

Corinne ROCHETTE
Docteur en Sciences de Gestion

I. U. P. Management et Gestion des Entreprises - Université D' Auvergne -
Pôle Tertiaire
26, Avenue Léon BLUM
B.P. 273
63008 Clermont Ferrand Cedex 1

Tel : 04.73.17.77.29

Email : Corinne.ROCHETTE@u-clermont1.fr
iupmanagement_rochette@yahoo.fr

GREGOR IAE PARIS 1
Centre de Recherche Clermontois en Gestion et Management (CRCGM) Clermont Ferrand

Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?

Abstract : The goal of this study is to identify the diffusion of marketing spirit in SMEs by evaluating their market orientation. It consists in the adaptation of market orientation scales and the proposition of a scale which presents all the dimensions of the market orientation. The scale has been used on a sample of 100 SMEs. The results help us to propose a frame of a typology of market orientation for SMEs.

Key Words : Small and medium sized firms, survey, market orientation, consumer orientation, competitor orientation, retailer orientation, supplier orientation, technology orientation

Résumé : Cette étude se propose de contribuer à identifier la diffusion de « l'état d'esprit marketing » dans les PME-PMI à partir de l'évaluation de leur orientation marché. Elle consiste en l'adaptation d'échelles d'orientation marché en vue de constituer une échelle intégrant toutes les dimensions de l'orientation marché, et de l'appliquer sur un échantillon de 100 PME-PMI. Les résultats obtenus permettent de proposer une ébauche de profils d'orientation marché pour les PME-PMI.

Mots clés : PME-PMI, orientation marché, enquête, orientation consommateur, orientation distributeur, orientation fournisseur, orientation concurrents, orientation technologie

Les Petites et Moyennes Entreprises sont définies comme des entreprises de moins de 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros, elles constituent une catégorie d'entreprises très hétérogène. Cette hétérogénéité a conduit à la définition de quatre sous-catégories : la micro-entreprise, la Très Petite Entreprise, la Petite Entreprise et la Moyenne Entreprise. Dans leur mode de fonctionnement et leurs préoccupations, celles-ci ont peu de choses en commun. Pendant longtemps, le champ d'étude privilégié des chercheurs a été celui de la grande entreprise, cependant les PME-PMI ont-elles aussi une place de choix dans l'économie. Elles contribuent fortement à l'emploi et à la flexibilité. Leurs capacités à innover et à exporter sont, désormais reconnues. Les PME ont pendant longtemps limité leur champ d'action aux territoires locaux ou nationaux. Elles se trouvent désormais de plus en plus confrontées à un contexte qui pour l'essentiel est nouveau pour elles : la mondialisation

et l'ouverture des marchés. Elles se croyaient protégées de la concurrence des entreprises des pays à faibles coûts de main d'œuvre grâce à leur plus grand niveau de qualité, mais la banalisation des technologies et la diffusion des savoirs-faire érodent l'avantage qu'elles pensaient détenir. Conjointement à cela, elles découvrent la possibilité d'accéder à des marchés lointains tels que le Brésil, la Chine, la Roumanie.

Elles cherchent de nouveaux relais de croissance, de nouvelles sources de performance. Ainsi, l'évolution de l'environnement s'apparente pour le dirigeant à une forme de complexification des variables de la décision : un nombre croissant d'acteurs économiques intervenants sur le marché, une exacerbation des rapports de force concurrentiels qui le conduisent à développer une plus grande vigilance afin d'orienter ses actions dans la bonne voie. La recherche d'un avantage concurrentiel (permettant à ces entreprises de tenir leur place sur le marché) n'est plus l'apanage des grandes entreprises. Il s'agit désormais pour le dirigeant de PME/PMI de s'ouvrir à son environnement, de développer un état de veille de mobiliser les énergies et de développer des synergies afin d'être en mesure de proposer aux consommateurs une offre adaptée et compétitive. 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'elle leur accorde.

Le concept d'orientation marché peut être utile à notre projet d'appréhender la réalité d'une certaine ouverture à l'environnement, la première partie de ce papier sera consacrée à la discussion de cet intérêt. Dans une seconde partie, nous exposerons la démarche suivie pour évaluer la réalité de l'orientation marché dans les PME-PMI et les résultats de l'étude.

1. L'orientation marché

1.1. Vers un étoffement du concept

Le concept d'orientation marché, développé dans les années 90, trouve son origine dans le renforcement des forces concurrentielles, il souligne la nécessité pour les entreprises de se tourner vers le marché d'en cerner les évolutions afin de trouver en tous points de la chaîne de valeur les moyens de développer un avantage (Pras, 1999). Les recherches menées mettent en évidence un lien entre la performance de l'entreprise et son ouverture à l'environnement. Les conclusions de la majorité des études conduites sur la relation entre l'orientation marché et la performance soulignent un lien positif important quelque 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.

L'orientation marché est abordée dans la grande majorité des travaux comme la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation. Elle marque, d'une part, un enrichissement du champ d'action du marketing (celui-ci ne se concentre plus uniquement sur le consommateur, mais il s'étend aussi désormais au distributeur, au fournisseur) et, d'autre part, elle apparaît comme une reconnaissance de la dimension stratégique de l'action (de « l'état d'esprit marketing ») (Pras, 1999).

Les recherches publiées en 1990 de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) vont poser les bases de la définition du concept d'orientation marché. Les premiers définissent l'orientation marché en 1990 comme une culture organisationnelle effective et efficace qui conduit au développement de comportements permettant la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs. Une organisation est orientée marché si ces *actions sont conformes à l'état d'esprit marketing*, leur approche est comportementale. De leur point de vue, on peut déceler l'orientation marché d'une entreprise à travers trois types de comportements :

- *la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs,*
- *la diffusion des ces informations dans les différents départements de l'organisation,*
- *la réaction de l'organisation à ces informations.*

Les seconds abordent l'orientation marché dans une optique culturelle (Narver Slater, 1990, 1994, 1995). L'orientation marché est « *un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier (...) de façon à développer une entreprise profitable à long terme* » (Deshpandé et al, 2000). La culture orientée marché se manifeste à travers : des routines comportementales, des symboles, des mythes et des rites et peut être détectée dans la présence d'une « orientation vers le consommateur » et d'une « orientation vers le concurrent ». Ces deux composantes seront par la suite complétées par une « orientation technologique ». Plus récemment, en raison de l'intégration du pouvoir des distributeurs et des fournisseurs dans l'analyse du système marketing et la mise en évidence des gisements de compétitivité dont ils peuvent être la source, les « orientation fournisseur » et « orientation distributeur » sont, elles aussi, perçues comme des manifestations d'une culture d'orientation marché.

Les travaux antérieurs (Gotteland, 2004) ont mis en évidence les éléments internes et externes favorisant ou limitant le développement de l'orientation marché. Trois grandes catégories d'éléments internes peuvent être identifiées : les caractéristiques des dirigeants (attitude favorable au changement, aversion pour le risque...), les caractéristiques de l'organisation (ressources disponibles, degré de formalisation, de centralisation...) et la nature des relations entre les différents départements (niveau de conflit, de connexion...). Les éléments externes renvoient, eux, au contexte économique, à l'hostilité et à la complexité de l'environnement.

1.2. Les PME-PMI des particularités

Certaines variables peuvent expliquer la tendance à présenter ou ne pas présenter une orientation marché : la taille de l'entreprise (grande entreprise ou PME-PMI, le secteur d'activité, le type de clients servis, la formation du dirigeant).

Nous pouvons légitimement postuler que pour les dirigeants de PME/PMI dont les préoccupations sont ancrées dans la gestion quotidienne de leur entreprise, l'orientation marché apparaît comme peu ou pas présente. Si elle existe, elle prend forme à travers les dimensions clients et concurrents, les dimensions technologie, fournisseur et distributeur apparaissant comme secondaires. En effet, comme le révèlent les premiers travaux sur l'orientation marché, son apparition 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'orientation marché trouve d'abord ses racines dans que les dimensions « consommateur » et « concurrent ». Par ailleurs, on peut supposer que la place de l'orientation marché est dépendante de la taille de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci requiert la mise en œuvre de comportements exigeants des ressources dédiées (par exemple un système de veille afin de collecter les informations utiles, le partage de l'information), une grande structure serait plus susceptible de présenter une véritable orientation qu'une PME-PMI.

Le secteur d'activité et le type de clientèle servie (entreprise ou client-consommateur final) peut aussi être un élément explicatif de la nature de l'orientation marché développée et expliquer la présence et l'absence de certaines de ces dimensions. Ainsi, une entreprise présente dans le domaine industriel peut à 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 à priori moins orientée consommateur ou concurrent.

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 client ou l'orientation concurrent.

1.3. Evaluer l'orientation marché : Les critères recherchés.

Pour évaluer le degré d'orientation marché il convient d'identifier la présence des deux dimensions autour desquelles le concept est défini : comportementale et culturelle. La dimension culturelle prend corps dans une quintuple orientation : « consommateurs », « concurrents », « fournisseurs », « distributeurs » et plus récemment « technologie ». Ces cinq orientations (culturelles) vont induire trois types de comportements : la recherche d'informations, leur diffusion et des actions.

Le degré d'orientation marché peut être évalué à partir des échelles de mesure proposées et utilisées lors de recherches antérieures, telles que l'échelle MARKOR de Jaworski et Kohli (1993), celle de Narver et Slater (1990), celle de Despanché et al. (1993) ou encore l'échelle MORTN de Despanché et Farley (1998) (Langerak, 2003). Ces échelles se présentent sous la forme d'affirmations sur la base desquelles l'interrogé se prononce quant au degré d'acceptation de l'affirmation proposée en choisissant une modalité de réponse parmi celles proposées (échelle cinq points). Les échelles jusqu'alors utilisées ne couvrent pas les cinq composantes (Consommateur, concurrent, fournisseur, distributeur, technologie) de l'orientation marché, elles abordent cependant les dimensions culturelles et comportementales.

De nombreuses recherches mesurent simplement l'orientation marché à partir d'une seule entrée (culture ou comportement/activité) (annexe 1). La culture est généralement appréhendée sur une, deux ou trois dimensions des cinq dimensions. Ces aspects sont rarement traités dans une approche conjointe et complémentaire dans les recherches réalisées et, ce, même si, comme le soulignent Gainer et Padanyi (2004), une meilleure compréhension des liens de causalité entre les valeurs associées à l'orientation marché et les comportements permettrait aux managers de savoir où concentrer leurs efforts pour initier un changement dans la culture organisationnelle.

Nous avons choisi d'utiliser une combinaison des échelles existantes et de procéder à leur adaptation dans certains cas, afin d'avoir un outil qui permette d'évaluer la réalité de l'orientation marché dans les PME-PMI.

L'orientation marché sera évaluée dans ses dimensions culturelles et comportementales. Nous avons utilisé les échelles de Narver et Slater pour les orientations consommateurs et concurrents, celle de Gatignon et Xuereb pour l'orientation technologique et celle de Lambin pour l'orientation distributeur. En raison de l'absence d'échelle pour évaluer l'orientation fournisseur, nous avons repris et adapté celle de Lambin. Pour chaque orientation mesurée, les dimensions comportementales seront présentes à travers des affirmations renvoyant à la recherche d'informations, la diffusion dans l'entreprise et les réactions qu'elles induisent.

2. La place de l'orientation marché dans les PME-PMI

2.1. La méthodologie employée

Chacune des dimensions de l'orientation marché a donné lieu à la formulation de propositions destinées à en détecter la présence ou l'absence et à identifier les aspects comportementaux associés à l'orientation marché (collecte d'informations, diffusion et utilisation pour l'action). Pour chaque dimension nous avons retenu quatre éléments révélateurs de l'orientation évaluée et renvoyant aux dimensions comportementales de l'orientation marché (collecte d'information, diffusion, actions induites). Pour, chacun des éléments, une proposition a été formulée. Le répondant exprimait son accord ou désaccord à partir d'une échelle comportant six modalités (« pas du tout d'accord », « pas d'accord », « plutôt pas d'accord », « plutôt d'accord », « d'accord », « tout à fait d'accord »).

Tableau 1 : Les éléments d'évaluation des dimensions de l'orientation marché

Les orientations concernées	Eléments retenus comme révélateurs de l'orientation
Orientation client (propositions 1 à 4)	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les consommateurs, - La diffusion et le partage au sein de l'entreprise d'informations relatives aux clients, - L'anticipation des besoins futurs des clients, - L'intégration des attentes des clients dans la définition et l'ajustement de l'offre.
Orientation concurrents (propositions 5 à 8)	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une démarche de collecte d'informations sur la concurrence, - La connaissance des grandes orientations stratégiques des concurrents (cible, positionnement...) - La capacité à réagir rapidement à une nouvelle offre de la concurrence, - La capacité à anticiper les évolutions des offres concurrentes.
Orientation distributeur (propositions 10 à 13)	<ul style="list-style-type: none"> - La connaissance des distributeurs potentiels, - La réalisation d'études sur les canaux de distribution, - L'organisation de rencontres régulières avec les distributeurs, - La conception de produits intégrant les exigences des distributeurs et/ou leurs adaptations.
Orientation fournisseur (propositions 14 à 17)	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les fournisseurs potentiels, - La présence d'une personne dans l'entreprise formée aux achats, - La perception du fournisseur comme un promoteur de solutions, - La mise en concurrence des fournisseurs.
Orientation technologique (propositions 18 à 21)	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte d'informations sur les évolutions technologiques, - La place accordée à la recherche développement dans l'entreprise, - La diffusion de l'information au sein de l'entreprise sur l'évolution technologique, - L'intégration des nouveautés technologiques dans les produits.

Les propositions ont été soumises à un échantillon de 100 dirigeants de PME-PMI de la région Auvergne. Les entreprises ont été sélectionnées, selon la méthode des pas, sur la base d'un fichier fourni par une banque comportant 431 unités. Le questionnaire a été administré téléphoniquement au premier trimestre 2006.

2.2. Les principaux résultats et discussion

2.2.1. L'orientation marché : une certaine consistance dans les PME-PMI

Précisons que pour faciliter les commentaires les scores obtenus sur les modalités de réponse « pas du tout d'accord », « pas d'accord », « plutôt pas d'accord » ont été additionnées pour obtenir un score global de désaccord, il en a été fait de même pour les scores des modalités « plutôt d'accord », « d'accord », « tout à fait d'accord ».

- **L'orientation « consommateurs »**

De façon globale l'orientation « consommateurs » bien qu'existante reste peu développée. Si 38% des entreprises interrogées réalisent des études sur les consommateurs et en perçoivent l'utilité, pour près d'un quart (23%) le consommateur et sa connaissance ne font pas l'objet d'actions spécifiques. Un tiers des entreprises déclare parvenir à anticiper les besoins des consommateurs et pouvoir ainsi développer des produits en adéquation avec leurs attentes. L'écoute des clients est un aspect important de l'ajustement de leur offre à la demande (64% intègrent les besoins des consommateurs dans la conception de leurs produits). Les répondants s'attachent à favoriser la circulation d'informations relatives aux clients, au sein de l'entreprise (85%). L'orientation consommateur s'inscrit, de ce point de vue là, plus dans un suivi de la clientèle existante et de ses attentes (l'instantanéité) que dans le développement d'une démarche externe prospective.

- **L'orientation « concurrents »**

Seules 6% des entreprises se désintéressent de leurs concurrents et ne cherchent pas à collecter des données sur leurs actions. Cependant, 83% déclarent connaître la stratégie adoptée par les concurrents, 84% sont capables de réagir à une nouvelle offre développée par ceux-ci, et 66% anticipent l'évolution des offres concurrentes. La connaissance que les dirigeants ont de la concurrence apparaît comme bonne, même si elle ne s'accompagne pas d'une collecte d'informations ciblée, ce qui est cohérent avec la réactivité déclarée par les répondants et leur capacité à anticiper les évolutions. Aussi, contre toute idée reçue, les PME-PMI pratiquent une certaine veille concurrentielle même si celle-ci est peu formalisée.

- **L'orientation « distributeurs »**

Pour les 56% de PME-PMI sondées faisant appel à des distributeurs, la quasi majorité (96%) estime avoir une bonne connaissance des ces intermédiaires potentiels. Une bonne connaissance qui est soutenue par la réalisation d'études (69%) portant sur le potentiel et l'intérêt des différents canaux. 89% des entreprises veillent à entretenir une relation étroite avec les distributeurs en les rencontrant régulièrement et en intégrant leurs exigences (76%) lors de la conception de nouveaux produits.

- **L'orientation « fournisseurs »**

90% des PME-PMI réalisent des études sur les fournisseurs potentiels. 71% déclarent bénéficier de compétences à l'interne en matière d'achat et/ou d'approvisionnement. La fonction achat comporte une dimension stratégique dans la mesure où, d'une part elles cherchent à mettre en concurrence (89%) les fournisseurs potentiels et, d'autre part à associer les fournisseurs à la recherche de solutions novatrices (87%).

Les résultats soulignent une volonté pour les dirigeants de PME-PMI de trouver auprès des partenaires (distributeurs, et fournisseurs) des gisements de valeur.

- **L'orientation « technologie »**

L'orientation technologique prend corps à travers la collecte d'informations sur les technologies émergentes (93%), et la volonté de les intégrer dans les produits ou dans le processus de production (80%). La recherche/développement est une fonction clé pour 79% d'entre-elles. Le personnel est sensibilisé à une certaine forme de veille technologique (71%).

2.2.2. Une assimilation inachevée de la dimension comportementale

A l'issue de ce premier niveau d'analyse, l'orientation marché n'apparaît pas comme étrangère à la démarche des PME-PMI. Un deuxième niveau d'analyse portant sur les tris croisés permet de prendre toute la mesure de la place donnée à l'orientation marché dans les PME-PMI. Pour chaque dimension, la proposition portant sur la collecte de données (sur le consommateur, le concurrent, le distributeur, le fournisseur et la technologie) a été croisée avec celles portant sur l'utilisation de l'information (diffusion et actions induites) afin d'évaluer la maturité et l'efficacité des comportements.

Les résultats mettent en lumière deux types de comportements.

- Le premier renvoie à des comportements plus aboutis, ceux-ci concernent des orientations pour lesquelles la collecte d'information est plutôt bien utilisée, tel est le cas de l'orientation consommateur et de l'orientation technologie probablement en raison des particularités même des PME-PMI : proximité avec le client, maîtrise d'un savoir faire.
- La deuxième catégorie de comportements est marquée par une relative difficulté (comparativement à la première catégorie) à utiliser efficacement les informations

collectées comme le révèlent les chiffres sur les trois autres dimensions : fournisseurs, distributeurs, concurrents.

Ainsi, les PME-PMI dans 70% des cas utilisent plutôt bien les informations collectées de nature technologiques, de même dans 63% des cas l'information sur le consommateur est, elle aussi, correctement utilisée. Cependant pour une part relativement importante de PME-PMI, il est peu (25%) ou il n'est pas (12%) fait usage de l'information collectée sur les consommateurs soit en raison de l'absence de traitement et/ou de diffusion de l'information soit en raison de l'inadéquation du système de collecte aux besoins de l'entreprise qui fournit des données peu exploitables.

On constate le même phénomène de manière amplifiée pour les autres orientations :

- **L'orientation concurrents** (15% n'utilisent pas et 27% utilisent peu l'information collectée sur les concurrents),
- **L'orientation distributeurs** (22% n'utilisent pas et 26% utilisent peu l'information collectée),
- **L'orientation fournisseurs** (11% n'utilisent pas et 36% utilisent peu).

Le concept de supply chain management, s'il est relativement bien maîtrisé par les grands groupes, conduit dans les PME-PMI à une nouvelle logique de fonctionnement. Malgré tout, pour plus de la moitié des répondants, il existe bien un processus de collecte de données ciblées, ce qui tendrait à montrer, que les PME-PMI perçoivent la dimension stratégique associée à l'information, même si les orientations distributeurs et fournisseurs apparaissent comme les plus difficiles à mettre en œuvre dans les cent entreprises auvergnates interrogées.

2.2.3. La clientèle, l'âge, la taille... des éléments discriminants de l'orientation marché ?

- Le cadre des affaires (B to B ou B to C)

Par ailleurs, comme cela avait été suggéré préalablement il apparaît bien que les PME-PMI travaillant en B to B présentent une orientation consommateurs nettement plus faible que celle exerçant une activité dans un cadre B to C. Comme le révèlent les chiffres, les comportements de collecte d'informations, de diffusion, d'anticipation sont moins prononcés dans le cadre B to B, probablement parce que les PME-PMI sont alors généralement «sous la dépendance » d'un donneur d'ordre. Les entreprises directement confrontées aux attentes du client-

consommateur final veillent plus que celles travaillant en B to B à recueillir des informations sur leurs concurrentes, à faire évoluer les produits dans le sens des attentes des clients. Cependant les résultats concernant la réponse à une nouvelle offre de la concurrence ne présentent pas de véritable différence entre le cadre B to B et le cadre B to C.

- Le secteur d'activité

Comme en attestent les résultats, c'est pour le domaine des services que l'orientation marché est la plus prononcée. Pour les PMI, le profil est relativement uniforme, assez naturellement les scores sur les dimensions « fournisseurs » et « technologie » sont très légèrement supérieures. Les entreprises du commerce sont plus faiblement orientées marché.

Ainsi le secteur d'activité a bien une incidence sur la capacité des entreprises à être orientées marché, notamment pour les orientations « technologie » et « distributeurs ».

Tableau 2 : L'orientation marché selon les secteurs d'activité

Dimensions de l'orientation marché	Secteur industriel (54% des entreprises)	Secteur des services (29 % des entreprises)	secteur du commerce (17% des entreprises)
Orientation consommateurs	45%	64%	61%
Orientation concurrents	42%	51%	43%
Orientation distributeurs (résultats pour celles qui ont recours à des distributeurs)	46%	65%	14%
Orientation fournisseurs	51%	51%	40%
Orientation technologique	48%	65%	40%

- La taille et l'ancienneté de l'entreprise

Il paraît cohérent de considérer que la tendance à être orientée est corrélée à la taille de l'entreprise, ce que confirme globalement les chiffres. Ainsi, les entreprises de plus de 200 salariés présentent bien une orientation marché plus prononcée. Pour elle, la relative faiblesse de l'orientation distributeurs comparativement aux scores obtenus sur les autres dimensions, pourrait s'expliquer par un rapport de force favorable face aux distributeurs compte tenu de leur taille.

Tableau 3 : L'orientation marché selon la taille de l'entreprise

Dimensions de l'orientation marché	moins de 50 salariés	De 51 à 100 salariés	De 101 à 150 salariés	De 151 à 200 salariés	Plus de 200 salariés
Orientation « consommateurs	60%	36%	67%	67%	58%
Orientation concurrents	44%	34%	57%	38%	54%
Orientation distributeurs (résultats pour celles qui ont recours à des distributeurs)	25%	52%	31%	71%	41%
Orientation fournisseurs	33%	37%	56%	57%	73%
Orientation technologique	36%	43%	64%	52%	68%

Les très jeunes entreprises sont globalement peu orientées marché, alors que l'ouverture à l'environnement est très certainement pour le créateur un élément clé de sa réussite. Avec l'âge l'orientation marché s'amplifie, cependant une fois passé le cap des 5 années d'existence, elles relâchent leurs efforts, pour au-delà de 10 ans présenter une orientation marché plus marquée.

Tableau 4 : L'orientation marché selon l'âge de l'entreprise

Dimensions de l'orientation marché	moins de 3 ans	De 3 à 5 ans	De 6 à 10 ans	Plus de 10 ans
Orientation consommateurs	43%	64%	32%	55%
Orientation concurrents	23%	42%	39%	48%
Orientation distributeurs (résultats pour celles qui ont recours à des distributeurs)	50%	71%	64%	36%
Orientation fournisseurs	20%	52%	42%	52%
Orientation technologique	48%	33%	36%	58%

Notons par ailleurs que la formation du dirigeant a bien une incidence sur la tendance à être orienté marché. Les entreprises dont les dirigeants sont issus d'une formation technique sont moins orientées marché (assez logiquement les dimensions qui obtiennent les meilleurs scores sont « les fournisseurs » et « la technologie ». Les entreprises dirigées par des personnes de formation commerciale présentent les meilleurs scores sur toutes les dimensions.

2.3. L'ébauche d'une typologie des profils d'orientation marché pour les PME-PMI

A l'issue de cette étude six grands profils d'entreprises peuvent être identifiés :

1. Les PME-PMI délaissant l'orientation « distributeurs ». Il s'agit d'entreprises qui présentent une ou plusieurs des caractéristiques suivantes : secteur commercial, l'effectif est compris entre 101 et 150 salariés ou de plus de 200 salariés, plus de 10 ans d'existence, des dirigeants de formation technique.
2. Les PME-PMI essentiellement orientées « distributeurs ». Cette catégorie comporte majoritairement des entreprises de 51 à 100 salariés, âgées de moins de trois ans, de trois à cinq ans et de six à 10 ans.
3. Les PME-PMI faiblement orientées « concurrents ». Les entreprises du secteur industriel, et Les PME-PMI de 151 à 200 salariés sont celles qui présentent la plus faible orientation concurrents.
4. Les PME-PMI essentiellement orientées « consommateurs ». Ce type est constitué de PME-PMI de moins de 50 salariés.
5. Les PME-PMI présentant une orientation marché convenable et homogène. Dans cette catégorie on trouve des PME du secteur des services, et les PME-PMI dont le dirigeant est issu d'une formation commerciale.
6. Les PME-PMI essentiellement orientées « technologie » et « fournisseurs » sont des PME-PMI dont le dirigeant a une formation technique.

Chaque profil peut donner lieu à des recommandations particulières enfin de permettre aux dirigeants d'identifier les points sur lesquels doivent porter les actions et ainsi les mettre sur les rails d'une approche plus globale de la création de valeur.

3. Conclusion et voies de recherche

Nous avons postulé au départ que les préoccupations des dirigeants concernaient la gestion quotidienne de leur entreprise. L'orientation marché (dans les cinq dimensions qui la composent) implique une démarche volontaire de nature stratégique. Compte tenu des particularités de fonctionnement des petites structures, nous avons formulé l'hypothèse que l'orientation marché était absente, ou était seulement une réalité naissante qui ne concernait que les dimensions clients et concurrents, et que les dimensions technologie, fournisseur et

distributeur étaient secondaires. A l'issue de cette recherche, il apparaît que l'orientation marché est bien une réalité et qu'elle concerne toutes les dimensions.

L'orientation marché des 100 PME-PMI auvergnates interrogées peut être qualifiée de très moyenne (voire faible pour certaines dimensions) compte tenu des scores obtenus (annexe 2), cependant elle existe.

Les apports de cette recherche se situent au plan académique dans l'adaptation des échelles de mesure de l'orientation marché, la proposition et l'utilisation d'une échelle intégrant les dimensions culturelles et comportementales et les cinq orientations désormais admises comme étant caractéristiques de l'orientation marché. L'enquête contribue à étoffer notre connaissance des pratiques des PME-PMI (en fournissant des données primaires) et à lever certains a priori fortement ancrés, tel que le déficit de préoccupations stratégiques dans les PME-PMI ou d'actions s'inscrivant dans une perspective stratégique.

Sur le plan managérial, la typologie des profils d'orientation marché peut jouer un rôle pédagogique en permettant aux dirigeants de prendre de conscience des éléments clés sur lesquels peuvent être trouvés de véritables gisements de valeur et de performance. Selon son profil, le dirigeant peut repérer les orientations sur lesquelles faire porter les efforts et ainsi contribuer à diffuser « l'état d'esprit marketing » à d'autres orientations que celle à laquelle on l'associe traditionnellement : le consommateur. Ce travail gagnerait à être complété par une approche plus qualitative de la question, en envisageant de rencontrer les dirigeants dans le cadre d'entretiens semi-directifs, afin de mieux cerner leurs pratiques. Par ailleurs, la reconduction de l'enquête sur un autre échantillon dans une autre zone géographique permettrait de confirmer ou nuancer ces premiers résultats et d'affiner l'ébauche des profils d'orientation marché proposés.

Références bibliographiques

- ARAGON-Sanchez A., Sanchez-MARIN G, (2005), "Strategic orientation, management characteristics years' performance: study of spanish SME' S has." *Newspaper of Small Business Management* 43 (3), pp 287-308
- DESHPANDE R. et al, (2000), Triad lessons: generating results on high performance firms in five business to business markets, *International Journal of Research in Marketing* 17, 353-362.
- FONROUGE C., (2002), "L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique", *Revue française de gestion*, n°138, avril-mai, pp.145-158
- GOTTELAND D., (2004), *L'orientation marché*, Editions d'Organisation.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., (1990), Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol. 54,. 1-18.
- LANGERAK F., (2003), «An appraisal of research on the predictive effect power of market orientation», *European Management Journal* vol. 21 N°4, pp 447-464.
- NARVER C. J., SLATER S. F., (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, 20-35.
- SLATER S. F., NARVER C. J., (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
- SLATER S. F., NARVER C. J., (1994), Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 46-55.
- MARCHESNAY M. (2003), "La petite Entreprise: sortir de l'ignorance", in Marchesnay M. (coord.), Dossier La Petite Entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, mai- juin, p.107-118
- PRAS B., (1999), Les paradoxes du marketing, *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre
- TORRES O., (2001), "Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde", *Management international*, vol. 6, N°1, p.1-15.
- TORRES. O (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138

Annexe 1 : Les échelles de mesure de l'orientation marché

Echelle	Nombre de questions/affirmations	Type de réponses
MARKOR de Jaworski et Kolhi (1993)	20 questions centrées principalement sur l'adaptation du produit au marché, secondairement sur la concurrence et la coordination des fonctions. Echelle destinée à opérationnaliser la définition fondée sur le comportement.	échelle de 1 (« strongly disagree »/ pas du tout d'accord) à 5 (« strongly agree »/tout à fait d'accord),
Narver et Slater (1990),	15 affirmations centrées sur le client, le partage de l'information et l'intégration des fonctions. échelle développée pour mesurer empiriquement les effets de la culture orientée marché sur la performance organisationnelle.	1 (« not at all »/«pas du tout») à 7 (« to an extreme extend »/«totalement»),
Deshpandé, Farley et Webster (1993)	9 affirmations centrées sur le client, le produit ou service.	1 («strongly disagree ») à 5 (« strongly agree »),
MORTN de Deshpandé et Farley (1998)	10 affirmations centrées sur le client.	1 («strongly disagree ») à 5 (« strongly agree »),
Sanzo, Santos, Vazquez, Alvarez, (2003)	18 affirmations ventilées en 3 catégories : orientation externe (8), coordination interne et intégration (6), management de la relation à long terme (4). <i>Cette échelle est utilisée conjointement par ses auteurs à une échelle de satisfaction du client envers son fournisseur.</i>	1 («strongly disagree ») à 7 (« strongly agree »),

Annexe 2 Les scores globaux

- 52% pour l'orientation consommateurs,
- 45% pour l'orientation concurrents,
- 38% pour l'orientation distributeurs,
- 49% pour l'orientation fournisseurs,
- 52% pour l'orientation technologique.