



**L'EFFET MEDiateur COMBINE DE LA SATISFACTION CLIENT ET DU CAPITAL
MARQUE DANS LA RELATION ORIENTATION MARCHE –PERFORMANCE
COMMERCIALE**

CAS: Lafarge Algérie

**THE COMBINED MEDIATING EFFECT OF CUSTOMER SATISFACTION AND BRAND
EQUITY IN THE MARKET ORIENTATION – COMMERCIAL PERFORMANCE
RELATIONSHIP**

CASE : Lafarge Algeria

Nasri Asma ^{1*}, Chibani Amina ²

1 Doctorante à l'ESC + MaGIPO : Management, Gouvernance, Innovation et Performance des Organisation (Algérie), etd_anasri@esc-alger.dz,

2 Enseignante-Chercheure à l'ESC , MaGIPO : Management, Gouvernance, Innovation et Performance des Organisation (Algérie) ,
a_chibani@esc-alger.dz

Date de Réception 06/09/2023 ; Date de révision : 15/02/2024 ; Date d'acceptation : 06/05/2024

RESUME

La majorité des recherches sur l'orientation marché et la performance ont porté sur les moyennes et grandes entreprises européennes et américaines. Très peu de travaux se sont consacrés à étudier cette problématique dans les pays en développement du continent africain. Cet article a pour objectif principal d'analyser l'impact de l'orientation marché sur la performance commerciale en proposant un modèle conceptuel qui permet d'établir le rôle médiateur de la satisfaction client et du capital marque dans cette relation. Il s'appuie sur une analyse quantitative fondée sur un questionnaire administré à 145 distributeurs de ciment de Lafarge Algérie membre du groupe Holcim. Des analyses par des modèles d'équations structurelles ont été utilisées pour l'analyse des données. Les résultats montrent que l'orientation marché influence positivement la performance commerciale et que la satisfaction client et du capital marque médiatisent cette relation.

Mots clés : Orientation marché ; performance commerciale ; satisfaction client ; Capital marque.

Classification JEL: M310; M300; L25.

ABSTRACT

The majority of research on the market orientation and the performance are related to the averages and large European and American companies. Very little work has been done to study this issue in developed countries on the African continent. The main objective of this article is to analyze the impact of market orientation on commercial performance by proposing a conceptual model to establish the mediating role of customer satisfaction and brand equity. The article is based on quantitative study based on a questionnaire administered to 145 distributors of cement of Lafarge Algeria, member of Holcim group. The results by structural equation modeling (SEM) were used to analyze the data. The results show that market orientation positively influences commercial performance and customer satisfaction and brand equity mediates this relationship.

Keywords: Market Orientation; Commercial performance; Customer satisfaction; Brand Equity.

JEL classification : M310 ; M300 ; L25.

* Nasri Asma, etd_anasri@esc-alger.dz

INTRODUCTION

L'orientation marché comme culture ou comportement organisationnel a été présenté dans la littérature marketing en qualité de garant de la performance de l'organisation et cela en permettant à celle-ci de réaliser des niveaux de performance supérieure grâce à l'avantage concurrentiel qu'elle procure en offrant une valeur ajoutée au profit du client. Ce lien a été initié et mis en évidence en le formulant sous forme d'hypothèse de recherche, dès les premiers travaux des chercheurs Kohli et Jaworski en 1990.

Cependant, ce n'est pas le cas pour l'influence de l'orientation marché sur la performance commerciale qui a reçu moins d'attention par les chercheurs en marketing, d'où une littérature y afférente plutôt limitée. De ce fait, notre étude peut être perçue comme une tentative de modélisation du rapport orientation marché - performance commerciale et cela à travers la mise en relation des principales variables qui peuvent l'expliquer et surtout l'argumenter en se basant sur les études et recherches antérieures de référence liées à la performance commerciale et l'orientation marché.

L'intérêt de cette étude qui porte sur le cas de Lafarge Algérie, est d'enrichir le débat scientifique sur la dimension stratégique de l'orientation marché de l'organisation et son influence sur la performance commerciale à travers la détermination du rôle que joue le client distributeur dans cette relation. Ceci se réalise par une mise en évidence de l'effet indirect des variables médiatrices, à savoir le capital client de la marque et la satisfaction du client distributeur en vue d'en déduire le rôle primordial des perceptions sur la validation de cet effet.

1. LE RAPPORT ORIENTATION MARCHE - PERFORMANCE COMMERCIALE DANS LA LITTÉRATURE

Dès les premiers travaux de référence de Kohli, Ajay. K. and Jaworski, Bernard. J (1990) l'orientation marché est présentée comme la mise en œuvre ou l'opérationnalisation du concept marketing au sens historique¹. Elle a été conceptualisée principalement par deux approches : Une comportementale et l'autre culturelle.

➤ L'approche comportementale, introduite par Kohli et Jaworski (1990), définit l'orientation marché comme « un ensemble de procédures et d'actions dérivées de la compréhension du marché par l'entreprise et de sa capacité à y répondre ». Selon cette perspective, l'orientation marché implique ; i) la génération d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, ii) la diffusion de ces informations à travers les différents départements de l'organisation, et enfin, iii) la réaction de l'organisation à ces données².

➤ L'approche culturelle de l'orientation marché, introduite par Narver et Slater peu de temps après la proposition de Kohli et Jaworski en 1990, met l'accent sur la performance organisationnelle. Ils définissent l'orientation marché comme étant « la culture interne qui guide les comportements nécessaires pour offrir une valeur supérieure aux clients ». Selon leur perspective, l'orientation marché se manifeste à travers trois composantes comportementales au sein de l'organisation³:

- La première composante, appelée "orientation client", se réfère à une compréhension approfondie des besoins des clients cibles afin de leur offrir une valeur ajoutée de manière continue.
- La deuxième dimension, nommée "orientation concurrentielle", implique que l'organisation soit capable et volontaire pour identifier, analyser et réagir aux initiatives de ses concurrents. Pour conclure,
- La troisième composante, nommée "coordination inter-fonctionnelle", implique la mise en synergie des ressources de l'entreprise afin de fournir une valeur accrue aux clients ciblés.

La diversité des définitions de la performance en science de gestion révèle sa nature polysémique. Ainsi, la performance revêt un sens relatif au contexte dans lequel elle est employée. Dans notre domaine d'étude ; le domaine commercial : elle est associée aux efforts de marketing et de vente, et peut être définie comme « l'atteinte d'objectifs commerciaux de façon relative aux moyens engagés pour les accomplir ».

¹ Kohli, Ajay. K. and Jaworski, Bernard. J (1990): « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », Journal of marketing, P 01.

² Idem, P 06.

³ John C. Narver and Stanley F. Slater, « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », Journal of Marketing, Vol. 54, Num. 4, 1990, P 21.

De nombreuses études examinent l'impact de l'orientation marché sur la performance des organisations, révèlent des résultats divergents. Cette divergence peut être attribuée principalement à deux sources ;

➤ Premièrement, sur le plan théorique, il est avancé que la relation entre l'orientation marché et la performance n'est probablement ni directe ni indépendante, mais peut être influencée par d'autres facteurs cruciaux que les gestionnaires doivent prendre en compte lors de l'élaboration de leurs stratégies marketing ⁴:

- La présence de mécanismes indirects, appelés « effets médiateurs », par lesquels l'orientation marché d'une entreprise influe positivement sur sa performance ;

- L'existence de conditions particulières, désignées comme « effets modérateurs », qui altèrent significativement l'impact des actions marketing sur la performance.

➤ Deuxièmement, du point de vue méthodologique, cette variété de résultats est fréquemment associée à la diversité des protocoles de recherches employées pour évaluer cette relation.

Par ailleurs, Rodriguez Cano et al (2004) ont examiné la relation entre l'orientation marché et la performance, soulignant que l'effet de l'orientation marché sur la performance est plus prononcé avec une approche comportementale⁵. Gotteland. D. et al (2007) confirment de leur côté ; l'existence d'un lien plus fort entre la vision comportementale (vs. Culturelle) et la performance⁷.

Concernant la nature subjective ou objective de la mesure de la performance, les deux méta-analyses de Kirca. Ahmet. H et al (2005) ont suggéré un lien plus solide entre l'orientation marché et la performance subjective⁶. Cela peut s'expliquer par un délai entre la mise en œuvre de l'orientation marché et ses avantages sur la performance, ce qui est mieux appréhendé lorsque la performance est évaluée de manière subjective comme affirmé par Harris. Lloyd. C (2001)⁷.

Les partisans de la perspective client affirment que « la performance d'une entreprise est directement liée à son niveau d'orientation client et notent l'absence d'effet significatif lors de l'auto-évaluation »⁸.

Deshpandé, R. et al. (1993) réaffirment l'importance de solliciter les clients, et non seulement l'entreprises, lors de l'évaluation de l'impact de l'orientation marché sur la performance organisationnelle⁹.

Mc Naughton Rod B. et al. (2002) soutiennent que « l'adoption d'une culture orientée marché par une organisation renforce ses actifs intangibles, *market-based assets*, qui comprennent des éléments intellectuels et relationnels tels que la valeur perçue, la satisfaction client, capital marque... conduisant ainsi à une amélioration de la performance organisationnelle » ¹⁰. En effet, Webster, C. et al (2000) valident que « pour être performante, une entreprise doit adopter une orientation marché et pour être orientée marché, elle doit répondre aux besoins de ses clients » ¹¹.

En effet, la satisfaction client définie par Kotler. Ph (2015) comme « l'impression positive ou négative de l'expérience d'achat par rapport aux attentes », est considérée par Gotteland et Ray. D (2008) comme étant « une variable cruciale entre l'orientation marché et la performance » ¹²

⁴ David Gotteland. D, Ray. D (2008), « Optimiser le rendement des actions de marketing », L'expansion management review, Vol° 4, N° 131, P107.

⁵ Rodriguez. Cano C. et al (2004), A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents, Research in marketing, P190.

⁷ David Gotteland. D et al (2007), « L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? une approche méta-analytique », Management, Vol 12, N°03, P12.

⁶ Kirca. Ahmet. H et al (2005): « Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance », Journal of marketing, P33.

⁷ Harris. Lloyd.C. (2001), « Market orientation and performanc: Objective and subjective empirecal evidence for UK companies », Journal of Management Studies, P20.

⁸ Deshpande. R et al (2000), « Beyond Market Orientation: When Customers and Suppliers Disagree, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol° 28, N° 1, P115.

⁹ Deshpande. R et al (1993), « Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness Japanese Firms: A Quadrad Analysis », Journal of marketing, vol 24, P16.

¹⁰ McNaughton Rod B. et al, (2002), « Market-oriented value creation in service firms », European Journal of Marketing, Vol° 36, P998.

¹¹ Webster. C et al (2000), « An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation », Journal of business research, P110.

¹² David Gotteland. Ray.D (2008), Op. Cit. P105.

Dans la littérature y afférente, notamment les travaux d'Aaker. David. A (1996); Baldauf. A et al (2003); Kim. Y et Kim ; J, (2005), mettent en évidence l'importance de la relation entre la performance et le capital marque et identifient le capital de marque comme un prédicteur crucial de la performance.

Aaker. David. A (1996) a discuté de la performance d'une marque mesurée par la part de marché (et/ou les ventes) qui détermine sa position auprès des clients et précisent que lorsque la marque a un avantage relatif dans l'esprit des clients, sa part de marché devrait augmenter ou du moins ne pas diminuer ¹³.

Baldauf, A. et al. (2003) démontrent l'impact du capital marque sur la performance mesurée par les ventes et la rentabilité et cela à travers un modèle d'équation structurelles basé sur une enquête auprès de 208 entreprises du secteur des biens de consommation en Allemagne¹⁴. Une relation positive est également mise en évidence entre le capital client de la marque et la performance dans l'industrie de l'hôtellerie, précisément dans les hôtels de luxe et les restaurants de chaîne et qui se différencie selon le secteur d'activité. Les indicateurs de mesure utilisés par ces derniers pour l'évaluation de cette relation est « la qualité perçue, l'image de marque, la fidélité à la marque et la notoriété de la marque pour la mesure du capital client de la marque d'une part, et d'une autre part le taux d'occupation et le revenu par chambre disponible pour les hôtels de luxe et par le nombre de clients et le revenu par client pour les restaurants de chaîne » (Kim. Y et Kim ; J, 2005)¹⁵. D'autre recherche tel celle d'Appiah-Adu, K. et Ranchhod, A. (1998) indiquent précisément que l'orientation marché est positivement liée à la qualité du produit ¹⁶.

- En matière de valorisation de la marque, la recherche s'est articulée autour de deux approches distinctes.
- La première englobe les méthodes comptables et financières pour évaluer le portefeuille de marques de l'entreprise, connue sous le nom « *Firm-Based Brand Equity* ».
- La seconde, quant à elle, considère que la valeur de la marque découle de son impact sur les choix et les décisions d'achat des consommateurs, désignée sous le nom « *Customer-Based Brand Equity* » ou capital client de la marque¹⁷. Ce dernier est défini comme « l'ensemble des associations et des comportements des consommateurs de la marque, des circuits de distribution et de l'entreprise à laquelle elle appartient, qui permettent aux produits marqués de réaliser des volumes et des marges plus importants qu'ils ne le feraient sans le nom de marque, et qui leur donnent un avantage fort, soutenu et différencié vis-à-vis de leurs concurrents. L'association est toute information liée à la marque en mémoire qui représente un bon indicateur de la performance de la marque »¹⁸.

Clark Bruce. H. (1999) a démontré que la satisfaction client et le capital de marque sont étroitement liés, influençant l'un l'autre ¹⁹.

- D'un côté, l'impact de la satisfaction client sur le capital de marque se manifeste par l'expérience positive que les clients ont lors de l'utilisation de la marque.
- D'un autre côté, il a également identifié la relation entre la satisfaction client et le capital de marque, en soulignant que ce dernier influe sur les attentes des clients et leur perception de l'expérience associée à la marque. De ce fait, « Un produit avec une marque faible ou sans marque évoquera peu de connaissances et donc des attentes plus incertaines ». En ce qui concerne l'expérience, « un capital marque favorable peut avoir une influence sur l'expérience perçue de l'utilisation de la marque ; on pourrait attribuer une note plus élevée à l'expérience avec une marque bien-aimée simplement parce que l'expérience accumulée (positive) avec la marque l'emporte sur toute expérience unique ».

¹³ Aaker D.A. (1996) « Measuring Brand Equity Across Products and Markets », California management review, Vol° 38, N°3, P115.

¹⁴ Baldauf. A et al (2003), « Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain », Journal of Product & Brand Management, vol 24, N°4, PP230-232.

¹⁵ Kim. Y et Kim ; J, (2005), « The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants », Tourism Management, PP555-558.

¹⁶ Appiah-Adu. K et Ranchhod. A (1998), Technology analysis and strategic management, Vol° 1 0, N° 02, P 206.

¹⁷ Philippe. J. (2001), « Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation », Recherche et Applications en Marketing, P3.

¹⁸ Guizani. H. (2008), Le capital marque du point de vue du consommateur : proposition d'une échelle de mesure », Association française de marketing, P4

¹⁹ Clark Bruce. H. (1999), « Marketing performance measures: history and interrelationships », Journal of marketing management, Vol 15, P722.

Dans notre étude, nous examinons la performance commerciale principalement en nous basant sur l'indicateur financier le plus représentatif : l'accroissement des ventes. Nous prévoyons également d'explorer d'autres analyses complémentaires en utilisant des indicateurs non financiers comme la satisfaction client et le capital marque. Et cela en adoptant une approche de modélisation par équations structurelles. Cette approche méthodologique a été fortement recommandée par Clark Bruce.H (1999) pour vérifier les relations causales proposées dans notre modèle. Aussi, Cette méthodologie économétrique est largement utilisée dans divers contextes en marketing, tels que le comportement des consommateurs (par exemple, Oliver et Swan, 1989), la stratégie de prix (par exemple, Walters et MacKenzie, 1988), la publicité (p. ex., MacKenzie et Lutz, 1989), et le marketing des services (p. ex., Arora et Cavusgil 1985).

2. HYPOTHESES DE RECHERCHE ET MODELE CONCEPTUEL

Nous clarifions ci-dessous la logique qui sous-tend la sélection de la structure et des mesures de notre modèle conceptuel :

- Les variables retenues se trouvent dans diverses études qui portent sur la performance commerciale et l'orientation marché. Nous étudierons les liens de causalité entre les variables clé des mesures non financières de la performance marketing qui représente une composante intégrante de la performance commerciale à savoir : l'orientation marché, la satisfaction client et le capital de marque, telles que définies dans le modèle conceptuel proposé par Clark Bruce. H (1999) ²⁰. De plus, nous nous appuyons sur un deuxième article de Yuhui. G. et al. (2010), qui propose le modèle théorique intégré, IMMMP, Integrated Model for Measuring Marketing Performance, pour mesurer la performance marketing en soulignant l'importance d'examiner conjointement l'impact des mesures non financières de la performance marketing sur les mesures financières, cela s'est concrétisée par l'accroissement des ventes dans notre étude²¹.
- Par objectivité, nous avons pris en considération que les articles parus dans des journaux internationaux à comité de lecture afin d'assurer une certaine fiabilité des relations retenues.
- L'aspect opérationnel de l'orientation marché nous mène à conduire notre étude au niveau du Domaine d'Activité Stratégique (DAS ou encore ; Business units) pour la mesurer, et ne pas se cantonner des aspects liés à l'organisation dans son ensemble.
- Notre étude s'inscrit dans une perspective client et cela en impliquant ce dernier dans l'évaluation de la relation entre les variables retenues.
- L'adoption de l'orientation client comme choix stratégique par Lafarge Algérie, membre du Groupe Holcim leader mondial des matériaux de construction, nous mène à choisir cette grande multinationale comme cas d'étude de notre d'article. Le groupe est fondé en 1912 présent dans environs 70 pays. Son chiffre d'affaires s'est accru de 12,9% à près de 29,2 milliards de CHF en 2022²².

Par ailleurs, en nous basant sur les arguments et orientations de la littérature développée un peu plus haut, nous formulons les hypothèses ci-dessous pour tester et évaluer les tenants et les aboutissants de la relation.

H₁ : L'orientation marché de Lafarge Algérie influence positivement la satisfaction de son client distributeur.

H₂ : La satisfaction du client distributeur de Lafarge Algérie influence positivement son capital marque.

H₃ : Le capital client de la marque de Lafarge Algérie a un impact positif sur l'accroissement de ses ventes.

²⁰ Idem, P725.

²¹ Yuhui. G. et al. (2010), « Measuring marketing performance: a review abd framework», The marketing review, Journal of marketing management, Vol° 10,N°01, P34.

²²Holcim annuel report 2022.

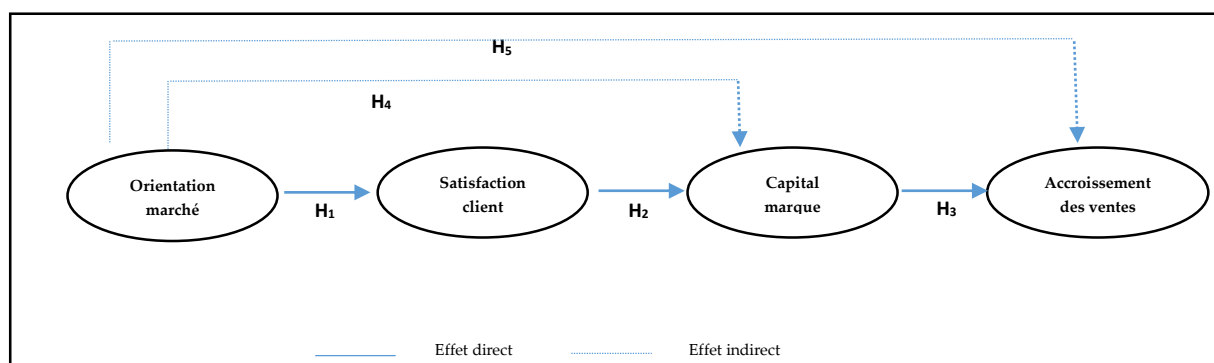
En fait, nous cherchons à tester l'effet médiateur combiné de la satisfaction du client et du capital client de la marque dans la relation l'orientation marché – accroissements des ventes. Ce qui correspond respectivement à ces deux hypothèses supplémentaires ; H₄, H₅.

H₄ : La satisfaction du client distributeur de Lafarge Algérie a un rôle médiateur dans la relation orientation marché – capital client de la marque.

H₅ : Le capital client de la marque Lafarge Algérie et la satisfaction de son client distributeur ont un rôle médiateur dans la relation orientation marché - accroissement de ses ventes.

Schématiquement, le modèle se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel



Source : Élaboré par les auteurs

3. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

Afin d'examiner la dimension stratégique de l'orientation marché et son influence sur l'accroissement des ventes ainsi que l'effet médiateur de la satisfaction client et le capital client de la marque, une enquête a été menée auprès du DAS « ciment pour distributeur » de Lafarge Algérie.

- Les données ont été recueillies par un questionnaire online adressé aux distributeurs de Lafarge Algérie à l'échelle nationale rempli par la force de ventes lors de leurs visites clients afin d'aider les clients à mieux comprendre les questions.
- Nous entreprendrons une analyse approfondie des données recueillies, suivie de la modélisation par équation structurelle des variables étudiées.
- Pour procéder à la modélisation, nous ferons appel au logiciel Jamovi 2.3.21; un logiciel open source très pratique qui permet l'importation depuis plusieurs formats des données à analyser.
- Quant aux instruments de mesure retenus, nous utilisons l'échelle de mesures MKTOR initié par Narver et Slater (1990) et qui s'inscrit dans une approche culturelle.
- Nous reprenons les items originaux des trois composantes comportementales hypothétiques d'une orientation marché, en éliminant ceux qui ne s'appliquent pas dans une optique Business to Business (B2B), mesurée sur une échelle de Likert à 7 points.
- L'échelle de mesure MKTOR concorde avec les conclusions de Kohli et Jaworski, 1990 et qui comprend implicitement les activités de l'approche comportementale à savoir la production par l'organisation d'informations, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations.
- Cet instrument de mesure privilégié dans notre études, échelle MKTOR, possède une bonne validité de construit évaluée de plusieurs manières indépendantes et elle a été le plus fréquemment utilisée dans des publications jusqu'à ce jour (P. ex. Sigauw, Brown et Widding II, 1994 ; Greenley, 1995 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Han, Kim et Srivastava, 1998).
- Concernant l'instrument de mesure du capital marque, nous proposons de reprendre le modèle causal Netemeyer et al. (2004) en l'appliquant à notre mesure du capital marque qui propose d'intégrer les dimensions d'image de la marque au cœur de la construction du capital marque.

- Les dimensions retenues sont « Qualité perçue », « Rapport qualité – prix » et « le consentement à payer plus cher ». Ils ne mesurent pas directement le capital marque, et se situent dans le cadre des méthodes indirectes centré sur le point de vue de consommateur ou le capital client de la marque.
- A l'exception de l'item de la variable « Consentement à payer plus cher », tous les articles sont mesurés sur des échelles de sept points.
- Nous retenons dans notre étude l'échelle de la satisfaction du distributeur de nature ordinale de sept points développée et validée par Geyskens et Steenkamp (2000).

4.LES DIMENSIONS STRATEGIQUES DU RAPPORT ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE : ANALYSE DES DONNEES TERRAIN RECUEILLIES

Avant la modélisation des variables, il est nécessaire de prétraiter les données brutes pour les rendre plus accessibles. La prochaine section consistera à analyser en détail les réponses des distributeurs clients de Lafarge Algérie au questionnaire.

4.1.TRAITEMENT DES DONNEES

Pour permettre les comparaisons et le calcul de moyennes ;

- Nous avons converti les variables qualitatives (en 7 modalités) en échelle numérique de 1 à 7 : l'échelle « en total désaccord / en désaccord / un peu en désaccord / neutre / un peu en accord / en accord / en total accord ».
- Nous avons réalisé un premier regroupement de ces mêmes variables en fonction de leur dimension liée à la « satisfaction économique du distributeur », « capital client de la marque » et « l'orientation marché perçue ».
- Nous avons procédé à un deuxième regroupement de ces mêmes variables en fonction de leur sous – dimension, ci-après, constituant les dimensions précitées :
 - La satisfaction économique du distributeur ;
 - La qualité perçue, le rapport qualité-prix et le consentement à payer plus cher ou le premium price : sous dimensions du capital client de la marque.
 - L'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter-fonctionnelle, des sous dimensions de l'orientation marché perçue.
- Par ailleurs, afin de mieux caractériser le profil de nos répondants clients distributeurs, nous avons choisi de combiner les variables ci-après : La forme juridique de son entreprise, sa taille et l'ancienneté de la relation commerciale avec Lafarge Algérie.
- En termes de taille, nous avons décidé de prendre en considération les aspects suivants :
 - Les clients qui réalisent un volume d'achat mensuel moyen supérieur ou égal à 3000 Tonnes comme « **Gros client** »,
 - Ceux qui réalisent un volume d'achat mensuel moyen supérieur ou égal à 1000 Tonnes et inférieur à 3000 Tonnes comme « **Client moyen** »,
 - Ceux dont le volume d'achat mensuel moyen inférieur à 1000 Tonnes comme « **Petit client** », et enfin
 - Nous qualifions comme « **clients perdus** », ceux qui n'achètent plus les volumes habituels et/ou ne font plus d'achats réguliers.
- Concernant l'ancienneté de la relation commerciale avec Lafarge Algérie, nous avons considéré ;
 - Les clients ayant plus d'une année d'activité avec Lafarge Algérie comme « **Anciens clients** »,
 - Ceux ayant une relation commerciale avec Lafarge Algérie datant de six mois à une année comme « **Clients récents** » et
 - « **Clients très récents** », ceux qui dont la relation commerciale avec Lafarge date du dernier mois qui précède notre enquête terrain, soit décembre 2022.

La combinaison de tous les caractéristiques clients distributeurs retenues, nous a permis d'effectuer un troisième regroupement constituant les neuf segments suivants :

- | | | |
|--------------------------------------|--------------------------------------|--------------------------------------|
| ▪ Gros client, ancien client | ▪ Client moyen, très récent | ▪ Petit client, très récent |
| ▪ Client moyen, ancien client | ▪ Petit client, ancien client | ▪ Client perdu, ancien client |
| ▪ Client moyen, récent | ▪ Petit client, récent | ▪ Client perdu, récent |

Le tableau 1 ci-dessous portant sur les effectifs en fonction de la note moyenne globale par sous dimension montre une brusque chute des effectifs à partir de 4/7.

De ce fait, nous considérons que :

- Les notes globales 5, 6, 7 représente la sous-population des « satisfaits »
- Les notes inférieures à 5 la sous-population des « insatisfaits »
- Les scores supérieurs à 4 (sur une échelle de 7) sont considérés comme bons.
- Les scores moyens inférieurs à 4 sont considérés comme insuffisants et nécessitant des améliorations.

Environ 70% des distributeurs ont un score / note moyenne élevé relative à leurs satisfaction économique, qualité perçue, rapport qualité-prix, consentement à payer plus cher / premium price, orientation client, orientation concurrence et coordination interfonctionnelle.

Tableau 1 : Effectifs par note globale des dimensions du rapport orientation marché – performance commerciale

Score	Satisfaction économique	Qualité Percue	Rapport Qualité - Prix	Premium Price	Orientation Client	Orientation Concurrence	Coordination Interfonctionnelle
1	1,09%	1,13%	0,95%	1,17%	1,09%	0,93%	1,20%
2	9,19%	11,34%	6,34%	8,26%	9,61%	6,53%	9,01%
3	14,72%	16,51%	10,77%	13,27%	15,50%	11,36%	14,94%
4	33,92%	36,65%	27,72%	31,97%	35,47%	30,59%	34,53%
5	46,52%	48,87%	39,66%	44,91%	47,44%	42,46%	47,37%
6	84,25%	86,05%	82,55%	86,06%	84,90%	83,47%	84,68%
7	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

Source : Elaboré par l'auteur en se référant à l'Output Jamovi 2.3.21

• Par approche méthodologique, nous présentons les résultats de l'enquête en premier lieu pour l'ensemble de la population puis pour chacune des sous-populations précédemment définies.

• Pour chaque sous population, nous analyserons les résultats en 3 étapes :

1. Question par question
2. Par dimension stratégique du rapport orientation marché – performance commerciale (et sous dimensions si nécessaire).
3. Analyse de l'influence des caractéristiques de l'échantillon de l'étude sur les dimensions stratégique du rapport orientation marché – performance commerciale par sous population.

4.2. EXPLOITATION DES DONNÉES DE L'ÉCHANTILLON

▪ Au total 145 réponses ont pu être récoltées pendant les 04 semaines d'enquête, soit un taux de retour de 46 % des distributeurs actifs de Lafarge Algérie qui représentent 58% de son volume global réalisé en 2022.

▪ Après dépouillement, 127 questionnaires dument remplis ont été retenus pour l'analyse et le reste mis à l'écart en raison des réponses incomplètes et manquantes.

Figure 2 : Répartition des répondants par sous population

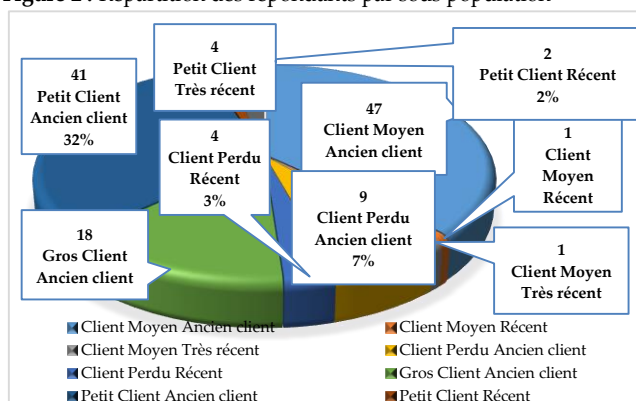
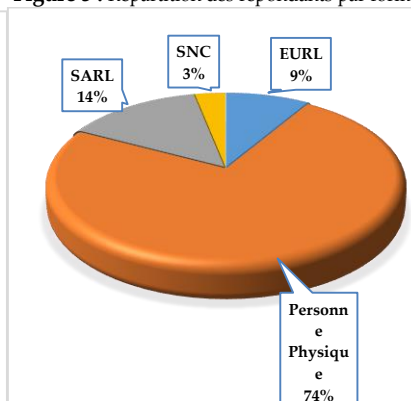


Figure 3 : Répartition des répondants par forme juridique



▪ 74 % des distributeurs interrogés sont des personnes physique, 14% sont des sociétés à responsabilité limitée (SARL). Les Sociétés en Nom Collectif (SNC) et les entreprises unipersonnelles à responsabilité limitée EURL confondues représentent 12% des répondants.

➤ La répartition des données collectées en fonction des sous populations prédéfinies présentée dans la figure ci-dessus, nous permettra d'identifier les constatations suivantes :

- 90% des répondants sont des « *anciens clients* » de Lafarge Algérie qui commercialisent ses produits depuis plus qu'une année. Soit 37% sont des anciens clients moyens, 32% sont des anciens petits clients, 14% des anciens gros clients et 7% sont des anciens clients perdus. Ce qui traduit l'existence d'une relation commerciale basée sur la fidélité.
- 6% de la population interrogés sont des « *clients récents* » ayant une relation commerciale avec Lafarge Algérie datant de six mois à une année, (7 clients), soit 1 client moyen récent, 2 petits clients récents et 4 clients récents perdus (3%).
- Les clients « *clients très récents* », dont la relation commerciale avec Lafarge date du dernier mois qui précède notre enquête terrain représente une minorité de répondants (4%). Soit 04 petits clients très récents et 01 clients moyens très récents.

4.3. TRI A PLAT

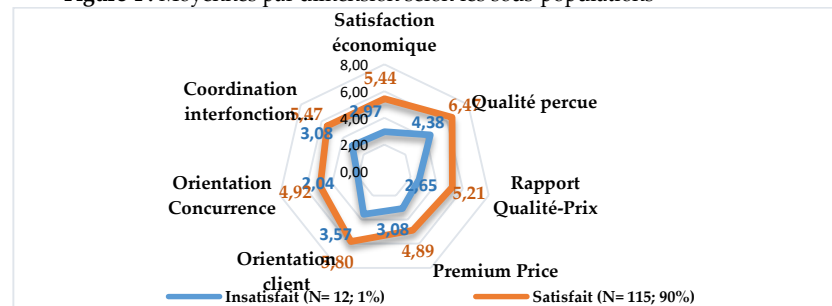
➤ Afin de déterminer les items qui impact négativement le contentement des répondants, nous avons procédé à une analyse détaillée des réponses des clients par question ou item (voir annexe) :

- La sous population des « insatisfaits » reste faible, elle ne dépasse pas les 10% de la populations globale interrogée.
- Les 2 items les moins bien notés pour les « satisfaits » sont : *le premium price* ou le consentement à payer plus cher pour les produits de Lafarge Algérie que pour les autres marques de ciment (soit une moyenne acceptée de + 5%) et *la réaction ou la réponse rapide de Lafarge Algérie aux actions des concurrents*.
- Les items les moins bien notés pour les « insatisfaits » concernent principalement : *le rapport qualité-prix*, *le premium price* ou le consentement à payer plus cher (soit une moyenne acceptée de + 1%), *la connaissance et la réaction rapide aux actions des concurrents et le système de remise offert par Lafarge Algérie*.

4.4. ANALYSE DES RESULTATS PAR DIMENSIONS STRATEGIQUE DU RAPPORT ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE

Nous allons voir maintenant les points forts et les points faibles qui se dégagent pour chaque sous dimensions stratégique du rapport orientation marché – performance commerciale, en nous basant sur l'analyse des notes moyennes des réponses.

Figure 4 : Moyennes par dimension selon les sous-populations



- Comme attendu, les moyennes calculées des différentes sous dimensions sont significativement différentes pour les populations "satisfaits" et "insatisfaits", avec des moyennes systématiquement plus élevées pour les "satisfaits" et plus basse pour les "insatisfaits".
- On constate que les notes concernant la *qualité perçue* des produits de Lafarge Algérie parmi les plus élevées pour toute la population (satisfaits et insatisfaits).
- L'analyse du graphique ci-dessus nous permet d'identifier les niveaux d'accord des distributeurs relatives aux différentes sous dimensions stratégique du rapport orientation marché- performance commerciale. Les scores moyens pour le *premium price* et *l'orientation concurrence* sont significativement plus basses pour la sous population des « satisfait ». Et pour la sous population « insatisfait », les moyennes pour *la satisfaction économique*, le *rapport qualité-prix* et *l'orientation concurrence* représente les scores les plus basse.

L'effet médiateur combiné de la satisfaction client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale (PP. 1-20)

4.5. ANALYSE DE L'INFLUENCE DES CARACTERISTIQUES DE L'ECHANTILLIONS DE L'ETUDE SUR LES DIMENSIONS STRATEGIQUE DU RAPPORT ORIENTATION MARCHE – PERFORMANCE COMMERCIALE

Une comparaison des moyennes par segment de client et par sous dimensions pour chaque sous population (satisfaits / Insatisfaits) est nécessaire afin de mettre en évidence l'influence des caractéristiques de l'échantillons de l'étude sur les dimensions stratégique du rapport orientation marché – performance commerciale.

Figure 5 : Moyenne par segment des insatisfaits

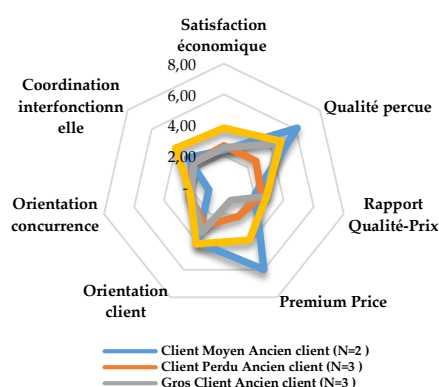
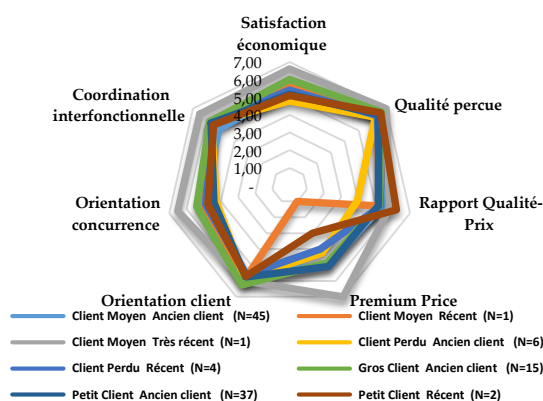


Figure 6 : Moyenne par segment des satisfaits



- Concernant la population des satisfaits, la synthèse ci-dessus montre que les clients perdus (Anciens / Récents) ont une faible estimation des dimensions du *premium price* (soit une moyenne acceptée de + 5%) et de *l'orientation concurrence*, ce qui influencent négativement le score moyen globale de ses dimensions (Nombre de clients perdus=10, soit 7% de la population des satisfaits).
- L'analyse des réponses de la sous populations des insatisfaits confirme que la faible estimation des éléments constatés lors de l'analyse des réponses par sous dimensions (*le rapport qualité-prix, la réaction rapide aux actions des concurrents et le système de remise de Lafarge Algérie*) concerne seulement les anciens clients insatisfaits (Petit, moyen, gros ou perdu). Le *premium price* est le score le plus faible pour les anciens gros clients insatisfaits et les anciens clients perdus insatisfaits. Il faut cependant garder en mémoire le faible effectif composant la sous populations insatisfaites (N=10). Le ci-après synthétise les résultats discutés.

Tableau 02 : Comparaison des moyennes par segment

	Satisfaction économique	Qualité perçue	Rapport Qualité-Prix	Premium Price	Orientation client	Orientation concurrence	Coordination interfonctionnelle
« Satisfaits »							
Client Moyen Ancien client (N=45)	5,49	6,43	5,34	4,98	5,71	5,18	5,11
Client Moyen Récent (N=1)	5,60	6,40	5,20	1,00	6,00	5,00	5,50
Client Moyen Très récent (N=1)	6,60	7,00	5,80	7,00	6,00	6,50	6,50
Client Perdu Ancien client (N=6)	4,80	6,20	3,93	4,25	5,88	4,25	5,67
Client Perdu Récent (N=4)	5,40	6,35	5,30	4,00	5,61	4,88	5,75
Gros Client Ancien client (N=15)	6,01	6,68	5,20	4,87	6,25	5,40	5,80
Petit Client Ancien client (N=37)	5,17	6,47	5,16	5,09	5,76	4,41	5,69
Petit Client Récent (N=2)	5,10	6,60	6,20	3,00	5,71	4,75	5,50
Petit Client Très récent (N=4)	6,15	6,60	5,55	5,25	5,64	5,63	5,38
Sous total des « Satisfaits » (N=115)	5,44	6,47	5,21	4,89	5,80	4,92	5,47
« Insatisfaits »							
Client Moyen Ancien client (N=2)	2,40	6,10	2,10	6,00	4,00	1,00	3,00
Client Perdu Ancien client (N=3)	2,67	2,67	2,53	2,17	2,81	2,33	2,50
Gros Client Ancien client (N=3)	2,53	4,47	2,87	1,00	3,29	2,17	2,50
Petit Client Ancien client (N=4)	3,80	4,75	2,85	3,88	4,14	2,25	4,00
Sous total des « insatisfaits » (N=12)	2,85	4,50	2,59	3,26	3,56	1,94	3,00

Source : Elaboré par l'auteur en se référant à l'Output Jamovi 2.3.21

5. RESULTAT DE MODELISATION DU RAPPORT ORIENTATION MARCHE-PERFORMANCE COMMERCIALE

Nous présentons dans un premier lieu les résultats relatifs au test du modèle de mesure par l'analyse factorielle confirmatoire afin d'évaluer la qualité des échelles de mesure utilisées. Ensuite nous citerons les résultats du test du modèle de structure pour affirmer ou infirmer nos hypothèses.

Un modèle complet comprend à la fois un modèle de mesure, qui définit la composition des variables à partir de leurs indicateurs, et un modèle de structure, qui décrit les relations entre les variables.²³ Dans notre analyse, le modèle complet à étudier englobe à la fois le modèle de mesure et le modèle de structure, mettant en jeu trois variables endogènes à savoir : η_1 la satisfaction du client distributeur, η_2 le capital marque et η_3 l'accroissement des ventes et une variable exogène ξ_1 , l'orientation marché.

Les équations structurelles présentent une contrainte liée à la taille de l'échantillon. McQuitty (2004) a mis en évidence l'impact de la taille de l'échantillon et du nombre de paramètres à estimer sur le pouvoir statistique d'un modèle, qui mesure la capacité à rejeter correctement l'hypothèse nulle lorsque fausse. Il propose des exemples de tailles d'échantillon minimales nécessaires pour atteindre un niveau de pouvoir statistique souhaité en fonction des degrés de liberté²⁴. Selon cette analyse récente, notre modèle, avec 199 degrés de liberté basé sur 127 observations, présente un fort pouvoir statistique, $\pi=0.90$.

Étant donné la nature ordinale des données et la distribution non normale, confirmées par le test de Shapiro-Wilk avec une p-value inférieure à 5%²⁵, (Voir annexe), nous avons opté pour l'estimation des équations structurelles en utilisant la procédure des moindres carrés diagonalement pondérés (DWLS-diagonally weighted least squares). Cette méthode est jugée plus robuste que la procédure de probabilité maximum (ML – maximum likelihood) pour déterminer les paramètres du modèle²⁶.

5.1. TEST DU MODELE DE MESURE PAR L'ANALYSE FACTORIELLE CONFIRMATOIRE

L'analyse factorielle confirmatoire vise à évaluer la validité des échelles de mesure, en tenant compte de la validité convergente et de la validité discriminante.

5.1.1. L'ADEQUATION DU MODELE DE MESURE AUX DONNEES

En raison des limitations du test du khi-deux, qui suscite de nombreux débats sur sa validité, il peut indiquer une adéquation du modèle avec les données même lorsque la théorie et les mesures utilisées ne sont pas appropriées²⁷. Pour évaluer cela, trois indices absolus et quatre indices incrémentaux ont été pris en compte dans l'analyse. Le tableau suivant les résume.

Tableau 3 : Indice d'ajustement du modèle de mesure

Indice	X ²	df	p	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI
						Lower	Upper						
Valeur	547	266	<0.001	0.085	0.092	0.081	0.102	<0.001	0.997	0.998	0.998	0.998	0.997

Source : Output Jamovi 2.3.21

En se basant sur les critères d'acceptabilité ($RMSEA \leq 0,06$ et $SRMR \leq 0,08$), nous avons conclu à l'inadéquation du modèle par rapport aux données. Par conséquent, des ajustements ont été apportés au modèle initial en se basant sur les indices de modification. Cela implique la suppression de certains paramètres

²⁴ McQuitty. S. (2004) « Statistical power and structural equation models in business research », Journal of business research, P181.

²⁵ Bertrand. F –Bertrand M.M (2023), « Initiation à la statistique avec « R », Dunod, P142.

²⁶ Distefano. C. et Morgan. Grant B (2014) : A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data, Structural Equation Modeling », A Multidisciplinary Journal, P13.

²⁷ Delacroix. E. et al. (2021), Marketing research, méthode de recherche et d'étude en marketing, Dunod, P446.

L'effet médiateur combiné de la satisfaction client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale (PP. 1-20)

afin d'améliorer son adéquation en éliminant les corrélations qui ne sont pas justifiées théoriquement ²⁸ (Voir annexe 02). Le tableau suivant récapitule le résultat.

Tableau 4 : Indice d'ajustement du modèle de mesure

Indice	X ²	df	p	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI
						Lower	Upper						
Valeur	256	197	0.003	0.075	0.049	0.030	0.065	0.529	0.999	1.000	1.000	1.000	0.999

Source : Output Jamovi 2.3.21

Les valeurs des indices absolus – *GFI*, *RMSEA* et *SRMR*- prennent respectivement les valeurs de : 0,999, 0,047 et 0,074. Quant aux indices incrémentaux – *NFI*, *IFI*, *TLI* et *CFI*, leurs valeurs sont proches de 1, avec respectivement : 0,998, 1.000, 1.000 et 1.000. Les résultats affirment l'adéquation acceptable du modèle de mesure aux données et cela en vérifiant que les termes d'erreur ne sont pas corrélés avec d'autres variables ou d'autres termes d'erreur.

5.1.2. INTERPRETATION DES PARAMETRES

Les résultats obtenus présentent une bonne adéquation du modèle de mesure aux données.

- Les paramètres standardisés λ représentant le coefficient de régression standardisé λ (variance partagée) entre une variable observée et la variable latente à laquelle elle est associée²⁹ confirment l'adéquation des associations entre les variables et leurs variables latentes respectives.
- En effet, ils sont supérieurs à 0,70. De plus, toutes ces relations sont significatives, soit $P < 0.001$ donc toutes les variables observées contribuent à l'explication de leurs variables latentes sous-jacente avec des seuils acceptables et significatives.

5.1.3. LA FIABILITE DES ECHELLES DE MESURE

Les résultats obtenus présentent une bonne fiabilité des échelles de mesure.

Tableau 5 : Test de fiabilité et de convergence du modèle de mesure

Variable	COSO	COMO	IC	PREM	QPR	QP	SALES	ES
α	0.788	0.736	0.853	0.887	0.953	0.916	0.929	0.862
Ordinal α	0.838	0.750	0.889	0.999	0.969	0.897	0.995	0.896
AVE	0.636	0.613	0.804	0.999	0.913	0.769	0.999	0.655

Source : Output Jamovi 2.3.21

5.1.4. LA VALIDITE CONVERGENTE DES ECHELLES DE MESURE

Afin d'évaluer la validité convergente des échelles de mesure nous avons vérifié *la variance extraite moyenne (AVE)* des paramètres λ standardisés. Les résultats présentés dans le tableau ci-dessus mettent en évidence une bonne validité convergente pour chacune des échelles de mesure, avec des valeurs supérieures à 0,5. En effet, lorsque cette valeur est inférieure à 0,5, cela signifie que la variance liée à l'erreur de mesure est supérieure à la variance partagée entre les variables observées d'une variable latente³⁰.

Tableau 6 : La validité discriminante des échelles de mesure

Variable	COSO	COMO	IC	PREM	QPR	QP	SALES	ES
AVE	0.636	0.613	0.804	0.999	0.913	0.769	0.999	0.655

Source : Output Jamovi 2.3.21

²⁸ Idem, P471.

²⁹ Idem, P446.

³⁰ Idem, P456.

5.1.5. LA VALIDITE DISCRIMINANTE DES ECHELLES DE MESURE

Nous avons évalué la validité discriminante des échelles de mesure à travers la comparaison de *la variance extraite moyenne (AVE)* avec le *carré des corrélations* qui est une forme normalisée de la covariance. La validité discriminante d'une échelle de mesure est établie lorsque la variance partagée entre les variables observées d'une variable latente est supérieure à la variance partagée entre la variable latente et les autres variables latentes du modèle³¹.

Tableau 7 : La validité discriminante des échelles de mesure

Variable	AVE	Carré des corrélations							
		COSO	COMO	IC	PREM	QPR	QP	SALESPER	ES
COSO	0.636								
COMO	0.613	0,18							
IC	0.804	0,07	0,02						
PREM	0.999	0,11	0,11	0,18					
QPR	0.913	0,25	1,15	0,10	0,07				
QP	0.769	0,09	0,00	0,07	0,19	0,03			
SALESPER	0.999	0,05	0,07	0,02	0,00	0,00	0,03		
ES	0.655	0,41	0,20	0,05	0,00	0,18	0,03	0,07	

Source : Elaboré par l'auteur en se référant à l'Output Jamovi 2.3.21

Les résultats mettent en évidence une bonne validité discriminante pour chacune des variables latentes du modèle vérifiée par *la variance extraite moyenne (AVE)* qui est toujours supérieure au *carré des corrélations*.

5.2. TEST DU MODELE DE STRUCTURE ET TEST D'HYPOTHESES

Afin de tester les hypothèses de notre étude et analyser l'apport de l'orientation marché de Lafarge Algérie telle que perçues par leur clients distributeurs dans l'explication de l'accroissement de ses ventes. Nous avons examiné les effets directs existant entre les variables retenues dans notre recherche. Ensuite nous avons vérifié l'effet indirect de la relation orientation marché – accroissement des ventes et cela en mettant en évidence les deux variables médiatrices à savoir la satisfaction client et le capital client de la marque.

5.2.1. MESURE DE L'ADEQUATION DU MODELE DE STRUCTURE AUX DONNEES

Les résultats de l'adéquation du modèle de structure aux données en utilisant la modélisation par équation structurelle sous le logiciel Jamovi 2.3.21 se présentent comme suit :

Tableau 8 : Indice d'ajustement du modèle de structure

Indice	X ²	df	p	SRMR	RMSEA	95% Confidence Intervals		RMSEA p	NFI	IFI	TLI	CFI	GFI
						Lower	Upper						
Valeur	254	199	0.005	0.074	0.047	0.027	0.063	0.603	0.998	1.000	1.000	1.000	0.999

Source : Output Jamovi 2.3.21

Les valeurs des indices absolus – *GFI*, *RMSEA* et *SRMR*- prennent respectivement les valeurs de : 0,999, 0,047 et 0,074. Si nous reprenons les critères d'acceptabilité, ces trois coefficients montrent une adéquation acceptable du modèle aux données. Il en est de même des quatre indices incrémentaux – *NFI*, *IFI*, *TLI* et *CFI*- dont les valeurs sont proches de 1, avec respectivement : 0,998, 1.000, 1.000 et 1.000. Le modèle de structure dispose donc d'une bonne adéquation aux données. En outre, les résidus ne présentent aucune corrélation avec d'autres variables ou d'autres termes d'erreurs.

³¹ Delacroix. E. et al, Op. Cit , P457.

L'effet médiateur combiné de la satisfaction client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale (PP. 1-20)

5.2.2. TEST DU MODELE DE STRUCTURE PAR L'ANALYSE DE CAUSALITE

Nous commençons par l'analyse des effets directs entre les variables étudiées, puis effets indirects.

5.2.2.1. LE TEST D'UN EFFET LINEAIRE SIMPLE

Les outputs des effets linéaires simples, du logiciel Jamovi 2.3.21, est présenté dans le tableau ci-dessous :

Tableau 9 : Paramètres estimés des effets directs

Dep	Pred	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		Z	p
				Lower	Upper		Lower	Upper		
SALESPER	BE	0.423	0.1927	0.0454	0.801	0.228	0.0553	0.401	2.20	0.028
ES	MO	1.006	0.0823	0.8445	1.167	0.973	0.9222	1.024	12.23	< .001
BE	ES	0.535	0.0917	0.3551	0.715	0.815	0.7158	0.914	5.83	< .001

Source : Output Jamovi 2.3.21

L'analyse des paramètres du modèle de structure montre que :

- La variable latente exogène **orientation marché** exerce une influence significative ($p < 0.001$) et positive ($\gamma_1 = 0.973$) sur la **satisfaction économique du client distributeur** de Lafarge Algérie. Donc H_1 est confirmé,
- La **satisfaction économique du client distributeur** de Lafarge Algérie a un impact significatif et positive sur son **capital client de la marque** ($p < 0.001$, $\beta_1 = 0.815$). Il en ressort que H_2 est confirmé.
- La variable latente endogène **capital marque** a une influence statistiquement positive et significative ($\beta_2 = 0.228$, $p < 0.05$) sur l'**accroissement des ventes** de Lafarge Algérie. L'hypothèse H_3 , est donc validée.

Concernant le pouvoir explicatif, plus le coefficient de détermination est élevé, plus grand est le pouvoir explicatif des variables explicatives. Soit $R^2 > 0.60$ est qualifié de substantielle :

- 94% (0.973^2) de la **satisfaction économique du client distributeur** de Lafarge Algérie est expliqué par son adoption d'une **orientation marché**.
- Le **capital marque** est lui-même expliqué à hauteur de 66% (0.815^2) par la **satisfaction économique du client distributeur de Lafarge Algérie**.
- Quant à l'**accroissement des ventes** de Lafarge Algérie, elle est expliquée à hauteur de 5 % (0.228^2) par son **capital client de la marque**. Ce qui s'interprète par un pouvoir explicatif limité.

5.2.2.2. LE TEST DES EFFETS INDIRECTS « MEDIEATEURS » DE LA SATISFACTION CLIENT ET DU CAPITAL MARQUE DANS LA RELATION ORIENTATION MARCHE –PERFORMANCE COMMERCIALE

Le tableau ci-après résume les paramètres de la modélisation des effets médiateurs indirects de la satisfaction

Description	Parameter	Estime	SE	Lower 95% Confidene Intervals	Upper 95% Confidene Intervals	β	Lower 95% Confidene Intervals	Upper 95% Confidene Intervals	z	P
MO $\Rightarrow$ ES $\Rightarrow$ BE	p29*p30	0.536	0.100	0.339	0.733	0.780	0.677	0.883	5.336	< .001
MO $\Rightarrow$ ES $\Rightarrow$ BE $\Rightarrow$ SALESPER	p30*p31 *p29	0.228	0.097	0.037	0.418	0.181	0.0398	0.322	2.346	0.019

client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale.

Tableau 10 : Paramètres estimés des effets indirects

Source : Output Jamovi 2.3.21

- L'effet médiateur de la satisfaction client dans la relation orientation marché –capital marque est positifs et significatifs avec respectivement ($\beta_2 = 0,780$, $p < 0.001$), L'hypothèse H_4 est donc validée avec un pouvoir explicatif ou une proportion approximative de variance expliquée substantielle, soit 60 % ($0,780^2$).
- L'effet médiateur combinés de la satisfaction client distributeur et du capital marque dans la relation Orientation marché – accroissement des ventes est positifs et significatifs, soit $\beta_2 = 0,181$, $p < 0.05$. L'hypothèse H_5 est donc affirmée avec un pouvoir explicatifs faible, 3%, ($0,18^2$).

6. DISCUSSION DES RESULTATS

Cette étude a corroboré l'existence d'un effet positif et significatif de l'orientation marché sur la performance commerciale. Les conclusions validées par notre modélisation, indiquent que :

- Nos résultats sont en accord avec les observations de McNaughton Rod B. et al. (2002), qui suggèrent que le fait d'adopter une culture orienté marché renforce les actifs immatériels de l'entreprise, notamment en ce qui concerne des aspects intellectuels et relationnels tels que la satisfaction client et le capital marque.
- Les résultats de notre analyse économétrique démontrent que la satisfaction économique du distributeur de Lafarge est expliquée à hauteur de 94 % par son orientation marché (H_1 : Orientation marché → satisfaction du distributeur).
- De même, lorsque la satisfaction économique des clients distributeurs de Lafarge Algérie augmente, elle contribue à concevoir une marque plus forte (H_2 : Satisfaction du distributeur → capital marque) et cela à hauteur de 66%, conformément à ce qui a été mis en évidence par Bruce Clark. H (2010). Selon ce dernier, l'expérience accumulée de manière positive avec une marque appréciée peut conduire à une évaluation plus élevée de l'expérience utilisateur, simplement en raison de la préférence pour la marque établie au fil du temps.
- Ainsi, à l'issue des résultats des estimations économétriques, nous constatons que 5% des hausses des ventes de Lafarge Algérie est expliqué par son capital client de la marque (H_3 : capital marque → accroissement des ventes). Ceci s'apparente aux résultats de Aaker. David. A 1996 ; Baldauf. A et al (2003) ; Kim. Y et Kim ; J, 2005.
- Ce taux peu élevé (5%) montre que d'autres éléments influencent les ventes en plus du capital marque tel que : les couts, le prix, la concurrence, la croissance et la stabilité du marché... Ce qui reconfirme aussi que le capital client de la marque est un prédicteur essentiel de la performance et qu'investir dans une marque se répercute sur ses ventes et sa profitabilité
- L'étude a également révélé que la variable satisfaction client a un effet médiateur positif et significatif dans la relation orientation marché - capital marque. Ce qui incorpore et concorde avec les recherches de Bruce Clark. H (2010). Cet effet médiateur est appréhendé par son pouvoir explicatif modéré qui a été évalué par le coefficient de détermination (R^2), soit 60 % ($0,780^2$), (H_4 : Orientation marché → Satisfaction du distributeur → capital marque).
- Ces résultats sont conformes à nos attentes qui s'expliquent par la définition même de l'orientation marché. Ceci prouve que les entreprises orientées marché s'engagent à comprendre à la fois les besoins de leurs clients, ainsi que les capacités et les actions de leurs concurrents.
- De ce fait la collecte et la réponse à une bonne information de marché devraient conduire à des produits qui répondent aux besoins des clients. Et à travers la satisfaction des besoins des clients, les entreprises peuvent concevoir une marque plus forte qui impact positivement ses ventes contrairement qu'une entreprise basée sur l'interne, internally-focused.
- Par conséquent, la satisfaction de la clientèle et le capital marque sont des variables intermédiaires logique par laquelle une telle relation se produirait (H_5 : Orientation marché → satisfaction du distributeur → capital marque → accroissement des ventes).
- Notre étude appuie les affirmations selon lesquelles l'orientation marché demeure une exigence fondamentale pour les entreprises cherchant à se démarquer et à s'adapter aux évolutions constantes de leur environnement.

7. CONCLUSION ET IMPLICATIONS MANAGERIALES

Cette analyse approfondie met en évidence le rôle central de l'orientation marché perçue par l'entreprise dans la compréhension de la satisfaction client. Cette compréhension est essentielle pour le développement d'une

marque solide, dont l'impact positif se traduit par une augmentation des ventes. Le rôle médiateur puissant de la satisfaction client dans la relation entre l'orientation marché et le capital de marque offre aux entreprises un cadre d'action pour l'améliorer. Cela implique un double engagement : d'une part, une meilleure compréhension des besoins des clients et, d'autre part, l'anticipation des actions et des stratégies de leurs concurrents.

Il est essentiel que cette information soit largement intégrée dans toute l'organisation afin d'offrir de manière constante une valeur ajoutée aux clients. Établir des relations de partenariat de type relationnel ne peut qu'être bénéfique pour l'entreprise, car cela se traduit par des retombées positives sur la satisfaction économique du distributeur, entraînant ainsi une augmentation significative des ventes et une valorisation accrue du capital de la marque de l'entreprise.

Dans le contexte spécifique de Lafarge Algérie, dans le domaine d'activité stratégique de l'industrie des matériaux de construction, cette approche stratégique peut être avantageuse et servir de protection contre les concurrents locaux, qui sont souvent très agressifs sur les prix. Pour ce faire, nous recommandons les orientations managériales suivantes :

- Le haut management devrait accorder une importance accrue à la coordination interfonctionnelle entre les différents départements, une pratique hautement valorisée par les clients, ce qui pourrait conduire à une hausse des ventes.
- L'instauration ou l'amélioration de la coordination interfonctionnelle peut se réaliser par des plans et des budgets, des systèmes de responsabilité partagée et de récompense ...
- Cette coordination devrait également inclure les départements qui interagissent avec les clients de façon ponctuelle ou temporaire, y compris les services administratifs tels que la comptabilité, la logistique et l'administration des ventes...
- Chaque département de l'entreprise doit reconnaître l'importance du client et aligner ses activités sur une orientation centrée sur le client, ce qui conduit ultérieurement à une augmentation des ventes.
- Il est crucial que les leaders d'entreprise travaillent de manière constante pour instaurer cette culture, orientation marché, et la maintenir au sein de leurs organisations afin d'améliorer leur performance commerciale.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- 1- Aaker D.A. (1996), **Measuring Brand Equity Across Products and Markets**, California management review, Vol° 38, N°3.
- 2- Appiah-Adu. K et Ranchhod. A (1998), **Technology analysis and strategic management**, Vol° 1 0, N° 02, P 206.
- 3- Baldauf. A et al (2003), **Performance consequences of brand equity management: evidence from organizations in the value chain**», Journal of Product & Brand Management, vol 24, N°4, PP230-232.
- 4- Bertrand. F –Bertrand M.M (2023), « **Initiation à la statistique avec R** », Dunod.
- 5- Bouquin. H. (2004), **Le contrôle de gestion**, Collection Gestion, 6 -ème édition.
- 6- Clark Bruce. H. (1999), **Marketing performance measures: history and interrelationships**, Journal of marketing management, Vol 15.
- 7- David Gotteland. D et al (2007), **L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? une approche méta-analytique**, Management, Vol 12, N°03.
- 8- David Gotteland. D, Ray. D (2008), **Optimiser le rendement des actions de marketing**, L'expansion management review, Vol° 4 , N° 131.
- 9- David Gotteland. D et al (2007), **L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? une approche méta-analytique**, Management, Vol 12, N°03.
- 10- Delacroix. E. et al. (2021), **Marketing research, méthode de recherche et d'étude en marketing**, dunod.
- 11- Deshpande. R et al (1993), **Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness Japanese Firms: A Quadrad Analysis**, Journal of marketing, vol 24.
- 12- Deshpandé. R et al (2000), **Beyond Market Orientation: When Customers and suppliers Disagree**, Journal of the Academy of Marketing Science.
- 13- Distefano. C. et Morgan.Grant B (2014), **A Comparison of Diagonal Weighted Least Squares Robust Estimation Techniques for Ordinal Data, Structural Equation Modeling**, A Multidisciplinary Journal.
- 14- Gotteland. D. et al (2007), **L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux ? Une approche Méta-analytique**, Management, Vol 12, N°03.
- 15- Greenley, G. E. (1995), **Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from UK Companies**, British Journal of Management.
- 16- Guizani. H. (2008), **Le capital marque du point de vue du consommateur : proposition d'une échelle de mesure**, Association française de marketing.
- 17- Harris. Lloyd.C. (2001), **Market orientation and performanc: Objective and subjective empircal evidence for UK companies**, Journal of Management Studies.
- 18- Jolibert. A, Haon. C (2009), **Orientation marché : comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ?** Finance Contrôle Stratégie, Vol 12, n° 2.
- 19- John C. Narver and Stanley F. Slater, **The Effect of a Market Orientation on Business Profitability**, Journal of Marketing, Vol. 54, Num. 4, 1990.
- 20- Kirca. Ahmet. H et al (2005): **Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance**, Journal of marketing.
- 21- Kim. Y et Kim; J, (2005), **The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants**, Tourism Management, PP555-558
- 22- Kohli. Ajay. K. and Jaworski. Bernard. J (1990): **Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications**, Journal of marketing.
- 23- Rodriguez. Cano C. et al (2004), **A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance: evidence from five continents**, Research in Marketing.
- 24- Marketing research, **méthode de recherche et d'étude en marketing**, Eva Delacroix et autres, dunod, 2021 , P446.
- 25- McNaughton Rod B. et al, (2002), **Market-oriented value creation in service firms**, European Journal of Marketing, Vol° 36.
- 26- McQuitty. S. (2004), **Statistical power and structural equation models in business research**, Journal of business research.

L'effet médiateur combiné de la satisfaction client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale (PP. 1-20)

- 27- Philippe. J. (2001), **Le capital marque : proposition d'une mesure individuelle et essai de validation**, Recherche et Applications en Marketing.
- 28- Webster. C et al (2000), **An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation**, Journal of business research.
- 29- Yuhui. G. et al. (2010), **Measuring marketing performance: a review abd framework**, The marketing review, Journal of marketing management, Vol° 10,N°01.

Annexe 01 : Tableau des Moyennes par question selon les sous populations

Dimension	Sous dimension	Item	N	Sous population Satisfaite		N	Sous population insatisfaite	
				Moyenne	Ecart-type		Moyenne	Ecart-type
Capital-marque (BE)	Qualité Perçue (QP)	Les produits de Lafarge Algérie sont de haute qualité	106	6.53	0.830	21	4.76	1.947
		La qualité probable de cette marque est très bonne	106	6.50	0.819	21	5.00	1.483
		Les produits de Lafarge Algérie sont vraisemblablement très fonctionnels.	106	6.55	0.619	21	4.95	1.658
		Cette marque est certainement très fiable	106	6.71	0.551	21	5.10	1.786
		Cette marque doit être de très bonne qualité	106	6.43	0.743	21	4.86	2.056
	Rapport qualité prix (QPR)	Comparée aux autres marques, Les produits de Lafarge Algérie ont un bon rapport qualité-prix	106	5.29	1.387	21	2.76	1.411
		Quand on choisit cette marque on sait que l'on en a pour son argent	106	5.36	1.281	21	2.52	1.030
		Quel que soit ce que propose Lafarge Algérie comme marque, le prix est justifié.	106	4.94	1.440	21	2.57	1.434
		Tout critères considérés, cette marque est un bon choix	106	5.48	1.429	21	2.76	0.889
		Cette marque est très différente des autres marques.	106	5.75	1.365	21	4.29	1.419
Orientation marché (MO)	Le consentement à payer plus cher (PREM)	Je suis prêt à payer ____ % de plus pour les produits de Lafarge Algérie que pour les autres marques de ciment : 0% - 1% - 2%- 5%- 10%- 15% - 25%	106	4.55	1.556	21	1.95	1.359
		Je suis prêts à payer plus cher pour cette marque	106	5.85	1.566	21	2.62	2.133
	Orientation clients (COSO)	Lafarge Algérie utilise efficacement ses systèmes de ressources humaines pour obtenir l'engagement à long terme de sa clientèle	101	6.08	1.278	26	4.46	1.749
		Lafarge Algérie utilise efficacement ses systèmes produits/services pour obtenir l'engagement à long terme de sa clientèle	101	6.15	0.853	26	4.54	1.679
		Lafarge Algérie offre constamment des produits et services créateurs de valeur pour le client	101	6.01	0.933	26	4.81	1.096
		Lafarge Algérie est engagé dans des activités de recherche afin de déterminer les besoins des clients	101	5.98	1.104	26	3.92	1.719
		Lafarge Algérie utilise les informations sur les clients pour leur fournir des produits et services correspondant à leurs besoins	101	5.88	0.816	26	3.35	1.263
		Les pratiques et procédures de Lafarge Algérie focalisent constamment sur la satisfaction de la clientèle	101	6.01	0.806	26	3.19	1.266
		Lafarge Algérie mesure systématiquement la satisfaction de ses clients	101	5.97	0.830	26	3.54	1.363
	Orientation concurrents (COMO)	Lafarge Algérie répond rapidement aux actions des concurrents	101	4.79	1.734	26	1.77	0.992
		Les directeurs de Lafarge Algérie connaissent et comprennent les actions de leurs concurrents	101	5.76	1.150	26	2.62	1.651
	Coordination interfonctionnelle (IC)	Une parfaite coordination existe entre les différents départements de Lafarge Algérie	101	5.64	1.221	26	3.65	1.599
		Tous les départements collaborent en vue de la création de valeur supérieure au profit du client	101	5.59	1.133	26	3.92	1.521
Satisfaction du distributeur (ES)	Satisfaction Economique (ES)	Ma relation avec Lafarge Algérie m'a procuré une position dominante et rentable sur le marché en termes de vente	95	5.43	1.562	32	2.88	1.34
		Ma relation avec Lafarge Algérie est très attrayante en termes de remises	95	5.62	1.196	32	2.81	1.38
		Je suis très content du niveau élevé de la qualité des prestations de Lafarge Algérie car elle augmente le nombre de mes clients	95	5.97	0.844	32	3.34	1.54
		La politique marketing Lafarge Algérie m'aide à effectuer mon travail	95	5.82	0.978	32	3.09	1.35

L'effet médiateur combiné de la satisfaction client et du capital marque dans la relation orientation marché – performance commerciale (PP. 1-20)

		Lafarge Algérie me fournit un soutien marketing et commercial de qualité	95	6.28	0.895	32	4.78	1.39
--	--	--	----	------	-------	----	------	------

Codification de la question "Je suis prêt à payer ----% de plus pour les produits de Lafarge Algérie que pour les autres marques de ciment": 0% -> 1 ; 1% -> 2 ; 2% -> 3 ; 5% -> 4 ; 10 % -> 5 ; 15% -> 6 ; 25% -> 7.

Source : Elaboré par l'auteur en se référant à l'Output Jamovi 2.3.21

Annexe 02 : Modèle de mesure (Output Jamovi 2.3.21)

Label	Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
					Lower	Upper		Lower	Upper		
p1	COSO	COSO5	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.789	0.708	0.870		
p2		COSO3	0.991	0.0713	0.851	1.131	0.782	0.703	0.861	13.91	< .001
p3		COSO2	1.041	0.0683	0.907	1.175	0.821	0.746	0.897	15.24	< .001
p4	COMO	COMO1	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.701	0.605	0.798		
p5		COMO2	1.221	0.0899	1.045	1.397	0.856	0.780	0.932	13.59	< .001
p6	IC	CI1	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.851	0.772	0.929		
p7		CI2	1.106	0.0839	0.942	1.270	0.941	0.867	1.014	13.19	< .001
p8	PREM	PREM1	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.996	0.915	1.077		
p9		PREM2	1.007	0.0833	0.844	1.170	1.003	0.922	1.084	12.08	< .001
p10	QPR	QPR2	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.953	0.925	0.981		
p11		QPR3	0.981	0.0232	0.936	1.027	0.935	0.905	0.965	42.33	< .001
p12		QPR4	1.027	0.0245	0.979	1.075	0.979	0.955	1.003	41.85	< .001
p13	QP	QP2	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.976	0.910	1.043		
p14		QP1	1.009	0.0664	0.879	1.139	0.985	0.920	1.049	15.20	< .001
p15	SALESPER	CA	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.935	0.795	1.074		
p16		Vol	1.134	0.1726	0.796	1.472	1.060	0.901	1.218	6.57	< .001
p17	ES	ES2	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.792	0.717	0.867		
p18		ES3	1.102	0.0538	0.997	1.207	0.873	0.822	0.924	20.49	< .001
p19		ES4	1.103	0.0582	0.989	1.217	0.874	0.815	0.932	18.94	< .001
p20	MO	ES5	1.063	0.0603	0.945	1.181	0.842	0.777	0.907	17.64	< .001
p21		COSO	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.959	0.898	1.021		
p22		COMO	0.895	0.0833	0.732	1.058	0.966	0.898	1.034	10.75	< .001
p23	BE	IC	0.802	0.0873	0.631	0.973	0.713	0.613	0.814	9.19	< .001
p24		PREM	1.000	0.0000	1.000	1.000	0.498	0.359	0.636		
p25		QPR	1.564	0.2631	1.048	2.079	0.813	0.716	0.911	5.94	< .001
p26		QP	1.267	0.2028	0.870	1.665	0.643	0.504	0.783	6.25	< .001

Label	Latent	Observed	Estimate	SE	95% Confidence Intervals		β	β 95% Confidence Intervals		z	p
					Lower	Upper		Lower	Upper		

Annexe 03 : Shapiro-Wilk Test (Output Jamovi 2.3.21)

	N	Shapiro-Wilk	
		W	p
COSO2	127	0.826	< .001
COSO3	127	0.872	< .001
COSO5	127	0.871	< .001
CI1	127	0.888	< .001
CI2	127	0.875	< .001
COMO1	127	0.903	< .001
COMO2	127	0.841	< .001
PREM1	127	0.857	< .001
PREM2	127	0.714	< .001
QP1	127	0.620	< .001
QP2	127	0.694	< .001
QPR1	127	0.908	< .001
QPR2	127	0.892	< .001
QPR3	127	0.918	< .001
ES2	127	0.870	< .001
ES3	127	0.850	< .001
ES4	127	0.884	< .001
ES5	127	0.816	< .001