

L'orientation marché dans les PME de services : un Etat de l'art

Par : **AZAMOUM Meriem**

Enseignante chercheuse à l'Université de Béjaia
Doctorante à EHEC Alger

Résumé

Objet de nombreuses publications, l'orientation marché (OM) reste toutefois hétérodoxe dans la littérature en marketing (définitions hétérogènes), particulièrement dans le secteur des services. La finalité de cet article est donc de présenter une revue de la littérature sur l'OM, de sa genèse et de ses fondements, ainsi que des concepts de petite et moyenne entreprise (PME) et de services, et des spécificités de l'OM dans les PME de services.

Mots clés :

Orientation marché, Marketing, PME, Service.

الملخص:

موضوع العديد من المنشورات، لا تزال تعريف التوجه نحو السوق من قبل المؤلفين مختلفة في الأبحاث حول التسويق (التعريف غير متجانسة)، لا سيما في قطاع الخدمات. والغرض من هذا المقال هو تقديم مراجعة للإنتاج الفكري حول التوجه نحو السوق، جذوره وأساسه، وكذلك مفاهيم حول المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وميزات التوجه نحو السوق في هذه المؤسسات، وخاصة في قطاع الخدمات.

الكلمات المفتاحية:

التوجه نحو السوق، التسويق، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الخدمة

Introduction

Depuis longtemps, le retour sur investissement des politiques marketings a été questionné par les entreprises, et la recherche académique ne s'y est intéressée qu'à partir de 1990, à travers le concept «d'orientation marché». Celui-ci peut être considéré comme la mise en œuvre de l'état d'esprit et des méthodes marketing dans une organisation. L'OM a souvent été qualifiée d'antécédent à la performance commerciale ou financière (HULT, KETCHE et STANLEY, 2005). Les recherches consacrées à l'OM se sont multipliées depuis les travaux fondateurs de KOHLI et JAWORSKI (1990) et de NARVER et SLATER (1990).

Le déploiement des activités de services, ces vingt dernières années, a fait du consommateur un maillon essentiel dans la vie économique actuelle. Le rapport de force « entreprise-client », s'est inversé au privilège du client. En conséquence, les conditions soumises aux différents acteurs du marché et l'évolution des comportements des consommateurs nous renvoient à un nouveau cadre de réflexion : Sous l'effet de la concurrence, plusieurs entreprises ont pris conscience de l'importance du « capital client ». La priorité est de chercher les segments les plus rentables et de les retenir. Nous nous proposons ici de nous interroger sur la réalité de cette ouverture à l'environnement, de façon plus précise sur la capacité des PME à se tourner vers les éléments externes (consommateurs, fournisseurs, distributeurs, concurrentes) susceptibles d'orienter son action dans la bonne direction et sur la place qu'elles leur accordent.

Le concept d'OM nous aidera à comprendre la réalité d'une certaine ouverture à l'environnement qui ne peut être ignorée de l'entrepreneur au sein des PME de services, car ces dernières ont une place de choix dans l'économie, et contribuent fortement à l'emploi et à la flexibilité.

Dans ce contexte, cet article vise à proposer un approfondissement théorique du concept d'orientation marché, fondée en particulier sur une synthèse intégrative des travaux théoriques existants, qui sont épars ; et un approfondissement du thème de l'OM dans les PME de services. Dans une première partie, et comme préalable, les fondements du concept d'OM sont rapidement rappelés. Dans un second temps, les concepts de PME et de services sont mis en évidence, ainsi que l'OM dans les PME de services.

1. Fondements théoriques de l'orientation marché

La littérature développée sur l'OM est plutôt récente. Les recherches sur l'OM ont connu un essor considérable au cours des trente dernières années. Ces recherches s'inscrivent dans le prolongement des travaux séminaux portant sur le concept marketing et sur l'orientation clients (LEVITT, 1960).

1.1. Les approches du concept d'orientation marché

On assiste, depuis la fin des années 80, à un regain d'intérêt en marketing envers le sujet de l'OM (DAY, 1994). Étonnamment, aucune recherche systématique ne fut consacrée à l'étude de la notion d'OM avant l'article pionnier de KOHLI et JAWORSKI en 1990. Mais depuis cette date et à l'invitation de certains chercheurs (Webster, 1992 ; Shapiro, 1988), d'importants efforts ont été mis en œuvre pour combler les lacunes théoriques et empiriques et donner naissance à un véritable courant de recherche en marketing. La réflexion autour de l'OM a évolué au cours des années 1990, et a fait émerger deux composantes essentielles à l'OM : une de nature comportementale et l'autre de nature culturelle.

Après deux années de recherches qualitatives et quantitatives, KOHLI et JAWORSKI (1990) élaborent le concept de l'OM comme étant une philosophie marketing au plan organisationnel. Ils considèrent que « l'OM est la mise en place de l'état d'esprit marketing dans une organisation ». KOHLI et JAWORSKI (1990) définissent l'OM comme un ensemble spécifique de comportements organisationnels, fondant ainsi l'approche comportementale. A partir de la revue de littérature et de 62 entretiens semi-directifs auprès de cadres nord-américains, KOHLI et JAWORSKI (1990) proposent la première définition : « L'OM est la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations ». Dans ce sens, l'information constitue une ressource clé structurante du concept d'OM et de la décision marketing (PETZOLD et BARBAT, 2013). Selon KOHLI et JAWORSKI (1990), trois piliers de l'OM sont alors identifiés : Le centrage sur le client, un marketing coordonné et la recherche du profit.

La contribution de NARVER et SLATER (1990) arrive au même moment que celle de KOHLI et JAWORSKI. NARVER et SLATER la définissent comme un trait culturel organisationnel, fondant son approche culturelle, en opposition au courant de KOHLI et JAWORSKI, qui est plus riche et complexe que l'approche comportementale. Selon NARVER et SLATER (1990), « L'OM est la culture organisationnelle qui crée avec le plus d'efficacité et d'efficience possibles, les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour l'acheteur, et ainsi, une performance supérieure continue pour l'entreprise ».

Cette définition intègre deux niveaux de définition : la définition de la culture organisationnelle de l'OM et la définition de ses manifestations comportementales. L'OM désigne ainsi une orientation stratégique destinée à « développer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue » (NARVER et SLATER, 1990). Les dimensions comportementales engendrées par cette culture sont au nombre de trois :

L'orientation clients, qui correspond à la compréhension de leurs besoins et désirs afin d'aboutir à un niveau de satisfaction élevé en permanence.

L'orientation concurrents, qui correspond au recueil de toutes les informations relatives aux forces et faiblesses à court et long termes des concurrents actuels et potentiels.

La coordination inter-fonctionnelle, qui correspond au fait que tous les services de l'entreprise sont concernés par la création de la valeur pour les clients, et pas uniquement le service marketing.

Il s'ajoute à cela le fait que SLATER et NARVER (1995) ont incorporé le concept d'apprentissage à l'OM. Selon ces derniers, c'est l'OM qui va constituer la base culturelle d'une organisation véritablement apprenante.

Combinaison des deux approches

Dans une optique de conciliation des deux approches, il est courant de considérer qu'une culture d'OM induit des comportements d'OM (HOMBURG et PFLESSER, 2000). L'évolution d'une organisation vers un degré supérieur d'OM doit alors passer par une transformation culturelle, d'où est supposée naître une transformation comportementale (LICHTENTHALET et WILSON, 1992).

Dans le débat sur la primauté de l'une ou de l'autre de ces deux approches, NARVER et SLATER (1998) ont affirmé que « si une OM n'était qu'un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyances sous-jacent d'une organisation, alors quelle que soit la culture d'une organisation, il serait facile d'implanter une OM à tout moment. Or, ce n'est pas ce que l'on observe ». En outre, les recherches s'inscrivant dans l'approche culturelle ont, depuis l'origine, mesuré l'OM à travers des comportements (NARVER et SLATER, 1990).

Le concept de l'OM est, par essence, culturel, puisqu'il représente l'adoption du concept marketing comme philosophie de gestion. Il ne peut fournir les résultats escomptés sur la performance de l'organisation ainsi que sur sa compétitivité que s'il se traduit en un comportement de collecte, partage et réaction de et à l'information marché dans l'ensemble de l'entreprise, à tous ses niveaux fonctionnels. C'est donc une approche combinée dans la définition de l'OM. Il ouvre ainsi une nouvelle voie pour ce qui est de l'opérationnalisation de l'OM ainsi que de l'étude de sa relation à la performance de l'entreprise, financière ou autre (BEN HALIMA, 2011).

GAUZANTE (2000, pp. 54-55) propose une définition de l'OM en se basant sur le modèle de LE MOIGNE (1994, p. 63) :

- Le pôle génétique : les origines théoriques sont explicitées par les pionniers de l'OM (KOHLI et JAWORSKI ; NARVER et SLATER) et que le concept marketing est l'origine de ce concept.
- Le pôle fonctionnel : l'existence de ce concept se justifie du fait qu'il est générateur de performance pour l'entreprise.
- Le pôle ontologique : les deux approches comportementales et culturelles sont réconciliées dans l'idée selon laquelle les valeurs et normes influencent profondément les comportements et activités observées dans l'entreprise

Pour FRITZ (1996), l'OM d'une organisation est définie comme « un ensemble clair et organisé de (1) valeurs et attitudes de base dirigées vers les clients et les concurrents, de (2) buts généraux exprimés en termes de satisfaction des clients et de compétitivité, et de (3) stratégies de base ». Il s'agit d'après ces points d'une approche globale intégrant culture d'entreprise et comportement organisationnel dans une seule définition.

1.2. Elargissement de la définition de l'OM

GATIGNON et XUEREB (1997) ajoutent une troisième composante, dite orientation technologique de l'entreprise, qu'ils définissent comme « la capacité et la volonté de l'entreprise d'obtenir un savoir-faire technologique conséquent et de l'utiliser dans le développement de produits nouveaux ». L'OM est un concept de gestion de marketing qui facilite la capacité d'une entreprise à fournir des produits et services de qualité supérieure à des clients internes et externes (LEE, KIM, SEOC et HIGHTD, 2015).

De plus, le management « orienté marché » réunit un ensemble de pratiques, qui doit impliquer toute l'entreprise, du top management aux échelons les plus opérationnels de l'entreprise. Cela exige probablement un changement de mentalité et une organisation interne aménagée dans le but de satisfaire les attentes des marchés. La tendance actuelle dans les entreprises orientées marché est la mise en place d'organisations centrées sur les processus de création de valeur pour le client et constituées d'équipes plurifonctionnelles (ABARAR et TRINQUECOSTE, 2014).

Pour GOTTELAND, HAON et GAUTHIER (2007), l'OM peut être réactive ou proactive. C'est une approche guidée essentiellement par les clients. L'OM réactive est définie comme la recherche de la satisfaction des besoins exprimés par les clients de l'entreprise. À l'inverse, l'OM 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.

1.3. Orientation marché, orientation marketing et orientation clients

Depuis que le concept d'OM a vu le jour, de nombreuses confusions se sont installées, difficiles à éliminer. En effet, la distinction entre orientation marketing / orientation clients / orientation marché a été à plusieurs reprises mentionnée (SLATER et NARVER, 1994). En effet, il n'existe pas de définition unique de l'OM. L'orientation marché représente un substitut du concept marketing, d'orientation client selon des perspectives culturelles (valeurs et croyances de l'entreprise) ou comportementales (activités concrètes) (BESBES, ALIOUAT et GHARBI, 2013).

Le concept marketing est une notion qui trouve ses origines dans les années 50. Jusqu'aux années 90. Aucun auteur ne s'est intéressé à l'impact de la mise en œuvre du marketing dans une entreprise, malgré sa diffusion en tant que fonction et pratique au niveau de toutes les entreprises à l'échelle mondiale. C'est au début des années 90 que l'on assiste à l'apparition simultanée des articles de JAWORSKI et KOHLI (1990) ainsi que NARVER et SLATER (1990), où ils s'intéressent à la mise en œuvre du concept marketing dans l'entreprise, en définissant de cette manière le concept OM. COCHOY (1999,

p. 135) résume les piliers du marketing concept des années 50-60 comme suit « Faisons le point. Nous avons vu que le marketing concept reposait sur trois piliers – orientation consommateurs, objectif de profit et gestion marketing », les piliers mentionnés par KOHLI et JAWORSKI sont identiques.

Selon GAUZENTE (2000, pp. 68-69), la définition fluctuante du marketing donne lieu à plusieurs possibilités de positionnement du concept d'OM :

- Le concept d'OM peut être considéré comme équivalent strict du concept marketing, lorsque celui-ci est conçu comme une philosophie.
- Le concept d'OM peut être considéré comme contenu dans le marketing, lorsque celui-ci comprend non seulement une philosophie managériale mais également un ensemble d'outils pour l'action.
- Le concept d'OM peut être appréhendé comme englobant le marketing, si celui-ci le réduit à la définition de l'Association américaine du marketing (1985).

L'orientation vers le client, prônée dans le concept de marketing et mise en œuvre via l'OM, est un impératif stratégique dans un marché hautement concurrentiel où les firmes doivent non seulement essayer de percevoir les besoins des clients, mais également parvenir à le faire plus rapidement que leurs concurrents (DICKSON, 1992). Certains auteurs, comme SHAPIRO (1988), considèrent l'OM et l'orientation clients comme synonymes : « Après des années de recherche, [...] j'ai pas trouvé de différences significatives entre OM et orientation clients, donc j'utilise les expressions de façon interchangeable ». Certains auteurs, comme RUEKERT (1992), l'ont suivi dans ce sens. D'autres, au contraire, considèrent que l'orientation marché est plus large que l'orientation clients (SLATER et NARVER, 1993 ; JAWORSKI et KOHLI, 1993).

NARVER, SLATER et MACLACHLAN (2004) définissent l'orientation clients comme une OM « réactive » au travers de laquelle « une entreprise tente de découvrir, de comprendre et de satisfaire les besoins exprimés des clients », tandis que l'OM est une orientation « proactive » dans laquelle « une entreprise est davantage concentrée sur un processus continu d'apprentissage du marché afin de découvrir les besoins latents et non satisfaits du marché ».

L'orientation client garantit qu'une stratégie centrée sur le client facilite à long terme le succès d'une entreprise, tout en tenant compte de l'environnement de marché (PEKOVIC et ROLLAND, 2012). En ce sens, LAMBIN et CHUMPITAZ-CACERES (2006) ont identifié quatre éléments de différenciation entre le concept marketing traditionnel (MT) et le concept OM :

Le concept MT est essentiellement orienté-clients alors que le concept OM est orienté vers les acteurs clés du marché qui, dans le cas général, s'élèvent à cinq : clients, concurrents, distributeurs, prescripteurs et autres parties prenantes.

Le concept MT s'appuie essentiellement sur le modèle d'innovation « tiré par le marché » (market-pull) et le marketing stratégique de réponse, alors que le concept OM s'appuie non seulement sur ce modèle, mais également sur le modèle d'innovation « poussé par la technologie » (technology-push) et le marketing stratégique proactif, ce que certains appellent l'orientation technologique.

Le concept MT est fondamentalement orienté vers l'action et s'appuie sur le paradigme des 4P, alors que le concept OM s'appuie sur le paradigme « culture-analyse-action ».

Le concept MT est généralement confiné dans la fonction ou le département marketing, alors que le concept OM est vu comme une culture transversale qui interpelle toutes les fonctions de l'entreprise à tous les niveaux hiérarchiques.

2. L'orientation marché dans le contexte de la PME de services

Aujourd'hui, l'OM semble indispensable pour toute PME de services, du fait de la relation directe qui réside entre le client et l'entreprise. Cette partie traitera les notions de service, de PME et une revue de littérature sur l'OM au sein des PME de services.

2.1. La notion de service

Le service est un engagement de la part du prestataire du service destiné à satisfaire les besoins de la clientèle (LOUP, 1993), et constitue une expérience temporellement vécue par ce dernier (EIGLIER et LANGEARD, 1987, p. 68). LANGLOIS et TOCQUER (1992, p. 21) présentent un complément à la définition précédente, en soulignant l'importance du relationnel dans la transaction. Ainsi ils décrivent le service comme « une expérience temporelle vécue par le client lors de l'interaction de celui-ci avec le personnel de l'entreprise ou un support matériel et technique ». Le service à la clientèle est l'art d'accompagner le client à partir de l'identification de ses besoins jusqu'à sa fidélisation (PERREAULT et PETTIGREW, 2004).

Le concept de service dispose des caractéristiques qui le distinguent du concept produit. GABBOTT et HOGG (1999) présentent un consensus qui stipule que le service est une composante de différenciation qui présente des particularités diverses. ZEITHAML, PARASURAMAN, BERRY (1985) distinguent entre les biens et les services, en se basant sur quatre caractéristiques majeures, à savoir l'intangibilité, la périssabilité, l'inséparabilité et l'hétérogénéité.

EIGLIER et LANGEARD (1987, p. 68) ont proposé de nommer le processus de création d'un service : la « servuction ». C'est un néologisme contractant les mots « service » et « production ». CHEN (1998) montre qu'il est pertinent de s'intéresser au processus de la conception du service au lieu de son résultat. De ce fait, EIGLIER (2002) propose un modèle qui intègre des éléments du processus de la conception du service. Ces éléments concernent

le support physique, le personnel en contact, les clients, et bien évidemment le service. Le personnel en contact qui est un facteur très important dans le cadre du positionnement de services (ZARROUK-KARAOUI, 2007).

2.2. La pertinence du contexte de la PME

La difficulté à laquelle les chercheurs sont confrontés lorsqu'ils travaillent sur un objet de recherche est de choisir la « bonne » définition, car il n'existe pas de consensus entre les diverses institutions ou entre les chercheurs concernant la définition d'une PME. Les critères de sélection diffèrent selon les pays, les textes législatifs ou réglementaires. D'après TORRES (1997), il existe trois types de justifications concernant la recherche exclusivement en PME :

La justification empirique : la PME comme champ d'analyse. Ces entreprises à dimension humaine posséderaient toutes les caractéristiques requises pour s'adapter aux situations de crise : souplesse, dynamisme et flexibilité.

La justification méthodologique : la PME comme outils d'analyse. Certaines pratiques stratégiques sont plus lisibles dans les PME que dans les très grandes entreprises où tout est plus dilué.

La justification théorique : la PME comme objet d'analyse. Au cours des années 80, les PME ont acquis un véritable statut en tant qu'objet de recherche scientifique. Il existe des fondements théoriques qui justifient cette évolution.

Par rapport aux grandes entreprises, les PME ont une structure simple et disposent de ressources humaines, financières et technologiques peu complexes (LEVY, POWELL et YETTON, 2002). Malgré leurs avantages, les PME sont plus fragiles que les grandes entreprises, notamment à cause de la faiblesse de leurs ressources (MARCHESNAY, 1982). Les PME sont souvent distinguées selon leur taille, mesurée le plus souvent en termes d'effectif et de chiffre d'affaires. Néanmoins, la taille retenue n'est pas universelle. Les limites diffèrent selon les pays.

En Algérie, la définition des PME est inspirée de celle adoptée par l'UE en 1996. Elle est reprise par la loi no. 01-18 du 12 décembre 2001, portant loi d'orientation sur la promotion de la PME, selon laquelle la PME algérienne est définie comme « une entreprise de production de biens et de services, employant entre 1 à 250 personnes à plein temps pendant une année, dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 2 milliards de dinars ou dont le bilan total n'excède pas 500 millions de dinars, et qui respecte le critère d'indépendance ».

2.3. L'orientation marché dans les PME de services

D'après une étude réalisée par DENIS et GRABER (2001) sur le degré d'OM des entreprises de services, auprès d'un échantillon de PME de services du secteur bancaire, il a été constaté que ni la taille ni le type d'entreprise ne déterminent le degré de l'OM. C'est plutôt la culture d'entreprise qui est à l'origine de l'OM. Le degré d'OM dépend du top management à travers

le leadership adopté, ce qui explique les préoccupations marketing qui sont plus fortes dans certaines entreprises, ainsi que la formation des cadres et leur réceptivité à l'égard du marketing.

Selon BECHERER, HALSTEAD et HAYNES (2001), la taille de l'entreprise ne peut pas être un facteur qui influence le degré d'OM d'une PME. De plus, l'OM n'implique pas seulement à une organisation le recueil et la diffusion d'informations, mais d'instaurer une culture organisationnelle qui génère de la valeur au client à travers le système d'intelligence marketing. Au sein des PME, l'OM joue un rôle très important en matière de recueil et de réaction à l'information sur les besoins des clients et les stratégies des concurrents (HUSSAIN, ISMAIL et AKHTAR, 2015).

DENIS, GRABER et CZELLAR (2001) concluent que plus l'OM est forte, plus les PME de services adoptent des attitudes et des comportements favorables à la clientèle. L'adoption de mesures correctives lorsque la clientèle est insatisfaite ne constitue pas un facteur de différenciation entre les deux groupes de PME (PME avec forte / faible orientation marché). Par contre, les résultats sont beaucoup plus contrastés en ce qui concerne la dissémination des renseignements à l'interne et l'importance accordée par le top management aux mesures de performance marketing. La dissémination interne des renseignements sur la clientèle demeure encore un sujet presque tabou pour certaines institutions, tant que la préoccupation de la confidentialité est omniprésente et que l'adoption des mesures de satisfaction des clients et autres « marketing metrics » n'est pas encore vraiment entrée dans les mœurs. Néanmoins, les PME à niveau élevé d'OM font preuve d'une véritable volonté de privilégier un marketing plus formalisé et plus professionnel. Elles mettent l'accent sur la recherche d'une plus grande efficacité des processus internes de gestion, si caractéristique à l'OM.

Dans l'ensemble, les entretiens réalisés par GRABER, CZELLAR et DENIS (2003) ont confirmé l'applicabilité du concept d'OM au secteur de services (bancaires). Il semble néanmoins que la signification de l'OM ne soit pas toujours bien comprise quel que soit le type de PME étudié. Des confusions subsistent entre une OM et une orientation clients, même chez les établissements les plus orientés marché. La fonction marketing a de la peine à se développer et à s'imposer dans un milieu plutôt conservateur. Son rôle est souvent sous-estimé aux aspects de la communication.

Les PME orientées marché sont dans une position plus favorable pour effectuer les bons choix et connaître le succès. Ils disposent d'un marketing plus formalisé et plus professionnel que les PME moins orientées marché. De plus, le développement d'une OM n'est pas lié au critère de taille, et doit être considéré de manière indépendante (GRABER, CZELLAR et DENIS, 2003).

Les conclusions de la majorité des études conduites sur la relation entre l'orientation marché et la performance soulignent un lien positif important quelle que soit la taille de l'entreprise (PME/PMI, grande entreprise). La plupart des études ont été menées sur les grandes entreprises, les PME-PMI ont été délaissées. Pourtant, elles représentent dans la plupart des pays à économie de marché plus de 90% des entreprises (ROCHETTE-LADOUCEUR et CASSIERE, 2007).

Selon RAJU, LONIAL et CRUM (2011), il existe des raisons de croire que la relation OM-performance pourrait être généralement plus forte dans les PME par rapport aux grandes entreprises. Bien que les PME aient généralement peu d'atouts, elles pourraient être meilleures à l'identification et l'exploitation de leurs forces, par rapport aux grandes entreprises.

Il est à noter également que peu d'études ont directement comparé la relation OM-performance dans les grandes organisations et les PME. Parmi ces études réalisées, il y a celle de RAJU et autres. (2000), où ils ont examiné la relation OM-performance dans le secteur hospitalier. Ils ont constaté que la relation est significativement plus forte pour les petits hôpitaux que pour les grands hôpitaux. Il serait intéressant de savoir si cette relation est vérifiée dans d'autres industries.

D'après ROCHETTE-LADOUCEUR et CASSIERE (2007), l'OM dans les PME-PMI prend forme à travers les dimensions clients et concurrents. Les dimensions technologie, fournisseurs et distributeurs apparaissent comme secondaires. En effet, l'apparition de l'OM résulte avant tout d'une diffusion de l'état d'esprit marketing à l'ensemble de l'organisation et d'une prise de conscience de la montée en puissance de l'intensité concurrentielle. Il est donc logique que l'OM trouve d'abord ses racines dans les dimensions consommateurs et concurrents. Une étude, conduite par l'Agence pour la création d'entreprise (APCE) en 1998 (note d'analyse no. 58) sur un échantillon de 3000 nouveaux chefs d'entreprise, montre que l'orientation marché trouve ses racines dans l'expérience quotidienne de la relation client (orientation client), et dans le positionnement face à la concurrence (spécificités de l'entreprise, tactiques à déployer), c'est-à-dire l'orientation concurrents.

Pour ROCHETTE-LADOUCEUR et CASSIERE (2007), certaines variables influencent l'adoption de l'orientation marché, notamment la taille de l'entreprise (grande entreprise ou PME-PMI), le secteur d'activité, le type de clients servis, la formation et le profil socioéconomique et psychologique du dirigeant. Le secteur d'activité et le type de clientèle sont des variables qui peuvent expliquer la présence et l'absence de certaines des dimensions de l'OM. Ainsi, une entreprise présente dans le domaine industriel peut a priori présenter une orientation technologie plus forte que celle dont l'activité est centrée sur le service. De même, une entreprise travaillant en B to B est a priori moins orientée consommateurs ou concurrents. La formation du dirigeant, en

particulier dans une structure à taille humaine, ne peut pas être neutre sur les comportements diffusés. Un dirigeant issu d'une culture technologique présentera plus naturellement une orientation technologique, alors que son collègue issu d'une culture commerciale intégrera plus spontanément l'orientation clients ou l'orientation concurrents.

En revanche, les grandes entreprises pourraient avoir tendance à mettre l'accent sur chaque dimension de l'OM séparément, et utiliser des mécanismes formels pour intégrer ces dimensions dans une perspective stratégique. Ce qui est le contraire dans les PME, où l'accent est plutôt mis sur les dimensions de l'OM dans son intégralité d'une façon informelle. De plus, la mesure de l'OM conçue pour les grandes organisations pourrait donc ne pas être parfaitement adaptée pour les PME (RAJU, LONIAL et CRUM, 2011).

D'après JULIEN (2010), il existe deux variables qui permettent le développement de l'OM dans une organisation : l'appropriation de nouvelles tâches du côté des commerciaux et le partage d'informations non seulement entre le décideur et le personnel en contact, mais aussi entre le décideur et les clients. De leur côté, CAMPO, DIAZ et YAGÜE (2014) ont constaté dans l'étude de l'impact de l'OM sur la performance dans le secteur hôtelier, que les hôtels axés sur le marché connaissent mieux leurs clients et leurs concurrents, ce qui leur permet de coordonner leurs actions avec plus d'efficacité. Ce qui génère un effet positif et direct sur la satisfaction de la clientèle, sur la valeur ajoutée et sur l'image perçue.

Conclusion

L'état de l'art que nous avons réalisé a pris comme point de départ la littérature américaine de l'OM. Par retour au concept de marketing, il s'agit de considérer que la fonction marketing n'est pas seulement le fait d'un département, mais relève de la responsabilité de l'ensemble de l'organisation. A cet effet, l'entreprise satisfera les besoins de ses clients mieux que les concurrents si elle intègre la capacité à écouter, à répondre, voire à anticiper le marché. Ainsi, l'OM peut être définie comme la mise en œuvre organisationnelle du concept marketing.

Pressenti depuis longtemps, précisé dans les théories de l'OM, l'effet bénéfique de l'importance accordée au marché sur la performance des entreprises est aujourd'hui avéré. Plus le degré d'OM d'une organisation est élevé, plus la demande est réceptive à son offre (ce qui favorise sa performance commerciale) et prête à payer le prix de la valeur supérieure proposée (performance financière) (HAON, GOTTELAND et JOLIBERT, 2009).

L'OM ne repose pas sur un concept unique et clairement défini, mais sur un ensemble de conceptions. En outre, le style de l'OM change d'un domaine à l'autre, ainsi que les conséquences de son adoption.

Dans une perspective plus large, plusieurs pistes se dessinent en matière de recherche future sur l'OM dans les PME de services. A savoir, la nécessité d'intégrer les différentes approches de l'OM, et de développer des modèles incluant les antécédents et les conséquences de l'OM.

Un des problèmes principaux soulevé par les recherches sur l'OM réside dans la diversité des approches et des instruments de mesure utilisés. La recherche dans le domaine des services semble prometteuse. Les services reposant en grande partie sur la relation avec les clients, l'OM est d'une importance considérable pour les entreprises actives dans ce domaine, comme nous l'avons signalé dans cette revue de littérature selon différents auteurs.

Bibliographie

ABARAR, I. et TRINQUECOSTE, J. F. (2014), « Les comportements orientés vers le marché

au cœur de l'équation stratégique de l'entreprise », International Marketing Trends Conference, Venice, 24-25.

BECHERER, R.C., HALSTEAD, D. et HAYNES, P. (2001), "Marketing Orientation in SMEs: Effects of the Internal Environment", Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, vol. 3, no. 1, pp. 1-17.

BEN HALIMA, R. (2011), « L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché : Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale », La Revue des Sciences de Gestion, vol. 6, no. 252, pp. 81-88.

BESBES, A., ALIOUAT, B. et GHARBI, J. E. (2013). « L'impact de l'innovation managériale sur la performance : Rôle de l'orientation marché et de l'apprentissage organisationnel », Revue Française de Gestion, no. 235, pp. 161-174.

CAMPO, S., DÍAZ, A. M. et YAGÜE, M. J. (2014), "Market Orientation in Mid-Range Service, Urban Hotels: How to Apply the MKTOR Instrument", International Journal of Hospitality Management, vol. 43, pp. 76-86.

CHEN, W.H. (1998), "Benchmarking Quality Goals in Service Systems", The Journal of Services Marketing, vol. 12, no. 2, pp. 113-128.

COCHOY, F. (1999), « Une histoire du marketing : Discipliner l'économie de marché », éd. Découverte, France.

DAY, G. (1994), "The Capabilities of Market-Driven Organizations", Journal of Marketing, vol. 58, no. 3, pp. 37-52.

DENIS, J.-E. et GRABER, S. (2001), « L'orientation vers le marché dans le secteur du private banking : évidences empiriques », 4ème Conférence annuelle « Marketing Tools in Private Banking », organisée par MGI, 6 et 7 mars 2001, Genève.

DENIS, J.-E., GRABER, S. et CZELLAR, S. (2001), « Orientation vers le marché (OVM), qualité des services et satisfaction des clients dans le secteur du private banking (PB) », 3rd International Private Banking Retreat, organisée par la Swiss Banking School, 3 septembre 2001, Interlaken, Suisse.

DICKSON, P.R. (1992), "Towards a General Theory of Competitive Rationality", Journal of Marketing, vol. 56, no. 1, pp. 69-83.

EIGLIER, P. (2002), « Le service et sa servuction », Centre d'Etudes et de Recherche sur les Organisations et la Gestion, WP no. 627, pp. 1-23.

EIGLIER, P., LANGEARD, E. (1987), « Servuction : Le marketing des services », éd. McGraw Hill, Paris.

ESSLIMANI, B. (2012), « L'orientation marché : Une composante de la culture d'entreprise au service des attitudes au travail », vol. 2, no. 1, pp. 25-36.

FRITZ, W. (1996), "Market Orientation and Corporate Success: Findings from Germany", *European Journal of Marketing*, vol. 30, no. 8, pp. 59-74.

GABBOTT, M. et HOGG, G. (1999), "Consumer Involvement in Services: A Replication and Extension", *Journal of Business Research*, vol. 46, no. 2, pp. 159-166.

GATIGNON, H. et XUEREB, J.M. (1997), "Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance", *Journal of Marketing Research*, 34, 1, pp. 77-90.

GAUZANTE, C. (2000), « L'orientation marché des entreprises, Dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles », éd. L'Harmattan, Paris.

GRABER, S., CZELLAR, S. et DENIS, J.-E. (2003), « Premières évidences empiriques sur les antécédents de l'orientation vers le marché dans la gestion bancaire privée », 19ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Gammarth, Tunis.

HAON, C., GOTTELAND, D. et JOLIBERT, A. (2009), « Orientation marché : Comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ? », *Finance Contrôle Stratégie*, vol. 12, no. 2, pp. 91-105.

HUSSAIN, J., ISMAIL, K. et AKHTAR, C. S. (2015), "Market Orientation and Organizational Performance: A Case of Pakistani SMEs", *Social and Basic Sciences Research Review*, vol. 3, no. 2, pp. 125-136.

GOTTELAND, D., HAON, C. et GAUTHIER, C. (2007), « L'orientation marché : Synthèse et nouvelles directions théoriques », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, no. 1, pp. 45-59.

HOMBURG, C. et PFLESSER, C. (2000), "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes", *Journal of Marketing Research*, vol. 37, no. 4, pp. 449-462.

HULT, G., KETCHEN, JR D.J. et STANLEY, F. (2005), "Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches", *Strategic Management Journal*, vol. 26, no. 12, pp. 1173-1181.

JULIEN, A. (2010), « L'implantation de l'orientation marché et la création d'une nouvelle relation bancaire », *Management & Avenir*, vol. 1, no. 31, pp. 267-286.

KOHLI, A.K. et JAWORSKI, B.J. (1990), "Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 2, pp. 1-18.

LAMBIN, J. J. et CHUMPITAZ CACERES, R. (2006), « L'orientation-marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ? », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 21, no. 2, pp. 1-29.

LANGLOIS, M. et TOCQUER, G. (1992), « Marketing des services : Le défi relationnel », éd. Gaëtan Morin, Québec, Canada.

LEEA, Y.K., KIMB, S.H., SEOC, M. K., HIGHTD, S. K. (2015), "Market Orientation and Business Performance: Evidence from Franchising Industry", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 44, pp. 28-37.

LE MOIGNE, J.-L. (1994), « La théorie du système général, théorie de la modélisation », éd. PUF, Paris.

LEVITT, T. (1960), "Marketing Myopia", *Harvard Business Review*, vol. 38, no. 4, pp. 45-56.

LEVY, M., POWELL, P., et YETTON, P. (2002), "The Dynamics of SME Information Systems", *Small Business Economics*, vol. 19, no. 4, pp. 341-354.

LICHTENTHAL, J.D. et WILSON, D.T. (1992), "Becoming Market Oriented", *Journal of Business Research*, vol. 24, no. 3, pp. 191-207.

LOUP, P. (1993), « L'apport du marketing des services vers un marketing de la valeur », *Revue Française du Marketing*, no. 144-145, pp. 29-32.

MARCHESNAY, M. (1982), « Is Small So Beautiful? », *Revue d'économie industrielle*, no. 19, pp. 110-114.

NARVER, J.C. et SLATER, S.F. (1990), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, vol. 54, no. 4, pp. 20-35.

NARVER, J.C. et SLATER, S.F. (1994), "Does Competitive Environment Moderate: The Market Orientation-Performance Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 58, no. 1, pp. 46-55.

NARVER, J.C. et SLATER, S.F. (1995), "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, no. 3, 63-74.

NARVER, J.C. et SLATER, S.F. (1998), "Additional Thoughts on the Measurement of Market Orientation: A Comment on Deshpandé and Farley", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, no. 1, pp. 233-236.

NARVER, J.C., SLATER, S.F. et MACLACHLAN, D.L. (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, no. 5, pp. 334-347.

PEKOVIC, S. et ROLLAND, S. (2012), « L'impact de l'orientation client sur la performance des entreprises françaises : Etude empirique des effets directs et modérateurs », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, no. 4, pp. 11-38.

PERREAULT, J. D. et PETTIGREW, D. (2004), « Pour une intégration du service à la clientèle au marketing hôtelier », *Revue de recherche en tourisme Téoros*, vol. 23, no. 3, pp. 37-41.

PETZOLD, S. et BARBAT, V. (2013), « Le potentiel informationnel du brevet : Un levier d'orientation marché pour l'entreprise de haute technologie », *Revue internationale d'intelligence économique*, vol. 5, pp. 71-87.

RAJU, P.S., LONIAL, S.C. et CRUM, M.D. (2011), "Market Orientation in the Context of SMEs: A Conceptual Framework", *Journal of Business Research*, vol. 64, no. 12, pp. 1320-1326.

RAJU, P.S., LONIAL, S.C., GUPTA, Y.P. et ZIEGLER, C. (2000), "The Relationship Between Market Orientation and Performance in the Hospital Industry: A Structural Equations Modeling Approach", *Health Care Management Science*, vol. 3, no. 3, pp. 237-247.

ROCHETTE-LADOUCEUR, C. et CASSIERE, F. (2007), « Quelle orientation marché pour les PME-PMI : Application au cas d'une région française », 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat Sherbrooke, Québec, Canada.

RUEKERT, R.W. (1992), "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, no. 3, pp. 225-245.

SHAPIRO, B.P. (1988), "What the Hell Is Market Oriented", *Harvard Business Review*, vol. 66, no. 6, pp. 119-125.

TORRES, O. (1997), « Pour une approche contingente de la spécificité de la PME », *Revue Internationale PME*, vol. 10, no. 2, pp. 9-43.

WEBSTER, F.E. (1992), "The Changing Role of Marketing in the Corporation", *Journal of Marketing*, vol. 56, no. 4, pp. 1-17.

ZARROUK-KARAOUI, S. (2007), « Personnel en contact et positionnement : La problématique de la communication dans les entreprises de services », *Revue Française du Marketing*, no. 212, pp. 67-87.

ZEITHAML, V.A., PARASURAMAN, A. et BERRY, L.L. (1985), "Problems and Strategies in Services Marketing", *Journal of Marketing*