1993). Parallèlement à l'importance des recherches 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. Les spécificités de l'environnement des pays en développement étant distinctes de celles des pays développés, il est important d'intégrer dans les travaux les spécificités de l'environnement des pays en développement pour enrichir les connaissances sur la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

En outre, les résultats mitigés concernant un impact positif de l'orientation-marché sur la performance des firmes ont incité les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur ou modérateur de certaines variables: la capacité d'innovation des firmes (Han et al., 1998); les phénomènes d'apprentissage (Slater 1997) et l'environnement du marché (Pekovic et Rolland, 2012; Grolleau et al., 2012). Malgré cette préoccupation des chercheurs du rôle

médiateur ou modérateur de certaines variables entre l'orientation-marché et la performance des entreprises, nous avons constaté que les services autour du produit n'ont pas été étudiés comme variables médiatrices ou modératrices entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans les pays en développement.

Notons que les services autour des produits sont des services fournis complémentaires à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients (Furrer, 2007). De plus en plus demandés par les clients, les services autour des produits deviennent un sujet de préoccupation importante pour de nombreuses entreprises. Un nombre croissant d'entreprises, notamment dans le secteur informatique au Togo, attachent de plus en plus d'importance, dans leur offre, aux services autour des produits. Cet intérêt résulte d'une part de la prise de conscience de la valeur que représentent ces services pour la compétitivité des entreprises et d'autre part provient du fait que la demande pour de tels services est de plus en plus importante. Bien qu'il y ait toujours eu une demande pour ce type de service, nous observons actuellement une augmentation rapide de cette demande ainsi que du niveau des attentes et des exigences des clients au Togo. De ce fait, les entreprises qui fournissent les services autour du produit doivent faire face à cette situation afin de satisfaire la clientèle.

Selon Paguet (2013), de plus en plus, lors de l'achat de produits, les clients comparent les offres non seulement au niveau des caractéristiques techniques mais aussi au niveau de l'offre de services. De plus en plus demandés par les clients, les services autour des produits deviennent une variable essentielle pour les entreprises qui les offrent. Ces services sont indispensables parce qu'ils sont générateurs d'un accroissement des ventes et de ce fait ont un impact direct sur les résultats de l'entreprise (Furrer et al., 2014). Malgré l'augmentation rapide de la demande, du niveau d'attente et des exigences de la clientèle pour ces services, les entreprises informatiques offrent ces services au hasard sans pour autant distinguer les services ou paquet de services les plus importants des moins importants et les plus rentables des moins rentables.

Notre recherche va consister en une étude de l'impact de l'orientation-marché sur la performance commerciale en passant par la médiation de l'offre des services autour des produits. Pour cela, nous nous sommes interrogés sur le rôle médiateur des services autour des

produits entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans les entreprises de distribution de produits informatiques au Togo. Spécifiquement, cette recherche va analyser l'effet direct et indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale en vue d'en déduire le rôle des services autour du produit.

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, 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

Les premiers travaux relatifs à l'influence de l'orientation-marché sur la performance des entreprises remontent des années 90. L'examen de la littérature permet de constater que les différentes théories mobilisées dans ces travaux traitent d'une variété de variables médiatrices entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle.

1.1. Fondements théoriques et nouvelles approches de l'orientation-marché

Les articles de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) apparaissent comme les travaux structurant du champ, en proposant les deux approches aujourd'hui coexistantes du concept. Alors que Kohli et Jaworski définissent l'orientation-marché comme un ensemble spécifique de comportements organisationnels fondant ainsi l'approche comportementale, Narver et Slater la définissent comme un trait culturel organisationnel fondant son approche culturelle¹. Selon l'approche comportementale, l'orientation-marché désigne « la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la

¹ Becker et Homburg (1999) ont proposé, comme troisième approche, une perspective « systémique ». Celle-ci reste très peu employée. L'orientation marché est définie comme l'ensemble « des systèmes de management configurés pour favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents ». Cinq systèmes sont distingués : le système organisationnel, le système d'information, le système de planification, le système de contrôle et le système de gestion des ressources humaines. Chacun de ces systèmes peut participer à l'accroissement du niveau d'orientation marché d'une organisation. Il nous semble ainsi que cet article propose, davantage qu'une nouvelle approche de l'orientation marché, des principes d'implémentation du concept d'orientation marché dans une organisation.

diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 3). Plus précisément, la production d'informations désigne l'ensemble « des activités qui visent à développer la compréhension des besoins actuels et futurs des clients, ainsi que des facteurs qui les affectent », la diffusion d'informations « le partage des informations entre les différents départements de l'entreprise », et la réaction aux informations est l'ensemble « des actions menées en réponse à l'information produite et partagée » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 3).

Selon l'approche culturelle de l'orientation-marché, le concept désigne « la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients » (Narver et Slater, 1990, p.21). De nombreux travaux s'y sont référés (Day, 1994 ; Langerak, Hultink et Robben, 2007). Narver et Slater (1990, p.24) indiquent ainsi que l'orientation-marché se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes comportementales : une composante dite « d'orientation vers les clients », définie comme « la compréhension suffisante des clients cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue », une composante dite « d'orientation vers les concurrents », définie comme « la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents », et une composante dite de « coordination interfonctionnelle », qui désigne « l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise afin de proposer une valeur supérieure aux clients cibles ».

Récemment, le débat théorique a été renouvelé par deux nouvelles approches. La première propose de différencier une orientation-client réactive d'une orientation-client proactive (Narver, Slater et MacLachlan, 2004) et la seconde propose de rapprocher le concept d'orientation-marché des notions de management défensif (ou *market-driven management*) et offensif (ou *market-driving management* ; Jaworski, Kohli, 1990).

L'orientation-marché réactive est définie comme la recherche de la satisfaction des besoins exprimés par les clients de l'entreprise. Elle est décrite comme la recherche, à travers des *focus groups*, des enquêtes avec des clients importants, des besoins non complètement satisfaits auxquels l'entreprise s'efforce de faire correspondre une offre adaptée (Gottland, 2007). Réactive, elle implique une vision à court terme de la demande, à laquelle elle s'adapte

de manière incrémentale et vis-à-vis de laquelle elle est relativement passive.

À l'inverse, l'orientation-marché proactive vise à découvrir et à travailler à la satisfaction des besoins latents des clients, afin d'anticiper à plus long terme leurs réactions à l'introduction de nouveaux produits. Les besoins latents sont ceux dont les clients n'ont eux-mêmes pas conscience. De ce fait, les méthodes courantes de recueil d'information énoncées plus haut sont peu aptes à les faire émerger. Des méthodes alternatives doivent être mises en œuvre, comme par exemple l'observation, l'analyse des réclamations ou l'identification de clients pilotes (Von Hippel, 1986). Ainsi, l'organisation peut espérer produire une information originale, difficilement accessible à ses concurrents, et susceptible de la guider dans le développement de nouveaux produits dont les performances excéderont les attentes à court terme de ses cibles, et pourront lui donner un avantage concurrentiel à plus long terme.

1.2. Mesure de l'orientation-marché

Dans la littérature, les principales échelles de mesure du degré d'orientation-marché des firmes sont celles de Narver et Slater (1990), Jaworski et Kohli (1993), Deshpandé, Farley et Webster (1993) et la mesure de Pelham (1993) développée plus particulièrement pour les petites et moyennes entreprises. La mesure de l'orientation-marché développée par Narver et Slater (1990) est de loin la plus répandue dans les études empiriques. Elle contient 15 énoncés mesurés sur une échelle de Likert à 7 points: six critères pour l'orientation clients, quatre pour l'orientation concurrents et cinq pour la coordination interfonctionnelle. De nombreux chercheurs l'ont déjà utilisée (Greenley, 1995).

L'échelle de Jaworski et Kohli (1993) est plus longue. Les auteurs utilisent 32 énoncés mesurés sur une échelle de Likert à 5 points. Leur mesure possède une bonne fiabilité, mais les auteurs ne proposent pas de test de construit. Cette échelle a été purifiée et réduite par Jaworski, Kohli et Kumar (1993) à une échelle comportant 20 critères (six pour la génération d'information, cinq pour la dissémination et neuf pour la réponse au marché). Malheureusement, la validité du construit de l'échelle s'est avérée modérée.

Comme le notent des auteurs, il se peut que les dimensions "dissémination" et "réponse au marché" ne soient pas indépendantes, remettant partiellement en cause, si c'est le cas, la

conceptualisation de Kohli et Jaworski (1990). Cette échelle a également été utilisée par différents auteurs (Siguaw, Simpson, Baker, 1998).

Deshpandé, Farley et Webster (1993) établissent un instrument de mesure qui comprend neuf critères mesurés avec une échelle de Likert à 5 points. Leur mesure est consistante avec celles de Narver et Slater (1990) et Jaworski et Kohli (1993).

Dans un autre article, Deshpandé et Farley (1996) effectuent une comparaison des trois échelles de mesure précédentes. Après avoir effectué différents tests de fiabilité et de validité de l'échelle de mesure du construit, ils arrivent à la conclusion que les trois échelles de mesures présentent un comportement assez similaire. Il apparaît donc, tout compte fait, que parmi les différents instruments de mesure de l'orientation-marché existant, l'échelle de Narver et Slater s'avère la plus fiable et la plus valide. C'est donc à juste titre qu'elle a été le plus fréquemment utilisée dans des publications jusqu'à ce jour.

1.3. 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. Une double explication peut être avancée. En premier lieu, il existerait un délai entre la mise en œuvre d'une orientation-marché et le bénéfice de performance organisationnelle induit dans ce cas objective (Gotteland et al., 2006). Ce délai pourrait être anticipé par les répondants lorsque la performance est mesurée de manière subjective (Harris, 2001), ce qui justifierait les différences observées. En second lieu, ces différences peuvent s'expliquer par un problème de variance commune induite par la méthode, survenant lorsqu'un répondant unique est interrogé pour évaluer différents

construits. Il en résulterait une liaison entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle plus forte lorsqu'une mesure subjective est employée, en raison par exemple d'un biais de désirabilité sociale (Kline, Sulsky et Rever-Moriyama, 2000) ou de recherche de cohérence.

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 le degré d'orientation-marché d'une organisation et sa performance.

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 et les conclusions de la littérature étudiée qui montre de façon réitérée que l'orientation-marché influence la performance de l'entreprise, nous proposons de tester l'hypothèse suivante :

H1 : l'orientation-marché a une influence positive sur la performance commerciale des distributeurs de produits informatiques au Togo.

Selon Webster (1988) et Gotteland et al. (2009), une entreprise orientée marché doit offrir des services autour de ses produits afin de satisfaire les besoins de sa clientèle. A cet effet, il existe une relation positive entre l'orientation-marché et l'offre des services autour des produits. Les travaux de Furrer (1997, 2007) et ceux de Gotteland (2005) confirment également l'existence d'une relation positive entre l'orientation-marché et l'offre de services autour des produits.

De ce constat, nous formulons l'hypothèse suivante :

H2 : l'orientation-marché a un impact positif sur l'offre des services autour des produits des distributeurs de produits informatiques au Togo.

Pour être performantes, les entreprises doivent offrir des services autour de leurs produits répondant aux besoins de la clientèle (Webster, 1988). Les travaux de ce dernier ont soutenus l'idée que l'offre de services autour des produits a un effet positif sur la performance commerciale de l'entreprise. Gotteland et al. (2009) et Furrer et al. (2014) soutiennent également dans leurs travaux l'idée selon laquelle l'offre de services autour des produits rend l'entreprise plus performante. Nous déduisons l'hypothèse suivante :

H3 : l'offre de services autour des produits a un effet positif sur la performance commerciale des distributeurs de produits informatiques au Togo.

En effet, Webster (1988) affirme que pour être performante, une entreprise doit être orientée-marché; pour être orientée-marché, elle doit satisfaire les besoins de ses clients en leur offrant plus de services et plus de valeur. Gotteland (2005) de sa part, place les services autour des produits parmi les variables médiatrices entre l'orientation-marché et la performance d'une entreprise. Plus tard, les travaux de Furrer (2007) soutiennent l'idée selon laquelle les services autour des produits constituent une variable médiatrice entre l'orientation-marché et la performance des entreprises. De ce fait, nous formulons l'hypothèse suivante :

H4 : Les services autour des produits jouent un rôle médiateur entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans les entreprises informatiques au Togo.

2. Modèle conceptuel de la recherche

Le modèle présenté ci-dessous concerne les différentes variables de notre étude et intègre la variable médiatrice que nous avons retenue.

Notre cadre d'analyse se résume schématiquement comme suit:

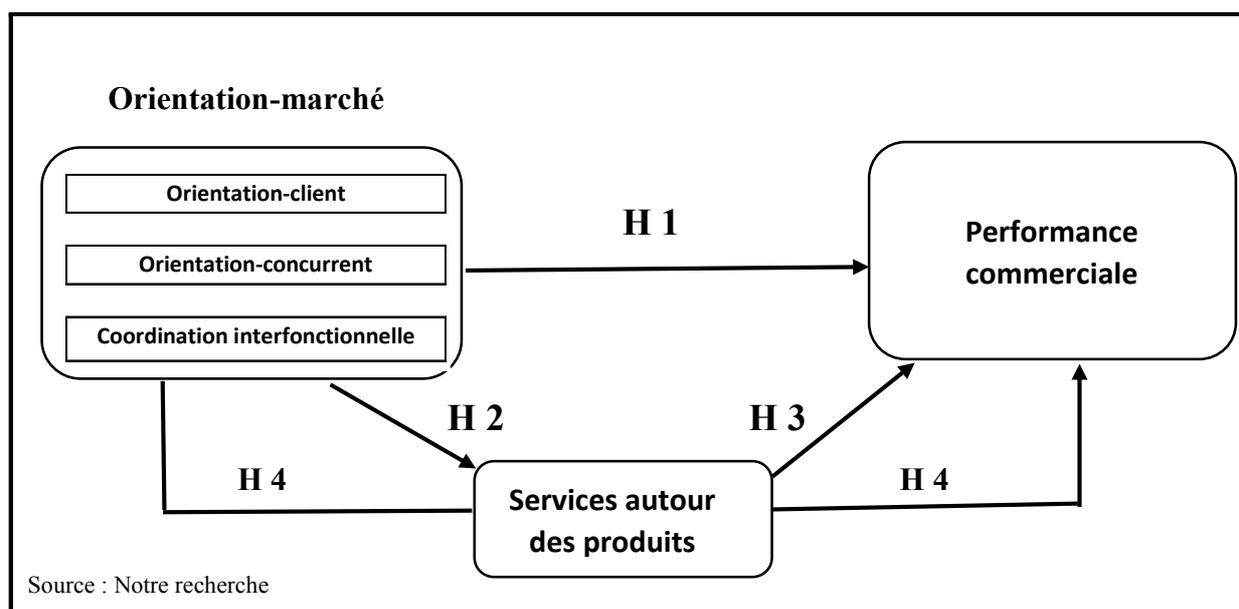


Figure 1: le modèle conceptuel de la recherche

3. Les variables de l'étude

Diverses variables ont été mobilisées dans cette étude. D'une part, des variables indépendantes (l'orientation-client, l'orientation-concurrent et la coordination interfonctionnelle) et d'autres parts, la variable médiatrice (les services autour du produit) et la variable dépendante (performance commerciale).

3.1. L'orientation-client

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

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. Brady et Cronin (2001) ainsi que Singh et Ranchhod (2004) 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. D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en terme d'indicateurs marché et d'indicateurs financiers (Luo et al., 2008 ; Pekovic et Rolland, 2012 et Catherine, 2015).

3.2. L'orientation-concurrent

Selon Narver et Slater (1990), l'orientation-concurrent est la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents. 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 et Fons, 2006).

3.3. La coordination interfonctionnelle

La coordination interfonctionnelle 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 (Narver et Slater, 1990). Plusieurs recherches soulignent que la plupart des travaux supposent un effet positif de la coordination interfonctionnelle sur la performance (Haon, Gotteland et Fornerino, 2009). La coordination interfonctionnelle offrirait en effet deux bénéfices. D'une part, elle favoriserait le partage de l'information entre les membres de l'équipe et d'autre part, elle conduirait à un traitement plus approfondi de cette information (Dahlin et al., 2005). Selon Grignon (2017), l'intérêt perçu et réel des informations, les différences de souscultures, ainsi que le manque de contexte commercial de la part des profils analytiques entravent la coordination interfonctionnelle par le biais du transfert d'informations. De plus, l'objectif du transfert d'informations marketing peut être un frein à la coordination interfonctionnelle car il n'aboutit pas automatiquement à une utilisation adéquate des informations par les profils opérationnels du marketing.

3.4. La performance commerciale

Selon Sogbossi (2010), elle est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. 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 et les services aux clients (Bely et al, 2003), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur (Morisse, 2005), une orientation totale du client et une innovation permanente (Lehu, 2005).

3.5. Les services autour du produit

Les services autour du produit sont des services fournis complémentaires à un produit en vue d'en optimiser l'utilisation et d'en augmenter la valeur pour les clients (Furrer et al., 2014). Pour Vandermerwe (1994), les clients veulent plus de valeur et cette valeur est liée à l'utilisation et à la performance des systèmes; les clients veulent des solutions et non plus des produits ou des services; ils veulent bénéficier du savoir-faire de leurs fournisseurs, pas uniquement de leurs produits; ils veulent des offres globales et intégrées, ils ne veulent pas avoir affaire à plusieurs prestataires différents; et enfin, ils veulent être traités de manière individuelle et personnalisée. Lele (1986) classe ces services en trois catégories: ceux qui sont liés à la conception du produit et qui le rendent plus fiable et plus facile à réparer, ceux qui sont basés sur la rapidité du temps de réponse aux clients et qui visent à réduire le temps d'indisponibilité du produit et ceux qui réduisent les risques des clients. De plus en plus, lors de l'achat de produits, les clients comparent les offres, non seulement au niveau des caractéristiques techniques mais aussi au niveau de l'offre de services (Paguet, 2013).

4. Méthodologie de recherche

Après le point de vue adopté dans cette recherche, nous présentons l'enquête qualitative suivie de la procédure de construction de l'instrument de mesure et l'enquête quantitative de l'étude.

4.1. Point de vue de la recherche

Deux points de vue peuvent être adoptés pour l'étude des services autour des produits: celui du prestataire et celui du bénéficiaire. Du point de vue du bénéficiaire, il s'agit de présenter les avantages de ces services pour les clients, d'identifier leurs besoins de ces services, etc. Du point de vue de l'offre, il s'agit de présenter les avantages que procurent ces services aux fournisseurs, de décrire les différentes alternatives d'offre de services qui se présentent à eux, d'exposer les moyens à mettre en œuvre pour leur rentabilité, etc. C'est ce dernier point de vue que nous adoptons dans cette recherche.

Le secteur informatique est un secteur à évolution rapide, de nouveaux produits et services apparaissent continuellement sur le marché. A cause de ces changements, seuls les fournisseurs sont à même de maîtriser les nouveautés. Le secteur informatique se trouve ainsi dans une situation de *Supply-Side Marketing*, c'est-à-dire que les fournisseurs sont plus à même que leurs clients de savoir quels produits et quels services peuvent satisfaire leurs besoins.

Dans cette recherche, nous nous intéresserons uniquement aux services offerts au client final, que ce soit l'utilisateur ou l'acheteur, et laisserons de côté les services offerts aux intermédiaires.

4.2. L'étude qualitative

L'enquête qualitative a été réalisée par entretiens sur la base d'un magnétophone avec vingt (20) dirigeants et nous a permis d'une part d'identifier les différents produits de ces entreprises informatiques, de recenser les services qu'ils offrent autour des produits informatiques, de découvrir les déterminants de leur performance commerciale et d'autre part, elle nous a été aussi d'une importante utilité lors de notre enquête quantitative. A cet effet, les

différents produits, services et les déterminants de la performance commerciale identifiés lors de l'enquête qualitative ont été l'objet de multiples questions au cours de notre enquête quantitative.

4.3. Procédure de construction de l'instrument de mesure

Nous avons adopté le paradigme de Churchill (1979) pour la création des instruments de mesure qui se décompose en phase exploratoire et confirmatoire et en phase de validation.

4.3.1. Phase exploratoire et confirmatoire

En se basant sur la littérature d'une part et sur des entretiens effectués avec vingt (20) dirigeants d'entreprises informatiques d'autre part, nous avons généré des items relatifs aux services autour des produits, de l'orientation-marché et à la performance commerciale. Après la génération des items, nous avons procédé au test de clarté sémantique par entrevue de face à face avec cinq (5) dirigeants d'entreprises informatiques. Le questionnaire exploratoire pour la première collecte est élaboré à partir des items générés dans l'enquête qualitative et sur la base de la littérature. Il est composé de 32 items de l'orientation-marché, de 21 items de services autour des produits et de 6 items de la performance commerciale. Cette première collecte fut effectuée auprès d'un échantillon empirique simple (échantillon de convenance) constitué de 200 dirigeants d'entreprises informatiques.

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 Bartlett² dont les résultats très élevés nous ont permis d'avoir trois (3) dimensions de l'orientation-marché (orientation-client, orientation-concurrent et la coordination interfonctionnelle), quatre (4) dimensions des services autour des produits (services de gestion, services hors informatique, services de formation et services standards) et une (1) dimension de la performance commerciale.

Une seconde collecte fut réalisée à partir d'un nouveau questionnaire élaboré à partir des

² KMO teste si les corrélations entre les énoncés sont suffisamment élevées pour y rechercher des dimensions communes. Le test de Bartlett teste l'hypothèse nulle de corrélation des variables. Si le résultat du test est élevé et que le seuil de risque est proche de 0, l'hypothèse des corrélations nulles est rejetée. Les données sont ainsi corrélées et donc factorisables.

items épurés après la première collecte. Ce questionnaire est composé de dix-neuf (19) items pour l'échelle de l'orientation-marché, de dix-sept (17) items pour l'échelle de l'offre de services et de quatre (4) items pour l'échelle de la performance commerciale et fut administré auprès d'un échantillon de 250 distributeurs des produits informatiques.

Une seconde analyse factorielle fut réalisée confirmant les différentes dimensions des trois échelles de mesures de la première analyse factorielle.

4.3.2. Phase de validation

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) dont les résultats se sont révélés satisfaisants pour chaque construit.

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 dont les valeurs sont aussi satisfaisantes.

Pour montrer que chaque indicateur constitue une mesure d'un et d'un seul concept, nous avons procédé au test de validité convergente et la validité discriminante en nous basant sur la méthode de Fornell et Larcker (1981) dont les résultats sont favorables.

4.4. Enquête définitive

A défaut d'une liste exhaustive de toutes les entreprises informatiques au Togo, nous avons donc procédé dans cette étude à un échantillonnage empirique simple avec une méthode de boule à neige (échantillon de convenance). Un total de 297 entreprises informatiques a été contacté et en retour nous avons disposé de 250 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 84,18%. Bien qu'un échantillon de ce type ne puisse prétendre dans l'absolu être représentatif, nous pensons que l'approche utilisée pour administrer le questionnaire (le mode d'administration et le choix de la région) fait en sorte que notre échantillon et nos résultats reflètent la réalité. Les différentes caractéristiques de l'échantillon sont fournies ci-dessous.

Tableau 1. Caractéristiques de l'échantillon de l'étude

Eléments	Variables	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Taille (Effectif)	0 - 5 personnes	28	11,2	11,2
	5 - 10 personnes	55	22	33,2
	10 - 15 personnes	87	34,8	68
	15 - 20 personnes	63	25,2	93,2
	20 – 25 personnes	17	6,8	100
	Total	250	100	-
Ancienneté	4 – 6 ans	38	15,2	15,2
	6 – 8 ans	73	29,2	44,4
	8 – 10 ans	88	35,2	79,6
	10 – 12 ans	33	13,2	92,8
	12 et plus	18	7,2	100
	Total	250	100	-
Répondants	Directeur ou gérant ou propriétaire	53	21,2	21,2
	Directeurs commerciaux	149	59,6	80,8
	Autres responsables	48	19,2	100
	Total	250	100	-

Source: notre recherche

L'ensemble de l'analyse des données de cette étude a été fait à l'aide du logiciel SPSS17 et AMOS 20. Afin de confirmer les résultats issus de la phase descriptive, les indices d'ajustement global ainsi que le test de comparaison t de Student ont été retenus. Les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement ont retenu notre attention pour vérifier la normalité de nos différentes variables. Les coefficients de corrélation de Pearson et de régression nous ont été utiles pour mesurer les influences entre les différentes variables de notre modèle d'étude.

5. Présentation des résultats

Nous présentons les résultats de l'influence directe des variables explicatives sur les variables à expliquer et ceux de l'influence indirecte des variables explicatives sur les variables à expliquer en passant par la variable médiatrice puis une comparaison des deux influences.

5.1. L'influence directe des variables explicatives sur les variables à expliquer

Cette influence directe concerne le lien direct entre l'orientation-marché et la performance

commerciale, entre l'orientation-marché et les services autour du produit et le lien entre les services autour du produit et la performance commerciale.

5.1.1. Analyse de la relation directe entre l'orientation-marché et la performance commerciale

L'ajustement du modèle est acceptable avec un chi-deux=182,42 pour un ddl= 62 ; Chi-deux/ DF=CMIN/DF=2,942 ; un CFI=0,942 ; un NNFI=0,921 ; GFI=0,941 ; AGFI= 0,924 ; GFI=0,941 et un RMSEA=0,043. Ce modèle partiel inclus trois variables explicatives de l'orientation-marché et une variable à expliquer de la performance commerciale. Le tableau suivant présente les valeurs et la significativité de ce modèle partiel.

Tableau 2. Valeurs et significativités du modèle partiel de l'influence directe de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Relations		Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités	
Orientation-client	→	Performance commerciale	0,943	6,099	***
Orientation-concurrent	→	Performance commerciale	0,914	5,911	***
Coordination interfonctionnelle	→	Performance commerciale	0,847	5,478	***
*** : Significatif à 1%					

Source: notre recherche

L'adoption de l'orientation-client, de l'orientation-concurrent et la mise en place d'une bonne coordination interfonctionnelle influence positivement la performance commerciale des entreprises informatiques au Togo. Plus elles sont orientée client, plus elles deviennent commercialement performantes. Plus elles ont une approche concurrentielle, plus elles produisent de la performance commerciale. Plus l'information est bien disséminée au sein des entreprises informatiques, plus elles sont commercialement performantes.

5.1.2. Analyse de la relation directe entre l'orientation-marché et les services autour du produit

L'adéquation des données selon le modèle est bonne avec un chi-deux=183,47 pour un ddl=61; un CFI=0,949; un NNFI=0,903; Chi-deux/DF=CMIN/DF=3,008; GFI=0,938; AGFI=0,941 et un RMSEA=0,052. L'analyse du lien entre ces deux variables donne les

résultats suivants :

Tableau 3 : Valeurs et significativités du modèle partiel de l'influence directe de l'orientation-marché sur les services autour des produits

Relations		Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités	
Orientation-client	→	Services de gestion	0,421	2,723	***
Orientation-client	→	Services de formation	0,672	4,346	***
Orientation-client	→	Services hors informatiques	0,327	2,114	***
Orientation-client	→	Services standards	0,342	2,212	0,036
Orientation concurrence	→	Services de gestion	0,452	3,454	***
Orientation concurrence	→	Services de formation	0,541	3,827	***
Orientation concurrence	→	Services hors informatiques	0,519	3,751	0,041
Orientation concurrence	→	Services standards	0,074	0,574	NS
Coordination interfonctionnelle	→	Services de gestion	0,613	4,124	***
Coordination interfonctionnelle	→	Services de formation	0,516	3,685	***
Coordination interfonctionnelle	→	Services hors informatiques	0,483	3,519	0,042
Coordination interfonctionnelle	→	Services standards	0,091	1,137	NS

NS : Non Significatif ; *** : Significatif à 1%

Source : notre recherche

Les résultats de ce tableau nous montrent que la plupart des liens sont significatifs à 1% sauf les liens entre l'orientation-client et les services standards, l'orientation concurrence et les services hors informatiques, l'orientation concurrence et les services standards et la coordination interfonctionnelle et les services hors informatiques.

5.1.3. Analyse de la relation directe entre les services autour du produit et la performance commerciale

L'ajustement du modèle est acceptable avec un chi-deux=159,53 pour un ddl= 46 ; Chi-deux/DF=CMIN/DF=3,468 ; un CFI=0,917 ; un NNFI=0,924 ; GFI=0,908 ; AGFI= 0,919 ; GFI=0,908 et un RMSEA=0,056. Ce modèle partiel inclus quatre variables explicatives des services autour des produits et une variable à expliquer de la performance commerciale. Le tableau suivant présente les valeurs et la significativité de ce modèle partiel.

Tableau 4 : Valeurs et significativités du modèle partiel de l'influence directe des services autour des produits sur la performance commerciale

Relations		Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités
Services de gestion	→	0,715	5,127	***
Services de formation	→	0,614	4,884	***
Services hors informatiques	→	0,597	3,756	***
Services standards	→	0,503	3,425	0,046
*** : Significatif à 1%				

Source: notre recherche

Les résultats du précédent tableau nous montrent que les liens sont positifs et significatifs à 1% sauf celui reliant les services standards à la performance commerciale est significatif à 4,6%.

5.2. L'influence indirecte des variables explicatives sur les variables à expliquer

Cette influence indirecte concerne le lien indirect intégrant l'orientation-marché, les services autour des produits et la performance commerciale de même que le lien entre les services autour des produits et la performance commerciale dans le modèle concernant l'effet indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale.

5.2.1. Analyse de la relation indirecte intégrant l'orientation-marché, les services autour des produits et la performance commerciale

Les indices d'ajustement de ce modèle sont bons avec un chi-deux=428,215 pour un ddl= 86 ; Chi-deux/ DF=CMIN/DF=4,979 ; un CFI=0,907 ; un NNFI=0,904 ; GFI=0,917 ; AGFI=0,909 ; GFI=0,917 et un RMSEA=0,046. Nous présentons dans le tableau suivant les résultats du lien entre l'orientation-marché et les services autour des produits dans la relation indirecte.

Tableau 5 : Valeurs et significativités du lien entre l'orientation-marché et les services autour des produits dans le modèle concernant l'effet indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale.

Relations		Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités	
Orientation-client	→	Services de gestion	0,484	2,841	***
Orientation-client	→	Services de formation	0,686	4,624	***
Orientation-client	→	Services hors informatiques	0,425	2,454	***
Orientation-client	→	Services standards	0,429	3,015	0,024
Orientation concurrence	→	Services de gestion	0,497	3,854	***
Orientation concurrence	→	Services de formation	0,597	3,881	***
Orientation concurrence	→	Services hors informatiques	0,598	3,974	0,025
Orientation concurrence	→	Services standards	0,374	2,574	0,039
Coordination interfonctionnelle	→	Services de gestion	0,659	4,454	***
Coordination interfonctionnelle	→	Services de formation	0,668	4,852	***
Coordination interfonctionnelle	→	Services hors informatiques	0,514	3,947	0,031
Coordination interfonctionnelle	→	Services standards	0,391	2,238	0,047

*** : Significatif à 1%

Source: notre recherche

Les résultats de ce tableau nous montrent, sept (7) liens significatifs à 1% et cinq liens significatifs à moins de 5%. Toutes les valeurs estimées sont positives comme celle constatée lors de la mise en évidence du lien direct entre ces deux variables. Cette situation nous montre alors que la relation entre l'orientation-marché et les services autour des produits est significative dans une relation indirecte entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

5.2.2. Analyse de la relation entre les services autour des produits et la performance commerciale dans le modèle concernant l'effet indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Les résultats de ce lien nous sont présentés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 : Résultat du lien entre les services autour des produits et la performance commerciale dans le modèle concernant l'effet indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Relations			Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités
Services de gestion	→	Performance commerciale	0,797	6,235	***
Services de formation	→	Performance commerciale	0,682	5,254	***
Services hors informatiques	→	Performance commerciale	0,667	4,329	***
Services standards	→	Performance commerciale	0,602	3,875	***
*** : Significatif à 1%					

Source: notre recherche

Tous les liens qui figurent dans ce tableau sont tous positifs et significatifs à 1%. Nous pouvons dire que le lien entre les services autour des produits et la performance commerciale est significatif dans une relation indirecte entre l'orientation-marché et la performance.

5.3. Comparaison de l'impact direct et indirect de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Le tableau suivant nous montre la comparaison entre l'impact direct de l'orientation-marché sur la performance commerciale et l'impact indirect entre ces mêmes variables médiatisé par les services autour des produits.

Tableau 7 : Comparaison des modèles partiels concernant l'influence de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Relations			Impact direct			Impact indirect		
			Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité
Orientation-client	→	Performance commerciale	0,943	6,099	***	0,652	4,124	***
Orientation concurrence	→	Performance commerciale	0,914	5,911	***	0,547	3,974	***
Coordination interfonctionnelle	→	Performance commerciale	0,847	5,478	***	0,513	3,612	***
*** : Significatif à 1%								

Source: notre recherche

La lecture des résultats de ce tableau nous montre que la valeur de l'impact direct est supérieure à celle de l'impact indirect suite à l'introduction des services autour des produits comme variables médiatrices entre l'orientation-client et la performance commerciale.

6. Discussion des résultats

Cette discussion portera sur l'orientation-marché et ses différentes dimensions, l'offre des services autour des produits et ses différentes dimensions, la performance commerciale et la relation qui lie toutes les variables de l'étude.

6.1. Orientation-marché

Les résultats obtenus de l'étude sur l'orientation-client nous montrent que celle-ci se justifie surtout par une bonne connaissance des clients, la prise en compte des commentaires et les réclamations des clients et la prompte réaction en cas d'insatisfaction des clients. Ce qui peut s'expliquer par le fait que les dirigeants de ces entreprises visent une très bonne rentabilité auprès de leur clientèle. Toutefois, par rapport à cette orientation-client, on remarque que les distributeurs des produits informatiques présentent quelques faiblesses notamment en ce qui concerne la stratégie de communication et la compréhension du niveau de satisfaction de la clientèle. Ces faiblesses peuvent être dues d'une part au manque de ressources financières dont souffrent le plus souvent ces petites entreprises et d'autre part, au manque de réalisation des études de satisfaction clientèle. Ces divers résultats viennent conforter ceux trouvés par Tsapi et Tchunte au Cameroun en 2006.

L'orientation concurrence, quant à elle, se révèle à travers une bonne intervention contre les actions des concurrents, le contrôle des actions des concurrents et une bonne connaissance des concurrents ainsi que leurs produits et services. Cette situation s'explique par le fait que les dirigeants de ces entreprises n'ignorent pas la présence des concurrents ainsi que les effets de ces derniers sur leurs activités. Ce qui vient confirmer les résultats de Pacitto et Tordjman (2000) et ceux de Tsapi et Tchunte (2006).

Par ailleurs, nous avons constaté que la coordination interfonctionnelle des distributeurs des

produits informatiques se révèle à travers une discussion formelle entre les différents services, l'engagement de tout le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la mise en place des réunions régulières en vue de la définition des plans de développement et le partage interne des informations entre tout le personnel. Eu égard à ces résultats, nous sommes d'avis avec Tsapi et Tchunte (2006) que cette bonne coordination interfonctionnelle s'explique certainement par la petite taille de ces structures économiques, notamment en terme de leur effectif. Par ailleurs, les différentes dimensions de l'orientation-marché n'ont pas toutes le même poids dans le secteur de distribution des produits informatiques. Ce résultat vient également confirmer ceux de Pacitto et Tordjman (2000) et ceux de Tsapi et Tchunte (2006). En effet, on constate qu'il y a d'une part une forte orientation-client et une forte coordination interfonctionnelle et d'autre part, l'orientation concurrence est moyenne dans les secteurs de distribution des produits informatiques au Togo.

6.2. Services autour des produits

Il faut signifier que les services de gestion des distributeurs des produits informatiques au Togo se confirment à travers les conseils en gestion de réseaux, la gestion des projets informatiques, la gestion de réseaux et l'outsourcing (Prise en charge de l'informatique du client). Ceci traduit que les distributeurs des produits informatiques au Togo accordent dans l'ensemble une importance majeure aux services de gestion. Par ailleurs, les services hors informatiques des distributeurs des produits informatiques au Togo comprennent : la reprise ou vente de matériel d'occasion, les assurances ou garanties, la location ou le leasing et le financement. D'autre part, les services de formation de ces distributeurs concernent les formations en gestion de projets, du personnel informatique et des utilisateurs et que les services standards concernent la maintenance du matériel informatique, les conseils en logiciels et les conseils en matériels informatiques. L'importance accordée aux garanties dans ces entreprises provient du fait que l'achat des produits informatiques exige d'importants investissements, d'où la nécessité de la mise en place d'une garantie très satisfaisante pour convaincre la clientèle. L'importance de la formation du personnel informatique et des utilisateurs s'inscrit dans la mise en place d'une politique d'encouragement ou de motivation

à l'utilisation accrue des produits informatiques. Ces résultats confirment ceux de Furrer et al. (2014).

6.3. Performance commerciale

Les résultats de notre étude indiquent aussi que les distributeurs des produits informatiques au Togo accordent dans l'ensemble une importance élevée à leur performance commerciale quoique leurs avis ne soient pas uniformes sur tous les identifiants de cette performance. Globalement, plus de 90% des entreprises de notre échantillon apprécient positivement la satisfaction des clients vis-à-vis des prestations de services de leur entreprise. Ceci d'une part peut être expliqué par l'engagement de ces entreprises à satisfaire à tout prix la clientèle et d'autre part par la forte pression de la concurrence qui règne dans le secteur informatique. La plupart des produits informatiques étant des produits de consommation de longue durée, alors la vente de ces produits est liée le plus souvent à la durée de leur utilisation. Par contre, ces produits informatiques ont besoin de divers services pour maintenir leur bon fonctionnement et par conséquent, ces services sont plus consommés que le produit pour lequel il est offert. Ces résultats peuvent être aussi expliqués par le comportement des consommateurs togolais qui n'aiment pas renouveler leurs produits informatiques à moins qu'ils ne soient complètement inutilisables. Ce qui confirme les travaux de Marticotte et Faure (2004).

6.4. Lien entre les variables de l'étude

Pour ce qui concerne le lien entre nos différentes variables, notre étude nous a montré que les trois dimensions de l'orientation-marché : orientation-client, orientation-concurrent et la performance commerciale influencent fortement la performance commerciale de ces entreprises. Ce qui veut dire que plus les entreprises informatiques au Togo 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 Furrer (2014). De même, les trois dimensions de l'orientation-marché ont une influence positive sur les services autour des

produits. L'offre des services autour des produits dépend de l'orientation-marché adoptée par ces entreprises. Plus elles sont orientées marché, plus elles offrent des services autour des produits. Ce résultat soutient ceux de Webster (1988) et de Furrer (1996).

D'autre part, les services autour des produits influencent aussi fortement la performance commerciale. Plus les entreprises informatiques au Togo offrent des services autour des produits, plus elles deviennent commercialement performantes. Ce qui confirme également les résultats de Webster (1988) et de Furrer (1996). Par ailleurs, nos résultats ont montré que l'effet de l'orientation-marché sur la performance commerciale passant par les services autour des produits est positif, significatif et inférieur à l'effet direct. De ce fait, les services autour des produits jouent un rôle médiateur entre l'orientation-marché et la performance commerciale. Ce qui renforce les travaux de Webster (1988) et de Gotteland et al. (2007) qui soutiennent le fait que les services autour des produits jouent un rôle médiateur entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

Au regard de ces différents résultats et discussion, nous dirons que la première hypothèse **H1** est validée, la seconde hypothèse **H2** est partiellement validée, la troisième hypothèse **H3** est validée et que la quatrième hypothèse **H4** est validée.

CONCLUSION

De nombreuses études en marketing ont cherché à comprendre l'effet de l'orientation-marché sur la performance des entreprises. La particularité de notre travail est d'avoir introduit le rôle médiateur des services dans la production de la performance commerciale. Dans cette étude, nous avons montré que l'effet médiateur des services est partiel entre l'orientation-marché et la performance commerciale auprès des distributeurs des produits informatiques au Togo.

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 et celui de l'offre des services 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 à de différents postes de l'entreprise nous a permis de diversifier et d'enrichir les informations sur l'orientation-marché, l'offre de services autour des produits et la performance commerciale.

Sur le plan managérial, pour être plus performants, les dirigeants des entreprises informatiques doivent reconsidérer leur approche globale du marché, notamment en ce qui concerne la concurrence, la coordination interne et la clientèle. Toutefois, à cause de la petite taille de ces structures, il serait très prématuré de vouloir leur imposer une approche moderne du marketing. Au contraire, une approche minimaliste au sens de Michon (1999), 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 la pérennité et la performance commerciale de ces entreprises.

Nous avons adopté dans cette recherche le point de vue de l'offre, c'est-à-dire que nous avons effectué notre enquête auprès des fournisseurs. Il serait important, pour bien cerner le concept de services autour des produits, de l'étudier également du point de vue des clients (point de vue de la demande). Il s'agirait donc, dans le cadre des futures recherches, d'examiner à nouveau ce concept à la lumière des attentes et des besoins des clients.

Bibliographie

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.

ATUAHENE-GIMA, K. (1996), "Market Orientation and Innovation", *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.

BELY, J., BOULNOIS, J-L. & RAO, J. (2003), "Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure », *L'expansion Management Review* ", n° 111, Décembre, pp. 90-96.

BOWEN, D. E., SIEHL, C., SCHNEIDER, B. (1989), "A Framework for Analyzing Customer Service Orientations in Manufacturing", *Academy of Management Review*, Vol. 14, n° 1, pp. 75-95.

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.

CARDOSO, A. (2003), "nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous

contre l'anarchie libérale", *L'expansion Management Review*, n°111, décembre, pp. 66-73.

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).

CAUSSIN, R. (1955), "Service au client", *CNBOS, Bruxelles*, 10p.

CHURCHILL, N.C. (1979), "A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. XVI, February, pp. 64-73.

DAY, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, October, pp. 37-52.

DAVIDOW, W.H. (1986), "The Coming Service Crisis", *Field Service Manager*, October.

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, pp.353-362.

DIDELLON, L. & 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.

DORNIER, P-P. (1990), "Émergence d'un management de l'après-vente", *Revue Française de Gestion*, n° 79, juin-juillet-août, pp. 12-18.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. (1987), "Servuction, le marketing des services», Collection *Stratégie et management*, Paris : McGraw-Hill. 202 p. 201

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.

FARLEY, U., WEBSTER, F.E. Jr. (1993), "Corporate Culture, Customers Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analyses". *Journal of Marketing*, Vol.57, n°1, January, pp. 23-37.

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

FURRER, O., TJEMKES, B., FLIKKEMA, M. & PISIC, G. (2014), "Service compris... à certaines conditions", *L'Expansion Management Review*, Septembre 2014, vol.154, n°3, pp. 43-50.

FURRER, O. (2007), "Marketing des services", *Ph. Callot (éd.)*, Vuibert, Paris, pp. 13-26.

GADREY, J. (1989), "De la valeur des services", *Futuribles*, février-mars, pp. 3-13.

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., & JOLIBERT, A. (2007), "L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique", *Actes (sur CD-ROM) du 23ème Congrès International de l'Association Française du Marketing*, Aix-les-Bains.

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

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., MZOUGHU N. ET PEKOVIC S. (2012), Is business performance related to the registration of quality and environmental-related standards?, *Environmental and Resource Economics*, DOI: 10.1007/s10640-012-9604-0.

HAMEL, G. & PRAHALAD, C.K. (1989), "Strategic Intent ", *Harvard Business Review*, vol.67, n°3, p.63.

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.

HOROVITZ, J. (1987), "la qualité de service: à la conquête du client", *interéditons*, PARIS.

JAWORSKI, B. J., KOHLI, A.K. (1996), "Market Orientation: Review, Refinement, and Roadmap", *Journal of Market Focused Management*, Vol. 1, pp. 119-135.

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

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.

KOHLI, A.K., JAWORSKI, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.

KOTLER, P., DUBOIS, B. (1989), "*Marketing Management*", 6^{ème} édition, Publi Union, Paris.

HOMBURG, C. & PFLESSER, C. (2000), "A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, vol.37, n°4, pp.449-462.

LANGCARD, C. LOVELOCK, J. B. & YOUNG, R. (1980), "Marketing Consumer Services: New Insights", *Marketing Science Institute*, (report 77-115). p. 37-41.

LEHU, J-M. (2005), "Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble", *Revue Décision Marketing*, n°40, octobre-décembre 2005, pp. 17-30.

LEONARD, F. (1994), "Stratégies de marketing industriel: Concepts et pratiques", *Presses polytechniques et universitaires romandes*, Lausanne.

MARTICOTTE, F., FAURE, P-E. (2004), "Une méta-analyse de la relation orientation marché - performance organisationnelle", *Association des Sciences Administratives du Canada, Québec*.

MATHE, H. (1990), "Le service mix", *Revue Française de Gestion*, Vol. 78, mars-avril-mai, pp. 25-40.

MATSUNO, K. & MENTZER, J.T. (2000), "The effects of strategy type on the market orientation – performance relationship", *Journal of Marketing*, vol.64, n°3, pp.1-16.

MICHON, C. (1999), " Le marketing des "start-up": une voie possible", *le marketing minimaliste*, 16 p. www.exp-eap.net (consulté en janvier 2013).

MORISSE, B. (2005); "Nouvelles sources de profitabilité dans une activité saturée, application aux comportements d'achat et d'utilisation des automobiles", *Management et Avenir*, n°5, septembre, pp. 74-87.

NARVER, J. C., SLATER, S. F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business

Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20- 35.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. & MACLACHLAN, D.L. (2004), "Responsive and proactive market orientation and new-product success", *Journal of Product Innovation Management*, vol.21, n°5, pp. 334-347.

PACITTO, J-C., TORDJMAN, F. (2000), "TPE et marketing: les causes d'un malentendu", *Revue Internationale PME*, vol.13, n°3-4, p. 7-16.

PAGUET, A. (2013), " Etude et mise en pratique d'un service autour des produits". *Business administration*.

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, 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.

POTIEZ-PARISSIER, C. (2003), "Influence des coûts monétaires et non-monétaires sur la formation de la valeur perçue. Une Application au secteur des services", Thèse de doctorat Université des sciences et technologies de Lille.

ROSE, G.M. & SHOHAM, A. (2002), "Export performance and market orientation, establishing an empirical link", *Journal of Business Research*, vol.55, n°3, pp. 217-225.

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.

SLATER, S.F. & NARVER, J.C. (2000), "Market-oriented is more than being customer-led", *Strategic Management Journal*, vol.20, n°12, pp.1165-1168.

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* n° 241, janvier-Février 2010, pp. 117-124.

SOGBOSSI, B. B. (2009, Janvier). " Les spécificités de la mesure de la performance dans les petites entreprises en Afrique", *Cahier de Recherche en Gestion de l'Ecole Supérieur Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop(n° 3)*, pp. 41-58.

TSAPI, V., TCHUENTE, 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, Janvier – juin, pp. 29 – 67.

VON HIPPEL, E. (1986), " Lead-users: a source of novel product concepts, *Management Science*", vol.32, n°7, pp.791-805.

WHITELEY, R. & HESSAN, D. (1997), " les avantages compétitifs de l'entreprise orientée clients", *Maxima*, Paris.

WITT, R., SOLOMON, M. (1991), "Value-added Services, a Case Study: US Electronic Components Distribution" in *Managing Services Across Borders*, Hervé Mathe (ed.), Eurolog Press, Cergy Pontoise, pp. 149-161.