

**9th International Conference  
MARKETING TRENDS  
Venice, January 21st – 23rd, 2010**

La perception et l'application de l'orientation marché dans les économies en développement : Etude comparative entre la Tunisie et le Maroc

Rym BenHalima (corresponding author)  
IAE-Nice  
Avenue Emile Henriot, 06050 Nice cedex  
ESSEC-Tunis  
4, rue Abou Zakaria El Hafsi, Montfleury  
Tunis, Tunisie  
[essec.benhalima@gmail.com](mailto:essec.benhalima@gmail.com)

Nouredine Belhsen  
ENCG-Tanger  
BP 1255, Tanger, Maroc  
[n.belhsen@yahoo.com](mailto:n.belhsen@yahoo.com)

## La perception et l'application de l'orientation marché dans les économies en développement : Etude comparative entre la Tunisie et le Maroc

### **Abstract**

Since 1990, market orientation is a major topic of research in marketing. Studies have dealt with several issues like the conceptualisation of the construct, its antecedents and performance consequences, its different forms as well as its implementation in the organisation. However, knowledge about the market orientation phenomenon derives almost exclusively from research conducted in industrialized countries. Most of the replication studies have also been undertaken in the developed economies. Therefore, there is a need to replicate these studies in the developing economies to compare empirical findings and contribute to the advances on market orientation theory. In other words, it is likely that the market orientation concept may not apply in a standard manner in an emerging economy, with specific economic and cultural settings. Therefore, the purpose of this study is to discover the perceptions and applications of market orientation in the hospitality industry of two North African emerging economies, namely Tunisia and Morocco. Based on the replication of the Narver and Slater's model, this research was conducted through a simultaneous quantitative and qualitative procedure. Our results showed as expected that market orientation perceptions and applications in these two countries are different from their counterparts in the United States as revealed in the original model tested. However the results derived from the Moroccan sample reach some previous results observed in industrialised countries. The surprisingly observation is the difference encountered between the results derived from the Tunisian and the Moroccan samples. This shed light on the variety of emerging markets, another issue in market orientation research.

Key-words: market orientation, emerging economy, developing economy

## **Introduction**

L'orientation marché est un thème fondamental dans la recherche marketing contemporaine. Les premières définitions théoriques et conceptuelles du construit sont attribuées à Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990). Les premiers, s'inscrivant dans une optique comportementale, présentent l'orientation marché comme un concept à trois dimensions : l'acquisition de l'intelligence marché, la dissémination de cette intelligence dans l'entreprise et la réponse à cette intelligence par l'ensemble de l'organisation. Les seconds, considérant l'optique culturelle, la présentent comme un concept à trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrents et la coordination interfonctionnelle. Kohli et Jaworski (1990), tout comme Narver et Slater (1990) affirment que l'orientation marché est le déterminant de la performance supérieure et de la compétitivité à long terme des entreprises. A l'issue de ces contributions séminales, de nombreuses investigations ont été entreprises dans les pays développés, (Kirca et al.2005, Shoham et al.2005) pour valider les dimensions originales de l'orientation marché et/ou tester la relation entre l'orientation marché et divers indicateurs de la performance organisationnelle. Les résultats de ces études sont mitigés. Certains montrent une relation directe positive (Narver et Slater 1990, Slater et Narver 2000, Kaynak et Kara 2004), d'autres font état d'une relation modérée par les caractéristiques de l'industrie ou du pays d'appartenance (Greenley 1995b, Singh et Ranchhod 2004), voire même d'une absence totale de relation (Deshpandé et al. 1993). Parallèlement à l'importance des recherches conduites dans les pays développés, nous relevons un constat de carence quant au nombre, jusqu'à aujourd'hui limité des travaux ayant intégré les pays en développement dans leur terrain d'investigation (Dwairi et al.2007, Li et al. 2008). A ce titre, Ellis (2005) estime que toute critique à l'égard de la robustesse de la relation entre orientation marché et performance doit être suspendue sous réserve d'études supplémentaires dans les pays en développement. Ses travaux ont mis en exergue le rôle modérateur du PNB du pays dans la manifestation et l'intensité de l'impact de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise. De même, Appiah-Adu (1998) et Ellis (2005), plaident pour la prise en compte de l'environnement des pays en développement pour enrichir la connaissance sur la relation entre l'orientation marché et la performance. Seulement, avant d'aborder la problématique de la validation empirique dans ce contexte particulier du lien entre orientation marché et performance, il est nécessaire de se pencher sur les particularités du concept lui-même. Selnes, Jaworski et Kohli (1996) notent que la majorité de la recherche sur l'orientation marché a été réalisée aux Etats-Unis ce

qui précisent-ils, limite la compréhension du concept et de ses manifestations dans d'autres environnements. Dans le même cadre, Heslop et Qu (2007) observent qu'un désaccord existe dans la littérature quant à la manière d'évaluer l'orientation marché, plusieurs instruments de mesure ayant été développés et utilisés, sans bénéficier des validations empiriques nécessaires dans les marchés émergents. Par ailleurs, la recherche empirique qui a commencé à être instituée dans les économies en développement, suite aux appels réitérés de plusieurs auteurs, laissent penser que différents contextes culturels peuvent induire différentes perceptions et applications de l'orientation marché aussi bien que différents types de relations avec la performance organisationnelle (Deshpandé et Farley 1999, Chelariu et al. 2002, Anwar 2003, Deshpandé et Farley 2004, Kirca et al. 2005, Dwairi et al. 2007, Anwar 2008, Brettel et al. 2008), ce qui légitime les questionnements suivants : est-ce que les mesures actuelles de l'orientation marché peuvent être transférées aux marchés émergents ? Si oui, jusqu'à quel point ces mesures expliquent-elles les pratiques de l'orientation marché dans le contexte culturel particulier des pays du Maghreb ?

L'objectif de cette recherche est donc de contribuer au débat sur l'universalité du concept d'orientation marché, à travers le test d'un modèle qui s'impose comme référence dans la littérature spécialisée, celui de Narver et Slater (1990), dans le contexte culturel particulier de deux pays du Maghreb : la Tunisie et le Maroc, en intégrant l'industrie hôtelière dans les investigations empiriques. Plus précisément, les questions de recherche abordées dans cet article sont :

1. Quelles perceptions se font les managers hôteliers tunisiens et marocains de l'orientation marché ?
2. Leurs définitions et applications de ce construit soutiennent-elles l'approche de la contingence ou de la convergence ?

Pour répondre à ces questions, l'article est structuré comme suit : une première partie sera consacrée à la présentation, dans une logique comparative des principales conclusions des recherches sur l'orientation marché menées dans les économies en développement et dans celles émergentes, une seconde partie présentera la méthodologie de la recherche, et enfin une troisième et une quatrième partie exposeront respectivement les résultats, leurs discussions ainsi que leurs implications managériales.

## **Le contexte culturel dans la recherche sur l'orientation marché**

Les premières études sur l'orientation marché ont envisagé le concept et sa relation à la performance à travers des échantillons américains et à un degré moindre anglais. Les principaux résultats dégagés par les travaux menés aux Etats-Unis sont :

1. L'orientation marché possède un impact positif sur plusieurs dimensions de la performance organisationnelle (Narver et Slater 1990)
2. Certaines variables organisationnelles sont d'importants préalables au développement de l'orientation marché (Kohli et Jaworski 1990)
3. La perception de l'orientation marché par les managers rejoint le plus souvent celle exprimée dans les modèles conceptuels des auteurs séminaux (Van Egeren et O'Connor 1998, Hammond 2006).

Qu'en est-il des résultats dégagés par la recherche menée dans les pays en développement ?

Tout d'abord, l'extension de la recherche originelle américaine à d'autres pays occidentaux n'a pas toujours fourni, comme nous allons le voir des résultats convergents.

#### ***La duplication de la recherche américaine à d'autres environnements occidentaux***

Deshpandé et Farley (2004) procèdent à une étude comparative entre cinq pays à fort degré de développement économique, le Japon, la France, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, pour conclure à une disparité de résultats quant aux niveaux d'orientation marché observés. Les Etats-Unis et l'Allemagne font état des scores les plus élevés alors que le Japon et la France se caractérisent par les scores les plus faibles. Ils expliquent cet état de fait par les cultures d'entreprise différentes qui prévalent dans ces pays. Alors qu'une culture consensuelle l'emporte au Japon, une culture de la compétitivité s'impose aux Etats-Unis et en Grande-Bretagne, la France se caractérisant à son tour par une forte culture bureaucratique. Or, ajoutent-ils les cultures d'entreprises sont rattachées aux cultures nationales, ce qui suggérerait que des contextes culturels différents, indépendamment du niveau de développement économique, auraient une incidence sur l'intégration de l'importance de l'orientation marché et son développement par les entreprises.

Selnes, Jaworski et Kohli (1996) avaient déjà défendu cette position dans une étude comparative entre les Etats-Unis et les pays Scandinaves : le Danemark, la Norvège et la Suède. Dupliquant le modèle des antécédents et conséquences de l'orientation marché de Kohli et Jaworski (1990), ils découvrent que (1) les préalables organisationnels à l'orientation

marché<sup>1</sup> sont influencés par le contexte national, (2) les effets de ces préalables sur l'orientation marché sont globalement similaires, (3) l'orientation marché a un impact positif dans les deux environnements étudiés sur la performance globale de l'entreprise.

Lado et al. (1998) procèdent au développement d'un instrument de mesure de l'orientation marché en retenant comme terrain d'investigation les compagnies d'assurance de deux pays européens : la Belgique et l'Espagne. Une structure bidimensionnelle est dégagée pour les deux pays avec un premier facteur commun et un second facteur résiduel spécifique pour chaque pays.

L'universalité de l'orientation marché dans son mode opératoire a également été contestée par Greenley (1995a) qui découvre qu'en Grande-Bretagne, les entreprises appliquent différentes formes d'orientation marché. De même, certains résultats montrent que les variables environnementales modèrent la relation entre orientation marché et performance. C'est ainsi que Kohli et Jaworski (1990) intègrent dans leur modèle relationnel l'effet modérateur des variables de l'environnement suivantes : la turbulence du marché, la turbulence technologique, l'intensité concurrentielle ainsi que le niveau de développement économique du pays. La validation de cet effet modérateur se retrouve dans un certain nombre de travaux ultérieurs comme ceux de Slater et Narver (1994) aux Etats-Unis, ou encore ceux de Greenley (1995b) et Singh et Ranchhod (2004) en Grande-Bretagne. En outre, la méta-analyse menée par Shoham et al. (2005) dégage un effet modérateur significatif du pays de l'étude sur la relation entre orientation marché et performance. Leurs observations révèlent une relation plus faible pour les échantillons américains. Les auteurs concluent que si la relation entre orientation marché et performance semble robuste et s'impose à travers les pays, il n'en reste pas moins que son intensité dépend du contexte national. Les caractéristiques de l'environnement et du marché affectent donc cette relation et doivent constituer une voie de recherche prioritaire à explorer.

La recherche menée dans les pays occidentaux ne fournit pas toujours des résultats homogènes. Ces pays se caractérisent tous par un niveau de développement économique élevé. La disparité des résultats observés serait donc expliquée par la particularité des variables de l'environnement immédiat de l'entreprise, et/ou par le contexte particulier du pays, dont fait partie la culture nationale. C'est vers cette piste que des chercheurs ont commencé à se diriger pour expliquer les différences dégagées entre différents pays

---

<sup>1</sup> Ces préalables sont définis dans le modèle global de Kohli et Jaworski (1990) comme autant de pré-requis au développement de l'orientation marché. Il s'agit des (1) caractéristiques des dirigeants : adhésion à l'orientation marché et aversion au risque, (2) dynamiques entre les départements : connexion, formalisation, centralisation.

industrialisés mais surtout entre les pays industrialisés et les pays émergents, nouvellement intégrés comme terrain d'investigation par la recherche sur l'orientation marché.

### *La recherche dans les économies en développement<sup>2</sup>*

Burgess et Steenkamp (2006) plaident pour l'intégration des pays émergents dans la recherche marketing. Les contextes institutionnels des marchés émergents présentent des écarts sur les plans socioéconomique, démographique, culturel et réglementaire par rapport aux hypothèses des théories développées dans le monde occidental. A ce titre, ils défient la compréhension conventionnelle des construits et de leurs relations. Sur le plan conceptuel, l'application des théories établies et les généralisations empiriques aux marchés émergents deviennent beaucoup moins évidentes. Sur le plan pratique, il y a urgence à développer la recherche dans ces pays parce que, rappellent Burgess et Steenkamp (2006), le succès sur ces marchés est crucial pour l'avenir de plusieurs compagnies occidentales.

La recherche empirique sur l'orientation marché dans les pays émergents comprend des études nationales et d'autres cross-nationales. Ainsi, Pitt et al. (1996) dégagent des résultats convergents quant à la fiabilité de l'instrument de mesure développé par Kohli, Jaworski et Kumar (1993) dans deux pays économiquement et culturellement distants : la Grande-Bretagne : économie industrialisée et Malte : économie en développement. Leur conclusion reste toutefois sujette à caution, puisqu'ils se sont limités dans leur méthodologie à un simple calcul de l'alpha de Cronbach sans mener d'analyses factorielles pour tester l'unidimensionnalité du construit et sa stabilité dans les deux environnements étudiés. Chelariu et al. (2002) se proposent d'examiner la validité du construit de l'orientation marché en Côte d'Ivoire, en utilisant les deux échelles les plus populaires : MARKOR de Kohli, Jaworski et Kumar (1993) et MKTOR de Narver et Slater (1990). Ils dégagent des structures différentes de celles originelles, à quatre dimensions. La réactivité à l'intelligence marché, troisième dimension constitutive de l'échelle MARKOR, devient pour l'échantillon ivoirien scindée en deux sous-dimensions : conception de la réponse et mise en place de la réponse, cette dernière étant apparentée à la coordination interfonctionnelle du modèle de Narver et Slater (1990). L'orientation client, première dimension de MKTOR se subdivise à son tour en deux sous-dimensions : prise de conscience et mise en place. En outre, ils observent un niveau d'orientation marché limité, ce qui revient à dire que les entreprises collectent quelques informations sur le marché sans être encore capables d'agir en fonction de cette information.

---

<sup>2</sup> Nous utiliserons dans ce qui suit les termes économie en développement ou pays (marché) émergent, selon les termes utilisés par les auteurs cités.

Les auteurs expliquent que le contexte culturel spécifique de la Côte d'Ivoire nécessite l'adaptation du modèle occidental d'implémentation de l'orientation marché. Plusieurs efforts continuent à inhiber les efforts des entreprises africaines pour la mise en place de l'orientation marché, tels que le manque de compétences marketing, de ressources financières, l'intervention des pouvoirs publics ou encore le contrôle des prix. Subramanian et Gopalakrishna (2001) examinent le concept d'orientation marché en Inde, pour valider l'instrument de mesure MKTOR qui révèle dans ce contexte particulier une structure à cinq dimensions : orientation client, orientation concurrents, coordination interfonctionnelle, focalisation sur le long terme, accent sur la survie, la croissance et le profit. Les auteurs estiment que le test de l'échelle originelle de Narver et Slater (1990) dans une économie en développement comme l'Inde procure aux chercheurs un instrument de mesure fiable et valide, tout en ayant le mérite d'être révélateur de la perception du concept en Inde. Anwar et Sohail (2003) préfèrent développer un nouvel instrument de mesure de l'orientation marché adapté au secteur bancaire en Brunei. Leur concept prend ainsi la forme d'un construit à six dimensions : focalisation client, implémentation de la stratégie, utilisation de l'information, développement de nouveaux services, focalisation concurrents et enfin focalisation environnement. Ils constatent que les banques de Brunei font état d'un niveau moyen d'orientation marché, ce qui avancement-ils, trouve explication dans la culture traditionnellement ethnocentrique du pays, en plus d'un ensemble de freins inhérents aux entreprises des pays émergents, comme le manque de ressources financières, la non disponibilité des technologies de l'information et de la communication ainsi que l'habileté insuffisante du personnel marketing. Anwar (2008) procède de la même manière, pour constater que l'orientation marché dans le secteur de la santé aux Emirats Arabes Unis est un construit à cinq dimensions : focalisation client, focalisation concurrents, suivi de l'environnement, implémentation des stratégies et développement de nouveaux services. Dwairi (2004) s'intéresse à la duplication du modèle de Kohli et Jaworski (1990) dans le secteur bancaire en Jordanie. Il explique l'élimination d'une série d'items de l'échelle d'origine suite à l'analyse factorielle exploratoire par l'influence sur la perception de l'orientation marché, de la culture nationale collectiviste ainsi que des modes de gestion qu'elle induit. Par ailleurs, les profils institutionnels du pays – infrastructures économiques, sociales, politiques et technologiques – jouent un rôle déterminant dans le stade primaire observé pour l'orientation marché. En effet, dans les économies en développement, le soutien des pouvoirs publics demeure essentiel pour le développement du marketing et du management, et ce afin de compenser la faiblesse des entrepreneurs et accroître la dépendance des gens vis-à-vis de leurs institutions.



Tang et Tang (2003) dégagent en Chine une structure à deux dimensions, la première regroupant les items de l'orientation clients et de la coordination interfonctionnelle, la seconde relatant de l'orientation concurrents. Nous retrouvons même une structure unidimensionnelle à neuf items dans la recherche menée par Ellis (2005) en Chine, et par Hooley et al. (2003) dans les économies en transition d'Europe centrale.

A côté de la duplication des instruments de mesure développés par les auteurs séminaux, la récente recherche sur l'orientation marché dans les pays émergents a interrogé d'autres problématiques répandues dans la littérature occidentale, comme celle de l'impact de l'orientation marché sur la performance organisationnelle ou encore celle de l'incidence des préalables organisationnels dans l'adoption de l'orientation marché.

La relation entre l'orientation marché et la performance à travers les différents environnements étudiés se révèle mitigée (Subramanian et et Gopalakrishna 2001, Kaynak et Kara 2004, Bhuiyan 1997, Appiah-Adu 1998). Dans leur étude cross-nationale, Deshpandé et Farley (1999) dégagent un résultat intéressant puisque l'impact de l'orientation marché sur la performance s'avère plus fort en Inde qu'au Japon. Ceci indique conviennent-ils, qu'un marketing efficace est plus important dans les pays en voie d'industrialisation, où l'intérêt pour le marketing a jusque-là été faible et où prévaut le plus souvent un système de planification centralisé qui a inhibé les efforts marketing. Reprenant la typologie des dimensions culturelles de Hofstede, Dwairi (2004) conclut au faible rôle modérateur de la culture nationale dans l'effet de l'orientation marché sur la performance des banques en Jordanie. Seule la distance hiérarchique modèrerait positivement cette relation. Ce résultat est non conforme à ceux de la littérature Occidentale qui suggèrent que les cultures à forte distance hiérarchique comme la Jordanie ne conviennent pas aux activités orientées marché. Le cas contraire observé en Jordanie serait expliqué, estime l'auteur par le contenu de la distance hiérarchique plutôt que par sa seule présence. La population étudiée, membres d'équipes de gestion de l'industrie bancaire, est fortement connectée avec la base du pouvoir social en Jordanie. Cette connexion éclaire sur l'importance des alliances sociales dans les institutions des marchés émergents, qui soutient celle des relations avec les parties prenantes. Peng et Luo (2000) avaient d'ailleurs montré que les relations personnelles des managers chinois avec les membres du gouvernement avaient un effet plus important sur la performance que la publicité, le prix, les délais de paiement ou encore de livraison. Les relations avec d'autres managers affectent aussi la performance par l'amélioration de la qualité du produit. Si la culture nationale montre un faible effet modérateur dans la relation en Jordanie entre

l'orientation marché et la performance, il n'en est pas de même pour les profils institutionnels dont le rôle modérateur est bien affirmé.

Pour conclure sur ce débat quant au rôle de la culture nationale dans la modération de la relation entre l'orientation marché et la performance ainsi que sur la plus ou moins force de cette modération lorsqu'elle existe, nous nous référons à Kirca et al. (2005) qui découvrent au terme d'une méta-analyse la modération de deux sur les quatre variables culturelles de Hofstede. Ce rôle serait positif pour les cultures à faible distance hiérarchique et à faible degré de contrôle de l'incertitude, non significatif pour le degré d'individualisme et celui de masculinité. Ils concluent alors que les managers doivent tenir compte lors de l'implémentation de l'orientation marché des sensibilités culturelles nationales, essentiellement en termes de distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude.

Pour ce qui est de l'influence des préalables organisationnels, Brettel et al. (2008) concluent au terme d'une étude comparative entre l'Allemagne, la Thaïlande et l'Indonésie à l'existence de relations sensibles et d'autres non sensibles à la culture. Aussi, un staff professionnel appartenant à une culture nationale individualiste et masculine sera plus efficace dans les activités de génération et de réactivité de et à l'orientation marché. C'est ainsi que ce lien s'est révélé plus fort pour l'échantillon allemand, comparé aux échantillons thaïlandais et indonésien à culture collectiviste et féminine. En outre, la participation du personnel dans la prise de décision possède un impact positif sur l'orientation marché en Indonésie et en Thaïlande, mais pas en Allemagne. Globalement, les résultats de l'étude de Brettel et al. (2008) montrent qu'à chaque fois que sont considérés le comportement individuel ou les relations interpersonnelles, l'influence de la culture s'avère importante. Lorsque au contraire, ces derniers ne sont pas impliqués, comme c'est le cas pour la planification, les aspects culturels ne jouent plus un rôle important comme éléments modérateurs. Les leviers organisationnels n'exercent donc pas leur influence sur l'orientation marché de manière systématique et machinale, indépendamment de la prédétermination culturelle des employés. Les approches de gestion qui fonctionnent dans le monde occidental ne peuvent pas toujours être transférées sans adaptation à des contextes différents.

### **Hypothèses de la recherche**

D'après les constats et réflexions précédemment exposés, nous retenons que le contexte culturel national joue un rôle déterminant dans la compréhension et l'application de l'orientation marché, ce qui nous permet de poser :

***H1- La perception et l'application de l'orientation marché par les managers tunisiens et marocains est différente de celles de leurs homologues américains.***

D'où :

***H1a- La perception et l'application de l'orientation marché par les managers tunisiens est différente de celles de leurs homologues américains.***

***H1b- La perception et l'application de l'orientation marché par les managers marocains est différente de celles de leurs homologues américains.***

Par ailleurs, la Tunisie et le Maroc se partagent le même contexte culturel national, fruit d'influences historiques communes. Selon Hofstede (1980, 1997) in Dwairi (2004), les pays arabes auxquels appartiennent la Tunisie et le Maroc sont classés comme des cultures masculines, collectivistes, à forte distance hiérarchique et à fort contrôle de l'incertitude. Cette convergence culturelle nous mène à poser :

***H2- Il existe une convergence dans la perception et l'application de l'orientation marché en Tunisie et au Maroc.***

### **Méthodologie de la recherche**

Les contextes socio-économique et sectoriel particuliers dans lesquels va se dérouler notre recherche présentent certaines particularités liées aux profondes mutations qui les caractérisent depuis maintenant quelques années. La Tunisie a mis en place depuis 1995 un programme de mise à niveau globale de l'économie, qui vise l'intégration de l'entreprise tunisienne dans l'économie mondiale. Le Maroc, depuis la fin des années 1980, s'est lancé dans un large processus de libéralisation et de réformes : fiscale, bancaire, juridique, douanière... pour un meilleur ancrage de l'économie nationale à l'économie mondiale.

L'industrie touristique représente un secteur stratégique pour les économies des deux pays. En Tunisie, le secteur touristique occupe une importante place avec 6,5% du PIB, 340.000 emplois dont 85.000 emplois directs, soit 11,5% de la population active, 2<sup>ème</sup> rang dans les exportations après le textile, draine 19% des recettes en devises, et contribue à raison de 56% à la couverture du déficit de la balance commerciale<sup>3</sup>. Le programme de mise à niveau des établissements hôteliers vise à leur accorder les capacités nécessaires pour une réelle compétitivité basée sur un cadre stratégique bien défini et s'éloignant définitivement de la tradition d'actions ponctuelles basées le plus souvent sur l'unique baisse des prix et situées en dehors de toute réflexion et guide stratégiques préalables.

---

<sup>3</sup> Source : Agence de Promotion de l'Investissement Extérieur- FIPA-Tunisia, [www.investintunisia.tn](http://www.investintunisia.tn).

Au Maroc, le secteur touristique occupe une place stratégique et constitue une locomotive de développement de ressources. En 2007, le secteur touristique a contribué de 8% au PIB générant quelque 59 milliards de dirhams de recettes avec un total de 7,45 millions de touristes. Cette dynamique a été enclenchée par la vision 2010, stratégie nationale dans ce domaine qui a offert plus de visibilité aux opérateurs économiques et à l'ensemble des partenaires.

Dans le contexte de la Tunisie et du Maroc, un comportement orienté marché est vraisemblablement plus efficace en termes de profits en même temps que l'intensité concurrentielle s'accroît et que les clients ont l'embarras du choix en terme de produits et services.

Le changement dans les modes de réflexion stratégique qu'impose l'orientation marché est fort nouveau pour les entreprises des économies en transition, habituées pendant longtemps à opérer dans le cadre d'un système de planification centralisée. Ce constat est d'autant plus avéré pour le secteur hôtelier tunisien qui a bénéficié pendant longtemps de l'assistance inconditionnelle de l'Etat.

### ***La collecte des données***

Notre procédure de collecte des données s'est appuyée sur une enquête par questionnaire, complétée par des entretiens avec les directeurs marketing, commerciaux ou à défaut les directeurs généraux de 151 et 167 unités hôtelières, respectivement pour la Tunisie et le Maroc. En Tunisie, seuls les hôtels à vocation balnéaire ont été retenus. De plus, les trois principales zones côtières touristiques ont été couvertes : Nabeul-Hammamet, Sousse-Monastir et Tunis et Banlieue.

Au Maroc, l'échantillon a comporté des unités hôtelières des principales villes réceptrices : Marrakech, Casablanca, Rabat, Agadir, Fès et Tanger.

Le questionnaire a été administré au cours d'entretiens en face à face. Nous avons sciemment opté pour l'entretien personnel en face à face pour l'avantage de contrôler le profil du répondant que permet cette méthode, et surtout pour la démarche qualitative qu'elle permet simultanément d'intégrer. Nous avons ainsi pu recueillir des informations supplémentaires qui se sont révélées plus tard utiles pour l'analyse et l'interprétation des résultats.

### ***La mesure de l'orientation marché***

Les deux principales échelles développées pour la mesure de l'orientation marché sont MKTOR de Narver et Slater (1990) et MARKOR de Kohli, Jaworski et Kumar (1993). La

supériorité de la première sur la seconde sur la base des propriétés psychométriques et sémantiques a été plusieurs fois démontrée (Pelham 1997, Farell 2002). Par ailleurs, MKTOR représente l'instrument de mesure le plus généralisé à travers différents contextes industriels et géographiques. D'un autre côté, l'échelle MARKOR a été critiquée dans ses fondements conceptuels, certains auteurs la considérant comme une opérationnalisation de l'orientation marketing et non de l'orientation marché (Wrenn 1997). Enfin, Mavondo et Farell (2000), après avoir constaté la similarité de compréhension auprès de différentes populations des items de MKTOR la recommandent dans le cadre d'études internationales.

C'est donc l'instrument de mesure de l'orientation marché développé par Narver et Slater (1990) que nous retenons dans la suite de cette étude.

### **L'analyse et les résultats**

Pour tester nos hypothèses, nous avons mené une série d'analyses factorielles exploratoires (AFE) et confirmatoires (AFC), en utilisant le logiciel SPSS11 pour les premières et LISREL 8.3 pour les secondes.

#### ***Résultats pour l'échantillon tunisien***

##### **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Une analyse factorielle en composantes principales suivie d'une rotation oblique OBLIMIN a été effectuée sur l'ensemble des items de l'échelle. Les conditions sur les critères KMO – 0.772 – et de sphéricité de Bartlett ( $p=0.000$ ) sont respectées, suggérant que les données sont factorisables.

Toutes les communalités sont supérieures à 0.4, prouvant que toutes les variables sont bien représentées sur les axes retenus.

Trois facteurs expliquant 67% de la variance sont retenus. Les résultats de l'analyse factorielle ainsi que les analyses de fiabilité sur chacune des dimensions retenues sont présentés ci-après (tableau 1).

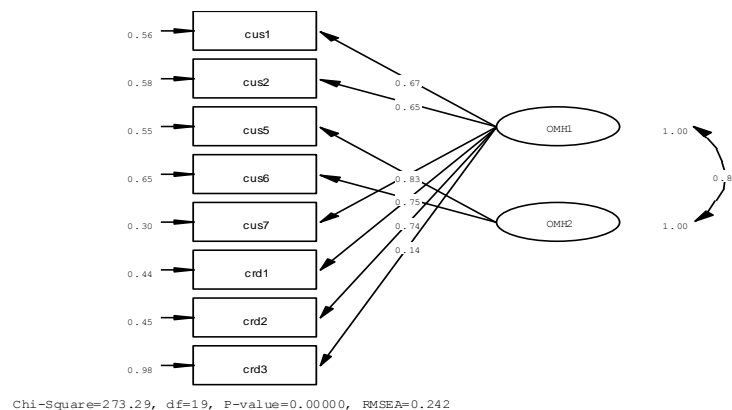
**Tableau 1 - Dimensionnalité et fiabilité de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon tunisien**

Facteur (variance captée) (valeur propre)	Énoncés	Loading	$\alpha$ de Cronbach ( $\alpha$ if item deleted) ( $\alpha$ global)	Conclusions
<b>1</b> (41.18%) (4.9)	cus1	0.802	0.861	Cohérence interne confirmée
	cus2	0.598	0.886	
	cus7	0.780	0.858	
	crd1	0.821	0.858	
	crd2	0.844	0.846	
	crd3	0.833	0.847	
			<b>0.881</b>	
<b>2</b> (15.85%) (1.9)	cus4	0.705	0.741	L'item « comp1 » contribue peu à la cohérence interne de l'échelle. S'il est éliminé l' $\alpha$ global passerait à 0.68 >0.6 (seuil toléré par Bagozzi et Yi 1988). L'élimination de l'item « cus4 » donne un « $\alpha$ if item deleted » de 0.741 suggérant une meilleure cohérence interne de l'échelle.
	cus5	0.729	0.555	
	cus6	0.783	0.580	
	comp1	0.612	0.684	
			<b>0.661</b>	
<b>3</b> (9.63%) (1.15)	cus3	0.644		Absence de cohérence interne. Dimension à éliminer.
	comp2	0.790		
			<b>0.428</b>	

**Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire**

Les premiers résultats de cette seconde analyse sont présentés dans la figure qui suit.

**Figure 1 - Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon tunisien**



A ce niveau, nous ne pouvons conclure à un bon ajustement du modèle bidimensionnel défini a priori aux données empiriques. En effet, le RMSEA est de 0.24 dépassant le seuil critique de 0.08 en plus d'un  $\chi^2$  normé de 14.38 dénotant d'une absence de parcimonie du modèle testé.

Une re-spécification du modèle semble donc nécessaire.

L'examen des contributions factorielles (matrice Lambda X) montre une très faible contribution pour l'item « crd3 » (0.14). La valeur élevée de l'erreur de mesure qui lui est associée telle que révélée par la matrice Thêta-delta est de 0.98, dépassant le seuil toléré de 0.8. Cet item présente en outre le plus faible R<sup>2</sup> (0.02). Ceci dénote de la médiocrité du lien de cet indicateur avec le facteur OMH1. Face à de pareilles situations, Roussel et al. (2002) préconisent d'écarter la variable observée de l'analyse.

Une seconde analyse factorielle confirmatoire sans l'item « crd3 », avec libération des covariances entre les items présentant un problème d'ajustement a par conséquent été reconduite avec pour résultat :  $\chi^2=44.22$ , dl=10, p=0.000, RMSEA=0.1

Seulement, l'examen de la matrice Phi fait ressortir une corrélation entre les deux dimensions OMH1 et OMH2 de l'ordre de 0.99>0.90 suggérant un manque de validité discriminante entre ces deux dimensions et justifiant leur fusion en une seule et même dimension (Roussel et al.2002).

Un modèle unidimensionnel à sept items de l'orientation marché a été ainsi soumis à une nouvelle analyse factorielle confirmatoire. Les résultats sont reproduits dans le tableau suivant :

**Tableau 2 - Les indices d'ajustement de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon tunisien**

Indices	$\chi^2$ normé	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI	IFI	RMR	PNFI
<b>Valeurs</b>	<b>25.21/10=2.52</b>	<b>0.08</b>	<b>0.98</b>	<b>0.97</b>	<b>0.98</b>	<b>0.97</b>	<b>0.91</b>	<b>0.98</b>	<b>0.037</b>	<b>0.46</b>

L'examen des 4 indices de mesure absolus (AGFI, GFI, RMR et RMSEA), montre qu'ils dépassent les seuils critiques recommandés (0,9 pour le GFI et l'AGFI, la plus faible valeur possible pour le RMR et un seuil tolérable de 0,08 pour le RMSEA). Nous pouvons conclure que le modèle unidimensionnel de l'orientation marché défini a priori reproduit correctement les données empiriques.

L'analyse des 4 indices «incrémentaux», en l'occurrence le NFI, le NNFI, le IFI et le CFI, montre qu'ils sont supérieurs à 0,9 et même à 0.95, ce

qui est nettement préféré par Tucker et Lewis (1973), prouvant que le modèle testé présente un meilleur ajustement qu'un autre modèle plus restrictif, à savoir le « modèle nul » ou le « modèle indépendant » (Bentler et Bonett 1980 in Roussel et al. 2002). Enfin, la parcimonie de l'échelle de l'orientation marché est aussi prouvée par les valeurs des deux indices de parcimonie  $\chi^2$  normé et PNFI.

En dernière étape, une analyse de fiabilité de la mesure unidimensionnelle ainsi obtenue a été menée par le biais de l' $\alpha$  de Cronbach et du Rhô de Jöreskog.

**Tableau 3 - Fiabilité de l'échelle unidimensionnelle de l'orientation marché obtenue à partir de l'échantillon tunisien**

$\alpha$ de Cronbach	Rhô de Jöreskog
0.86	0.86

L'échelle unidimensionnelle de l'orientation marché ainsi dégagée est donc fiable avec un  $\alpha > 0.7$  et un  $\rho$  de Jöreskog  $> 0.7$

**Structure définitive de l'échelle de l'orientation marché obtenue à partir de l'échantillon tunisien**

Les résultats des deux analyses factorielles exploratoire et confirmatoire présentent la nouvelle structure unidimensionnelle suivante de l'échelle orientation marché :

**Tableau 4 - Structure définitive unidimensionnelle de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon tunisien**



Items	Description de l'item
Cus1	L'utilisation efficace des ressources humaines pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle
Cus2	L'utilisation efficace des produits/services pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle
Cus5	L'utilisation de l'information obtenue sur les clients pour leur fournir des produits et services conformes à leurs besoins
Cus6	L'évaluation systématique de la satisfaction des clients
Cus7	La focalisation des pratiques et procédures sur la satisfaction des clients
Crd1	L'exploitation de l'information sur les clients par l'ensemble du personnel concerné de l'hôtel
Crd2	L'existence d'une parfaite coordination entre les différents départements de l'hôtel

Au terme de cette analyse et au vu des résultats finaux présentés dans le tableau 4, nous pouvons conclure à une disparité de perception et d'application de l'orientation marché entre les managers tunisiens et américains. **H1a est ainsi validée.**

### *Résultats pour l'échantillon marocain*

#### **Résultats de l'analyse factorielle exploratoire**

Une analyse factorielle en composantes principales suivie d'une rotation oblique OBLIMIN a été effectuée sur l'ensemble des items de l'échelle. Les conditions sur les critères KMO – 0.822 – et de sphéricité de Bartlett ( $p=0.000$ ) sont respectées, suggérant que les données sont factorisables.

Les items « cus1 », « cus3 », « cus4 », et « crd1 » présentent des communalités inférieures à 0.4, et ont donc été éliminés en suivant une procédure pas à pas.

Deux facteurs expliquant 63% de la variance sont retenus. Les résultats de l'analyse factorielle ainsi que les analyses de fiabilité sur chacune des dimensions retenues sont présentés ci-après (tableau 5).

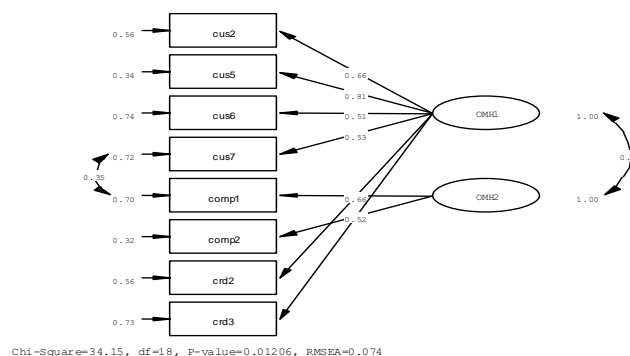
**Tableau 5 - Dimensionnalité et fiabilité de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon marocain**

Facteur (variance captée) (valeur propre)	Énoncés	Loading	$\alpha$ de Cronbach ( $\alpha$ if item deleted) ( $\alpha$ global)	Conclusions
<b>1</b> (46.97%) (3.7)	cus2	<b>0.744</b>	<b>0.805</b>	<b>Cohérence interne confirmée</b>
	cus5	<b>0.676</b>	<b>0.841</b>	
	cus6	<b>0.728</b>	<b>0.805</b>	
	cus7	<b>0.702</b>	<b>0.812</b>	
	crd2	<b>0.794</b>	<b>0.799</b>	
	crd3	<b>0.849</b>	<b>0.786</b>	
			<b>0.835</b>	
<b>2</b> (15.63%) (1.2)	comp1	<b>0.809</b>	-	<b>Cohérence interne confirmée</b>
	comp2	<b>0.868</b>	-	
			<b>0.663</b>	

### Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire

Les résultats de cette seconde analyse sont présentés dans la figure qui suit.

**Figure 2 - Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon marocain**



Les valeurs du RMSEA (0.07) et du  $\chi^2$  normé (1.89), après la libération de la covariance entre les deux items « cus7 » et « comp1 » sont en deçà des seuils tolérés, respectivement 0.08 et 5, dénotant ainsi d'un excellent ajustement du modèle à deux dimensions de l'orientation marché aux données empiriques. Les contributions factorielles sont en outre toutes supérieures à 0.5, en plus de valeurs pour les erreurs de mesure ne dépassant pas le seuil toléré

de 0.8. Aucun indicateur n'est donc candidat à l'élimination. D'autre part, l'ensemble des indices d'ajustement se présente comme suit :

**Tableau 6 - Les indices d'ajustement de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon marocain**

Indices	$\chi^2$ normé	RMSEA	CFI	NFI	NNFI	GFI	AGFI	IFI	RMR	PNFI
<b>Valeurs</b>	<b>34.15/18=1.89</b>	<b>0.07</b>	<b>0.95</b>	<b>0.92</b>	<b>0.93</b>	<b>0.95</b>	<b>0.90</b>	<b>0.95</b>	<b>0.04</b>	<b>0.59</b>

L'examen des 3 indices de mesure absolus (AGFI, GFI, RMR), montre qu'ils dépassent les seuils critiques recommandés (0,9 pour le GFI et l'AGFI, et la plus faible valeur possible pour le RMR), ce qui confirme que le modèle bidimensionnel de l'orientation marché défini a priori reproduit correctement les données empiriques.

L'analyse des 4 indices «incrémentaux», en l'occurrence le NFI, le NNFI, le IFI et le CFI, montre qu'ils sont supérieurs à 0,9, prouvant que le modèle testé présente un meilleur ajustement qu'un autre modèle plus restrictif, à savoir le « modèle nul » ou le « modèle indépendant » (Bentler et Bonett 1980 *in* Roussel et al. 2002). Enfin, la parcimonie de l'échelle de l'orientation marché est aussi prouvée par les valeurs des deux indices de parcimonie  $\chi^2$  normé et PNFI.

L'analyse de fiabilité de la mesure bidimensionnelle de l'orientation marché dégagée à partir de l'échantillon marocain, fournit les résultats suivants :

**Tableau 7 - Fiabilité de l'échelle bidimensionnelle de l'orientation marché obtenue à partir de l'échantillon marocain**

	$\alpha$ de Cronbach	Rh $\rho$ de Jöreskog
OMH1	0.83	0.80
OMH2	0.66	0.73

Les deux dimensions présentent un  $\alpha > 0.7$  et un  $\rho$  de Jöreskog  $> 0.7$ . L'échelle ainsi dégagée est donc fiable.

**Structure définitive de l'échelle de l'orientation marché obtenue à partir de l'échantillon marocain**

Les résultats des deux analyses factorielles exploratoire et confirmatoire présentent la structure bidimensionnelle suivante de l'échelle de l'orientation marché :

**Tableau 8 - Structure définitive bidimensionnelle de l'échelle de l'orientation marché pour l'échantillon marocain**

Dimension 1(OMH1)		Dimension 2 (OMH2)	
Items	Description de l'item	Items	Description de l'item
Cus2	L'utilisation efficace des produits/services pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle	Comp1	Réaction rapide de l'hôtel aux actions des concurrents
Cus5	L'utilisation des informations sur les clients pour leur fournir des produits et services correspondant à leurs besoins		
Cus6	L'évaluation systématique de la satisfaction des clients	Comp2	Connaissance et compréhension des actions des concurrents par les directeurs de l'hôtel
Cus7	Focalisation des pratiques et procédures de l'hôtel sur la satisfaction de la clientèle		
Crd2	L'existence d'une parfaite coordination entre les différents départements de l'hôtel		
Crd3	Collaboration de tous les départements de l'hôtel en vue de la création de valeur supérieure pour le client		

Au terme de cette analyse et au vu des résultats finaux présentés dans le tableau 8, nous pouvons conclure à une disparité de perception et d'application de l'orientation marché entre les managers marocains et américains. **H1b est ainsi validée.** De plus, nos résultats font ressortir des dissemblances entre les deux échantillons tunisien et marocain. **H2 n'est donc pas validée.**

**Discussion des résultats**

***L'orientation marché en Tunisie***

Il ressort des analyses précédentes que la perception et l'application de l'orientation marché par les managers hôteliers tunisiens et marocains s'éloignent de celles de leurs homologues occidentaux en général, et américains en particulier. Ceci n'a rien d'étonnant au vu, comme

exposé précédemment, de la mosaïque de résultats et de conclusions qui caractérise la recherche ayant emprunté la voie de la duplication de l'instrument de mesure des auteurs séminaux Narver et Slater (1990) en Occident ou ailleurs. Il n'est donc pas étonnant de remarquer une structure particulière lors de la validation de cet instrument dans un nouveau contexte, celui de l'hôtellerie en Tunisie. C'est la spécificité de l'instrument de mesure dégagé par notre recherche que nous nous proposons de discuter dans ce qui suit. Ce n'est pas tant sur l'unidimensionnalité de l'échelle que nous allons nous attarder – celle-ci étant observable dans des études antérieures – que sur le contenu et la composition de cette échelle.

Tout d'abord, les deux items « cus3<sup>4</sup> » et « cus4<sup>5</sup> » ne résistent pas à l'analyse de fiabilité et sont éliminés de notre échelle. Pour le premier, nous pouvons penser que sa suppression est liée au degré de maturité de la culture et des pratiques marketing en Tunisie. En effet, lors de l'administration du questionnaire, nous avons remarqué que la quasi-totalité des répondants ignoraient le sens du concept de valeur. Une fois l'explication fournie, ils ne voyaient pas comment ils pouvaient faire dans la pratique pour améliorer les bénéfices perçus par leurs clients sans pour autant augmenter les coûts. L'élimination de l'item « crd3<sup>6</sup> » suite aux mauvais résultats obtenus lors de l'analyse factorielle confirmatoire constitue une suite logique à ce qui précède, puisqu'il reflète à son tour l'engagement coordonné des départements dans la création de valeur au profit du client.

Pour le second item, les hôteliers interviewés ont dans une large majorité reconnu ne pas mener d'actions pour connaître les besoins de leur clientèle, se suffisant à ce qu'ils connaissaient par expérience sur ce sujet ou adoptant une attitude passive, se contentant de ce que leurs partenaires distributeurs voulaient bien leur transmettre comme informations sur leurs besoins propres ainsi que sur les besoins et les attentes de la clientèle finale.

Ensuite, les deux items reflétant l'orientation concurrents disparaissent à leur tour pour absence de cohérence interne. Des études antérieures font état du même constat. C'est le cas de celle de Farrell et Oczkowski (1997) en Australie où l'item « comp1<sup>7</sup> » est écarté ou encore de celle d'Ellis (2005) en Chine où c'est l'item « comp2<sup>8</sup> » qui est éliminé. Slater et Narver (2000), reproduisant leur recherche originelle de 1990, aboutissent à un très faible  $\alpha$  de Cronbach (0.44) pour la dimension « orientation concurrents ».

---

<sup>4</sup> L'hôtel offre constamment des produits et services créateurs de valeur pour le client.

<sup>5</sup> L'hôtel est engagé dans des activités de recherche afin de déterminer les besoins des clients.

<sup>6</sup> Tous les départements de l'hôtel collaborent en vue de la création de valeur supérieure au profit du client.

<sup>7</sup> L'entreprise réagit rapidement aux actions des concurrents.

<sup>8</sup> Les directeurs de l'entreprise connaissent et comprennent les actions de leurs concurrents.

Ceci a une implication majeure pour l'interprétation de nos résultats. En effet, les hôteliers interviewés ne considèrent pas l'orientation concurrents comme une dimension de l'orientation marché. Lors des entretiens, tous sans exception ont interprété l'item « comp1 » comme relatant des actions promotionnelles des concurrents et par conséquent de leurs réactions sur le même mode à ces actions, et se sont défendus de réagir par des baisses de prix aux actions du même genre menées par les concurrents. Aucune autre action ou réaction concurrentielle n'a été envisagée ou citée par les répondants. Ceci peut s'expliquer par le cadre stratégique plus global qui caractérise le tourisme tunisien : une destination balnéaire de masse, donc à bas prix. Même les hôtels faisant partie de la prestigieuse chaîne des « *Leading hotels of the world* » n'échappent pas à ce constat, sauf que pour ces établissements le concurrent n'est plus l'hôtel de 3\*, 4\* ou 5\* situé en Tunisie, mais celui de même catégorie situé dans un pays concurrent et par rapport à qui ils doivent offrir des prestations de même qualité mais à un prix moins cher.

Une seconde explication nous est fournie par nos discussions avec les hôteliers. Plusieurs d'entre eux nous ont en effet indiqué ne pas avoir de concurrents. Pour peu qu'un hôtel possède une spécificité quelconque, il devient aux yeux de ses dirigeants totalement différencié et par conséquent délivré de la concurrence des autres établissements. C'est ce que nous a expliqué le directeur marketing d'un hôtel de charme, qui considère que l'emplacement de son établissement (Sidi Bou Saïd) le met hors d'atteinte de toute forme de concurrence, y compris celle des autres hôtels de charme. Une stratégie concurrentielle par différenciation peut certes constituer une source d'avantage concurrentiel, toujours faut-il que l'élément différenciateur ne soit pas perçu comme tel uniquement par l'entreprise mais aussi et surtout par le client, qui doit y entrevoir une source de valeur.

L'élimination de la dimension « orientation concurrents » trouve par ailleurs une explication du côté de la théorie de l'orientation marché. En effet, certains auteurs considèrent qu'il s'agit de deux construits totalement indépendants. Tel est le cas de Deshpandé et al. (1993) qui considèrent que l'orientation marché n'est autre que l'orientation clients et qu'à ce titre elle se distingue radicalement de l'orientation concurrents. Deshpandé et Farley (1998) confirment cette position après une analyse factorielle exploratoire menée sur l'ensemble des items des trois échelles de Narver et Slater (1990), Kohli et Jaworski (1993) et Deshpandé et al. (1993). Ils aboutissent ainsi à une échelle synthétique à dix items, tous rattachés à la notion de « focalisation client ». Ils considèrent par conséquent que l'orientation marché reflète un

comportement orienté vers les clients actuels et potentiels plutôt que vers les concurrents, et concluent à la nécessité de développer d'autres instruments de mesure pour opérationnaliser la dimension « orientation concurrents ». Gover (1996), dans une tentative d'identifier l'orientation qui expliquerait le mieux la performance de l'entreprise, oppose l'orientation marché à l'orientation concurrents. Day et Wensley (1988) avaient déjà souligné les retombées différentes en termes de compétitivité d'une approche client et d'une approche concurrents, lesquelles estiment-ils, exigent des compétences distinctes, génèrent des avantages concurrentiels différents et enfin débouchent sur des performances dissemblables. Un dosage entre les deux est cependant indispensable pour assurer la compétitivité, ce qui revient à dire que l'entreprise doit rechercher la supériorité en termes de coût mais aussi en termes de valeur au client.

Enfin, nos résultats révèlent la fusion des deux dimensions « orientation clients » et « coordination interfonctionnelle ». Ceci ne correspond certes pas à la conceptualisation de l'orientation marché de Narver et Slater (1990) mais trouve justification dans d'autres travaux théoriques et empiriques. Aussi, Deshpandé et al. (1993) critiquent la distinction opérée par Narver et Slater (1990) entre « orientation clients » et « coordination interfonctionnelle » en mettant en avant que cette dernière telle que définie par les auteurs eux-mêmes – l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise en vue de la création de valeur supérieure au client – est en accord avec l'essence même de l'« orientation clients » et ne peut de ce fait en être dissociée. La conceptualisation de l'orientation marché de Kohli et Jaworski (1990) renvoie aussi cette position puisqu'ils précisent que les activités de génération, dissémination et réaction de et à l'orientation marché doivent être menées de manière coordonnée par l'ensemble des départements de l'entreprise.

Des études empiriques sont par ailleurs venues étayer cette position conceptuelle. Nous citons à titre d'exemple celles de Tang et Tang (2003), Guo (2001), Pelham (1997), ou encore Siguaw et Diamantopoulos (1994).

Ainsi, le modèle de mesure auquel nous avons abouti ne reflète pas l'orientation marché telle que définie par Narver et Slater (1990). Il se rapproche plus de la conceptualisation de Deshpandé et al. (1993) en ce sens qu'il reflète :

- L'unidimensionnalité du construit,
- La définition commune à accorder à l'orientation marché et à l'orientation clients,
- La distinction à opérer entre orientation marché et orientation concurrents,

- Et enfin, l'appartenance intégrale de la coordination interfonctionnelle à l'orientation clients.

L'orientation marché représenterait donc : « *l'ensemble des processus et activités dévolus à la production de clients et à leur satisfaction à travers une évaluation permanente de leurs besoins* » (Deshpandé et Farley 1998).

### ***L'orientation marché au Maroc***

Les managers hôteliers au Maroc perçoivent l'orientation marché comme un concept à deux dimensions : une première dimension relatant de l'orientation client tout en incorporant des items de la coordination interfonctionnelle et une seconde traduisant l'orientation concurrents. Ceci nous ramène encore une fois à la conceptualisation de l'orientation marché de Deshpandé et al. (1993) et de Deshpandé et Farley (1998). Cependant, la mesure de l'orientation marché conserve ici la seconde dimension de l'échelle de Narver et Slater (1990) : l'« orientation concurrents ». Ceci revient à dire que cette dernière est rattachée au concept d'orientation marché qu'elle définit parmi d'autres variables, selon la perception évidemment des hôteliers marocains. Pareil résultat a déjà été observé, puisque Tang et Tang (2003) par exemple, découvrent en soumettant l'échelle originelle de Narver et Slater (1990) à une analyse factorielle exploratoire, une structure finale à deux facteurs, le premier regroupant des items des deux dimensions « orientation clients » et « coordination interfonctionnelle », le second relatant de l'« orientation concurrents ».

Les items qui n'ont pas résisté à la procédure de purification de l'échelle sont : « cus1 », « cus3 », « cus4 » et « crd1 »<sup>9</sup>. L'élimination du premier item trouverait explication dans la gestion des ressources humaines embryonnaire au Maroc, qui s'apparenterait plutôt à l'administration du personnel. Lors de l'administration du questionnaire et des entretiens menés avec les hôteliers, nous avons pu constater que la gestion du personnel se réduisait aux tâches administratives relatives à l'application du code du travail : la grille de présence des employés, la paie et les déclarations administratives relatives au personnel. Les facteurs de motivation du personnel sont quasiment absents, ce qui trouve justification dans l'abondance

---

<sup>9</sup> « cus1 » : l'utilisation efficace des ressources humaines pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle, « cus3 » : L'hôtel offre constamment des produits et services créateurs de valeur pour le client, « cus4 » : L'hôtel est engagé dans des activités de recherche afin de déterminer les besoins des clients, « crd1 » : L'exploitation de l'information sur les clients par l'ensemble du personnel concerné de l'hôtel.



de la main d'œuvre et donc dans une situation d'excédent de la demande par rapport à l'offre d'emploi. Le retrait des items « cus3 » et « cus4 » se justifie par la formation des responsables marketing, commerciaux et dirigeants des hôtels. Ces derniers ont affirmé qu'ils n'ont pas de formation en management en général et en marketing en particulier. Les concepts de valeur et besoins des clients leur sont étrangers et étranges. De même, certains hôteliers ont souligné qu'ils arrivaient à identifier les besoins et désirs des clients par expérience. Dans le même cadre, l'élimination de « crd1 » pourrait constituer le corollaire de l'absence des activités de recherche d'information afin de déterminer les besoins et désirs des clients.

Les hôteliers au Maroc sont très attentifs à l'égard de la concurrence. Ceci s'explique par la nature des prestations rendues aux clients. Il s'agit de services qui sont à ce titre intangibles et par conséquent facilement imitables par la concurrence. Les entrevues avec les hôteliers montrent que ces derniers pratiquent une veille concurrentielle. Les hôteliers collectent l'information tant ciblée que prise au hasard non pas en mettant en place un système d'information coûteux mais par l'utilisation d'un réseau relationnel. Cette collecte d'informations se fait par le développement et le maintien d'un contact avec les partenaires proches, essentiellement les autres hôteliers, et constitue pour les dirigeants une source pour identifier les opportunités, détecter et interpréter les zones de problèmes pour ensuite mettre en place les stratégies ou adaptations organisationnelles qui leur semblent adéquates. La pratique (des prix promotionnels, nature des prestations fournies...) de la concurrence constitue une deuxième méthode de collecte d'informations. Ces observations corroborent celles d'auteurs comme Dwairi (2004) en Jordanie ou Peng et Luo (2000) en Chine sur l'importance des alliances sociales et relations personnelles dans les institutions des marchés émergents.

La fusion des deux dimensions « orientation client » et « coordination inter fonctionnelle » serait selon les hôteliers due à la nature même des prestations rendues. Les services hôteliers (chambre, accueil, restauration, transport...) requièrent une parfaite coordination entre tout le personnel en contact avec le client (*front office*) mais aussi entre le *back office* et le *front office*. Tout le personnel est concerné par la satisfaction des clients et même par sa fidélisation. Des réunions hebdomadaires se tiennent pour faire le bilan des actions passées et s'engager sur celles à venir. Les informations sur les clients et recommandations émises seraient selon les hôteliers utilisées efficacement pour leur fournir des produits et services correspondant le mieux à leurs besoins. Il est toutefois surprenant de voir que ce formalisme organisationnel issu de la préoccupation des hôteliers marocains de satisfaire leurs clients ne

s'accompagne d'aucune réflexion ni action de motivation du personnel, afin justement de l'encourager pour veiller en permanence à la satisfaction des clients.

### ***La perception et la pratique de l'orientation marché en Tunisie et au Maroc : premières évidences empiriques***

L'analyse quantitative et les entretiens menés avec les hôteliers en Tunisie et au Maroc font ressortir des convergences mais aussi des divergences quant aux perceptions et pratiques des managers hôteliers des deux pays.

Tout d'abord, la notion de valeur semble dans les deux environnements méconnue. Rappelons que la valeur au client est au cœur de la définition de l'orientation marché de Narver et Slater (1990) et constitue l'élément fédérateur de l'ensemble des définitions présentes dans la littérature spécialisée. Ceci serait dû ici et là à la faiblesse de la culture et des pratiques marketing. D'ailleurs, comme le précisent Anwar et Sohail (2003), les économies émergentes continuent à être dominées par des entreprises orientées produit, ce qui contribuerait à expliquer les disparités entre la compréhension et l'application de l'orientation marché dans ces économies et dans les économies développées.

Ensuite, l'étude des besoins des clients ne s'appuie pas sur une activité de collecte de l'information dûment structurée. Les hôteliers tunisiens tout comme leurs homologues marocains tablent ici sur leur expérience. Pourtant, les uns comme les autres affirment utiliser l'information sur les clients pour leur fournir des produits et services conformes à leurs besoins. Ce ne serait donc pas une sous-estimation de la valeur de cette information qui serait en jeu, mais probablement comme l'ont présenté certains auteurs, les freins inhérents aux pays émergents comme le manque de ressources financières, de compétences marketing ou encore une disponibilité insuffisante des technologies de l'information et de la communication (Chelariu et al. 2002, Anwar et Sohail 2003). La collecte de l'information sur les clients et les concurrents est certes fondamentale, mais elle est plus aisée dans les économies matures et stables des pays développés, caractérisées par une libre circulation de l'information sur les prix du marché, les offres des concurrents ou les changements dans les préférences des consommateurs. Dans les entreprises des pays en développement, la mise en place de l'orientation marché sera conditionnée par le degré de présence ou d'absence de ces catalyseurs.

Enfin, il semblerait que les hôteliers tunisiens et marocains ne perçoivent pas de manière uniforme le concept d'orientation marché. Alors que les premiers l'assimilent à l'orientation client, les seconds reconnaissent l'importance de l'orientation concurrents comme élément

constitutif. Les deux positions existent dans la littérature spécialisée, même si la première demeure marginale, et renvoient à des définitions théoriques différentes. Ceci pose deux implications majeures. La première serait qu'il n'existerait pas un modèle unique mais plutôt une typologie de pays émergents. Deshpandé et Farley (1999) avaient attiré l'attention sur cet élément en Asie où il n'y aurait pas, affirment-ils, un modèle de culture nationale unique encore moins un modèle d'affaires asiatique standard. Cette constatation paraît évidente pour l'Inde et le Japon, objets de l'étude des auteurs, au vu de leurs cultures nationales et histoires économiques différentes, mais non pour la Tunisie et le Maroc, au vu de leur proximité tant sur le plan économique que culturel. La seconde implication serait de s'interroger sur l'équivalence des concepts mesurés. Les structures factorielles différentes obtenues à partir des deux échantillons tunisien et marocain pourraient laisser penser que l'on serait devant un problème de non équivalence des concepts, problème typique des études cross-nationales.

### **Implications managériales**

Cette recherche éclaire sur la perception et l'application de l'orientation marché en Tunisie et au Maroc. Les résultats sont utiles aussi bien pour les entreprises de ces pays que pour leurs partenaires du monde occidental. Les organisations tunisiennes et marocaines, situées dans des économies elles-mêmes de plus en plus orientées marché, peuvent tirer profit de cette étude pour identifier les biais ou écarts de compréhension et d'application de ce concept. Par ailleurs, la Tunisie aussi bien que le Maroc représentent des sites attractifs pour les investissements étrangers, en plus d'avoir de solides traditions d'affaires avec l'Europe. De ce fait, des interactions existent entre des entreprises occidentales et des entreprises maghrébines caractérisées par des niveaux d'orientation marché différents. Cette recherche confirme que le modèle occidental de l'orientation marché n'est pas universel, et permet ainsi aux entreprises des pays développés d'intégrer l'importance des facteurs de contingence : culture nationale, modes de gestion, profils institutionnels, alliances sociales, dans leurs relations avec leurs homologues des pays en développement.

### **Conclusion et voies futures de recherche**

Jusqu'à fort récemment, les appels continuaient à être lancés en faveur de l'enrichissement du champ de recherche sur l'orientation marché par l'intégration des pays émergents comme terrains d'investigation empirique. La majorité de la recherche sur ce thème a été menée dans les pays industrialisés à économies plutôt stables et matures. Or, on ne peut pas admettre, estime Anwar (2008) que l'aspect de l'orientation marché qui fonctionne dans un certain pays

ou une certaine culture va fonctionner de la même manière dans des pays à traditions et cultures d'affaires différentes. Notre recherche se veut ainsi un premier pas dans la compréhension des perceptions et applications de l'orientation marché dans deux pays émergents, à forte proximité économique et culturelle : la Tunisie et le Maroc. Nos résultats confirment les disparités soulevées par la littérature spécialisée entre pays émergents et pays développés, mais surtout à l'intérieur même des pays émergents. Qu'est-ce qui pourrait expliquer ce dernier résultat ? La littérature traite des systèmes politico-économiques ou des cultures nationales comme facteurs d'influence de la perception et de l'application différentes de l'orientation marché. Dans ce cas d'espèce, nous sommes face à deux pays qui présentent plutôt de fortes similarités sur ces deux caractéristiques. Les particularités de l'environnement immédiat de l'entreprise (turbulence du marché, intensité concurrentielle, turbulence technologique, etc.) ont été soulevées par la littérature comme éléments modérateurs dans la relation entre orientation marché et performance organisationnelle. Se pourrait-il que ces éléments influencent aussi la perception et l'application de l'orientation marché ? Par ailleurs, l'absence de stabilité de l'instrument de mesure utilisé, fort usité du reste dans plusieurs environnements socio-économiques, ne serait-elle pas une motivation pour développer de nouveaux instruments de mesure de l'orientation marché plus adaptés à la réalité des entreprises des pays émergents ? Des études exploratoires seraient à ce niveau une intéressante voie de recherche à emprunter, pour valider les conclusions de cette étude de généralisation de l'échelle de Narver et Slater (1990) au Maghreb.

## **Bibliographie**

- Anwar S.A. & Sohail M.S. (2003) Testing market orientation of bank managers in the emerging economy of Brunei, *The International Journal of Bank Marketing*, 21, 6/7, 289-295
- Anwar S.A. (2008) A factor analytic investigation of the construct of market orientation, *International Journal of Management*, 25, 1, 186-199
- Appiah-Adu K. (1998) Market orientation and performance : empirical tests in a transition economy, *Journal of Strategic Marketing*, 6, 25-45.
- Bhuiyan S.N. (1997) Exploring market orientation in banks: an empirical examination in Saudi Arabia, *The Journal of Services Marketing*, 11, 5.
- Brettel M., Engelen A., Heinemann F. & Vadhanasindhu P. (2008) Antecedents of market orientation: a cross-cultural comparison, *Journal of International Marketing*, 16, 2, 84-119
- Burgess S.M. & Steenkamp Jan-Benedict E.M. (2006) Marketing renaissance: How research in emerging markets advances marketing science and practice, *International Journal of Research in Marketing*, 23, 337-356

- Chelariu C., Ouattarra A. & Dadzie K.Q. (2002) Market orientation in Ivory Coast : measurement validity and organizational antecedents in a sub-Saharan African Economy, *Journal of Business and Industrial Marketing*, 17, 6, 456-470
- Day G.S. & Wensley R. (1988) Assessing advantage : a framework for diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 52, April, 1-20.
- Deshpandé R., Farley J. U. & Webster F. E. Jr. (1993) Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, January, 57, 23-37.
- Deshpandé R. & Farley J. U. (1998) Measuring market orientation: generalization and synthesis, *Journal of Market Focused Management*, 2, 213-232.
- Deshpandé R. & Farley J.U. (1999) Executive insights: Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms, *Journal of International Marketing*, 7,4, 111-127
- Deshpandé R. & Farley J.U. (2004) Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance: an international research odyssey, *International Journal of Research in Marketing*, 21, 3-22
- Dwairi M.A. (2004) The moderating roles of national culture and the country institutional profiles on the effect of market orientation and entrepreneurial orientation on the performance of banks in Jordan: an empirical investigation, Doctoral Dissertation, College of Administration and Business, Louisiana Tech University
- Dwairi M.A., Bhuain S.N. & Jurkus A. (2007) Revisiting the pioneering market orientation model in an emerging economy, *European Journal of Marketing*, 41, 7/8, 713-721
- Ellis P.D. (2005) Market orientation and marketing practice in a developing economy, *European Journal of Marketing*, 39, 5/6, pp. 629-645
- Farell M.A. & Oczkowski E. (1997) An analysis of the MKTOR and MKOR measures of market orientation: an Australian perspective, *Marketing Bulletin*, May, 8, 30-41.
- Farell M.A. (2002) A critique of the development of alternatives measures of market orientation, *Marketing Bulletin*, 13, 1-13.
- Greenley G.E. (1995a) Forms of market-orientation in UK companies, *Journal of Management Studies*, 32, 1, 46-66.
- Greenley G.E. (1995b) Market orientation and company performance: empirical evidence from UK companies, *British Journal of Management*, 6, 1-13.
- Guo C. (2001) Market orientation and satisfaction : an empirical investigation, Doctoral dissertation, Southern Illinois University at Carbondale.
- Hammond K.L., Webster R.L. & Harmon H.A. (2006) Market orientation, top management emphasis and performance within university schools of business : implications for universities, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Winter, 14, 1, 69-85.
- Heslop L. & Qu P.(2007) Market orientation: its measurement and role in Canadian manufacturing and telecommunication firms, ASAC, Ottawa, Ontario

- Hooley G.J., Fahy J., Greenley G., Beracs J., Fonfara K., & Snoj B. (2003) Market orientation in the service sector of the transition economies of central Europe, *European Journal of Marketing*, 37, 1/2, 86-106.
- Kaynak E. & Kara A. (2004) Market orientation and organizational performance : a comparison of industrial versus consumer companies in mainland China using market orientation scale (MARKOR), *Industrial Marketing Management*, 33, 743-753.
- Kirca A.H., Jayachandran S. & Bearden W.O.(2005) Market orientation : a meta-analytic review and assesment of its antecedents and impact on performance, *Journal of Marketing*, April, 69, 24-41.
- Kohli A.K. & Jaworski B.J. (1990) Market-Orientation : the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, April, 54, 1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. & Kumar A. (1993) MARKOR : a measure of market-orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, November, 467-477.
- Lado N., Olivares A.M. & Rivera J. (1998) Measuring market orientation in several populations, *European Journal of Marketing*, 32, 1/2.
- Li Y., Zhao Y., Tan J. & Liu Y. (2008) Moderating effects of entrepreneurial orientation on market orientation- performance linkage : evidence from Chinese small firms, *Journal of Small Business Management*, 46, 1, 113-133
- Mavondo F.T. & Farell M. (2000) Measuring market orientation: are there differences between business marketers and consumer marketers? *Australian Journal of Management*, 25, 2, 223-244.
- Narver J.C. & Slater S.F. (1990) The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, October, 5, 20-35.
- Pelham A.M. (1997) Mediating influences in the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 5, 3, 55-76.
- Peng M.W. & Luo Y. (2000) Managerial ties and firm performance in a transition economy: the nature of a micro-macro link, *Academy of Management Journal*, 43, 3, 486-501
- Pitt L., Caruana A., & Berthon P.R. (1996) Market orientation and business performance : some european evidence, *International Marketing Review*, 13, 1, 5-18.
- Roussel P., Durrieu F., Campoy E. & El Akremi A. (2002) *Méthodes d'équations structurelles, Recherche et Applications en Gestion*, Paris, Economica.
- Selnes F., Jaworski B.J. & Kohli A.K. (1996) Market orientation in United State and Scandinavian companies: a cross-cultural study, *Scandinavian Journal of Management*, 12, 2, 139-157
- Slater S.F. & Narver J.C. (2000) The positive effect of a market-orientation on business Profitability : a balanced replication, *Journal of Business Research*, April, 48, 1, 69-73.
- Shoham A., Rose G.M. & Kropp F. (2005) Market orientation and performance : a meta-analysis, *Marketing Intelligence and Planning*, 23, 4/5, 435-454
- Siguaw J. A. & Diamantopoulos A. (1994) The market orientation measure : a reexamination of Narver and Slater scale, *Annual Meeting, American Marketing Association*, Winter.

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

Slater S.F. & Narver J.C. (1994) Does competitive environment moderate the market-orientation, performance relationship? *Journal of Marketing*, January, 58, 46-55.

Subramanian R. & Gopalakrishna P. (2001) The market orientation-performance relationship in the context of a developing economy: an empirical analysis, *Journal of Business Research*, 53, 1-13

Tang Y. & Tang Y. (2003) An exploratory study of market orientation in China, *Asian Business & Management*, 2, 91-110.

Van Egeren M. & O'connor S. (1998) Drivers of market orientation in service firms, *The Journal of Services Marketing*, 12, 1, 39-51.

Wrenn B. (1997) The Market orientation construct : measurement and scaling issues, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Summer, 5, 3 31-55.