

**10th International Conference  
MARKETING TRENDS  
Paris, January, 20-22 2011**

**Etude comparative des deux approches entreprise et client dans  
l'exploration de la relation entre orientation marché et satisfaction du client  
distributeur**

**Rym BenHalima  
4 rue Abou Zakaria El Hafsy, Montfleury  
Tunis-Tunisie  
[essec.benhalima@gmail.com](mailto:essec.benhalima@gmail.com)  
(+216)98-36-02-66  
Enseignante-Chercheur  
ESSEC-Tunis**

## **Etude comparative des deux approches entreprise et client dans l'exploration de la relation entre orientation marché et satisfaction du client distributeur**

### **Abstract**

---

The relationship between market orientation and customer satisfaction has been studied for a long time from the organisation perspective. Later on, a new stream reviving the origins of marketing has begun to prevail in the literature. It considers that the evaluation of both customer satisfaction and firm market orientation should come from customers. The market orientation customer satisfaction relationship will then be more significant, and the company will benefit from useful data in order to undertake corrective actions to improve the level of his customer satisfaction. It is this theoretical positioning that this article aims to empirically validate by conducting an investigation in the hotel-tour-operator special context.

**Key-words:** market orientation, distributor satisfaction, customer perspective, firm perspective

---

### **Résumé**

---

La relation entre orientation marché et satisfaction du client a pendant très longtemps été étudiée selon la perspective de l'entreprise. Peu à peu, un nouveau courant renouant avec les origines du marketing a commencé à s'imposer dans la littérature spécialisée. Celui-ci appelle à solliciter le client lors des évaluations de son niveau de satisfaction ainsi que du niveau d'orientation marché de l'entreprise. La relation entre orientation marché et satisfaction du client serait ainsi dans ce cas plus significative et renseignerait mieux l'entreprise sur les actions correctrices à entreprendre. C'est ce positionnement théorique que cet article se propose de valider par une investigation empirique menée dans le contexte particulier de la relation hôtelier-voyagiste.

**Mots-clés :** orientation marché, satisfaction du distributeur, perspective entreprise, perspective client

---

# **Etude comparative des deux approches entreprise et client dans l'exploration de la relation entre orientation marché et satisfaction du client distributeur**

## **Introduction**

L'étude de l'impact de l'orientation marché sur la performance organisationnelle en général et sur la satisfaction du client en particulier a été abordée selon deux perspectives : celle de l'entreprise et celle du client. La première consiste à recourir à une autoévaluation par l'entreprise de son niveau d'orientation marché mais aussi à une évaluation subjective, c'est à dire de jugement de la satisfaction du client. La seconde consiste à solliciter le client, en obtenant sa perception de l'orientation marché de l'entreprise mais aussi son évaluation directe et objective quant à son niveau de satisfaction. Les tenants de la première approche s'appuient sur la parfaite connaissance des dirigeants de l'entreprise quant au niveau d'orientation marché en vigueur dans leurs organisations ainsi que sur leur capacité à juger de la satisfaction de leur clientèle. Ils se réfèrent par ailleurs à certains auteurs de la littérature du management stratégique qui défendent la forte corrélation entre mesures objectives et subjectives de la performance. Les partisans de la perspective client défendent leur position par un retour aux définitions originelles du marketing telles que précisées par Druker (1954). Rappelant que l'activité est déterminée avant tout par le client, ils préconisent aux entreprises d'obtenir en plus des autoévaluations de l'orientation marché, les évaluations perceptuelles fournies par leur clientèle. Un écart d'appréciation pourrait, s'il n'est pas corrigé, plonger l'entreprise dans une myopie de nature à l'éloigner de ses clients. D'un autre côté, ces auteurs estiment que les mesures subjectives de la performance manquent de précision, sont biaisées par le jugement des répondants et ne constituent en aucun cas une alternative aux mesures objectives.

Cet article se propose ainsi de mettre en perspective ces deux approches rapportées à l'étude de l'impact de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction de son client distributeur. Nous présenterons, après une brève revue de la littérature, conformément au courant de la perspective entreprise, la relation qui existe entre orientation marché autoévaluée et mesure subjective de la satisfaction du client pour ensuite exposer, conformément au courant de la perspective client, les résultats dégagés par l'étude de la relation entre orientation marché perçue et mesure objective de la satisfaction du client.

Nous nous intéresserons au différentiel d'impact pour discuter ses retombées sur la relation entre l'entreprise et son client distributeur.

## **Cadre conceptuel et hypothèses de recherche**

### **L'orientation marché : définition et contenu conceptuel**

C'est en 1990 que les premières définitions théoriques et conceptuelles de l'orientation marché ont vu le jour. Les auteurs séminaux Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990) ont fourni un cadre théorique et conceptuel au nouveau style de management guidé par l'extérieur, préconisé alors par le concept marketing. Rattachée théoriquement au concept marketing et à la compétitivité que procure son implémentation à l'entreprise, l'orientation marché est d'abord présentée comme l'acquisition, la dissémination et la réaction coordonnée de et à l'information sur les clients et les concurrents, pour incorporer plus tard les autres parties prenantes (Kohli et Jaworski, 1990, Narver et Slater, 1990, Slater et Narver, 1995, Lado, Olivares et Rivera, 1998). Narver et Slater (1990) présentent ainsi l'orientation marché comme un concept à trois dimensions comportementales représentées par l'orientation client, l'orientation concurrents et la coordination interfonctionnelle. Un grand nombre d'auteurs s'alignera sur leur définition ou l'utilisera comme point de départ pour l'enrichir ou la compléter en fonction de certaines variables contextuelles (Han, Kim et Srivastava, 1998, Vorhies et Harker, 2000, Farrell, Oczkowski et Kharabsheh, 2008). Les orientations client et concurrents réfèrent respectivement aux activités engagées dans l'acquisition de l'information sur les acheteurs ciblés et les concurrents présents, complétées par l'ensemble des activités de diffusion de cette information dans l'entreprise. La coordination interfonctionnelle relève de la façon dont sont utilisées ces informations par l'ensemble des parties engagées dans l'activité – et pas seulement par le département marketing – en vue d'offrir une valeur supérieure aux acheteurs. Kohli et Jaworski (1990) appréhendent pour leur part l'orientation marché comme un construit défini par trois dimensions relatives au développement de l'intelligence marché, sa propagation dans l'entreprise et son utilisation par l'ensemble de l'organisation en vue d'y répondre de manière adéquate. Ils seront relayés dans leur définition par un certain nombre d'auteurs, dont : Gray et al. (1999), Cadogan, Diamantopoulos et Siguaw (2002), Kaynak et Kara (2004) ou encore Jiménez-Jiménez, Sanz Valle et Hernandez-Esparraldo (2008).

## **La relation entre orientation marché et satisfaction du client**

La relation entre l'orientation marché et la performance organisationnelle a été étudiée en grande majorité, et ce depuis les écrits séminaux, par le recours à des indicateurs de performance financière : ROI, ROA, ROE, profit, croissance des ventes, part de marché, etc. (Narver et Slater, 1990, Kohli et Jaworski, 1990, Deshpandé, Farley et Webster, 1993, Kaynak et Kara, 2004, Shoham, Rose et Kropp, 2005, Green, McGaughey et Kasey, 2006). Ces travaux se sont inscrits dans une perspective entreprise, aussi bien pour l'évaluation de l'orientation marché que pour celle de la performance. Peu à peu, des auteurs ont commencé à s'éloigner de la performance financière pour défendre l'aspect multidimensionnel de la performance organisationnelle, s'alignant en cela sur les auteurs phares de la littérature du management stratégique. C'est ainsi que la littérature spécialisée a commencé à s'enrichir d'écrits se proposant de valider l'effet positif de l'orientation marché sur d'autres critères de performance autres que financiers tels que la satisfaction des clients, l'image de l'entreprise, la rétention des clients, la qualité perçue du produit, le succès des nouveaux produits, etc. De ce fait, une nouvelle approche dans l'étude de cette relation va voir le jour : la perspective client qui sera entièrement ou partiellement suivie par les chercheurs selon qu'ils l'utiliseront pour l'évaluation de l'orientation marché de l'entreprise et/ou de l'indicateur de la performance client retenu.

### ***Le courant de la perspective entreprise***

Le courant de la perspective entreprise domine la littérature spécialisée de l'orientation marché. Il a depuis 1990, date officielle des premiers écrits qui se sont attachés à donner une assise théorique et un contenu conceptuel au construit orientation marché (Kohli et Jaworski, 1990, Narver et Slater, 1990), fourni des résultats qui corroborent l'impact positif de l'orientation marché sur la performance organisationnelle (Kohli et Jaworski, 1990, Narver et Slater, 1990, Pelham, 2000, Kaynak et Kara, 2004). Cette investigation a été menée par un recours dominant à des indicateurs de performance financière. Les études qui ont intégré des critères de performance client – selon l'appellation de Vorhies et Harker (2000) – : satisfaction, fidélité, prédisposition relationnelle, confiance, etc. ont abouti à des conclusions similaires. Pour la satisfaction du client en particulier, la grande majorité des travaux a dégagé un impact positif de l'orientation marché autoévaluée sur la satisfaction subjective (Gray et al. 1999, Zebal, 2003). Aussi, nous posons :

**H1-** L'orientation marché autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction subjective du client distributeur.

D'où :

**H1a-** L'orientation client autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction subjective du client distributeur.

**H1b-** L'orientation concurrents autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction subjective du client distributeur.

**H1c-** La coordination interfonctionnelle autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction subjective du client distributeur.

Il est utile de noter que les résultats des travaux ayant retenu la satisfaction subjective du client comme variable dépendante ne sont pas dépourvus d'équivoques. Parmi eux, certains découvrent que l'effet de l'orientation marché s'observe pour certaines composantes mais pas pour d'autres (Homburg, Krohmer et Workman, 2004, Camarero et Garrido, 2008), tandis que d'autres aboutissent à une absence de relation significative (Moorman et Rust, 1999). Il est intéressant de noter que les mesures de satisfaction retenues sont le plus souvent des mesures composites où sont incorporées simultanément divers indicateurs comme la satisfaction du client mais aussi sa rétention, la qualité perçue du produit, la part de marché, l'image de marque, etc. Par ailleurs, l'hétérogénéité des résultats observés pourrait trouver une explication auprès des propositions et conclusions du courant de la perspective client, que nous présentons dans ce qui suit.

### ***Le courant de la perspective client***

Le courant de la perspective client s'appuie sur celui du relativisme conceptuel, représenté dans la recherche marketing par Anderson (1983), et qui soumet le caractère scientifique du marketing à certaines conditions, parmi lesquelles l'étude et la compréhension du phénomène selon la perspective de tous les participants. Les partisans de la perspective client se réfèrent en outre à Druker (1954) pour rappeler que «... *le marketing n'est pas une activité spécialisée, mais plutôt l'ensemble de l'activité observée à travers le point de vue de son résultat final, à savoir celui du client* » (Druker 1954 in Deshpandé, Farley et Webster, 1993, p.27) ou encore : « ... *c'est le client qui détermine ce qu'est l'activité* » (Druker 1954 in Deshpandé, Farley et Webster, 1993, p.27). Ils soutiennent que la performance de l'entreprise serait déterminée par son niveau déclaré d'orientation marché, mais aussi et surtout par celui perçu par son client (Deshpandé, Farley et Webster, 1993, Steinman, Deshpandé et Farley, 2000). Les premiers auteurs relèvent d'ailleurs l'impact positif de l'orientation marché perçue de l'entreprise sur sa performance, impact devenant inexistant lors du recours à une autoévaluation. Cette position est complétée par la déclaration de la nécessité de solliciter les clients et non

uniquement l'entreprise lors des problématiques d'évaluation de l'impact de l'orientation marché sur la performance organisationnelle (Deshpandé, Farley et Webster, 1993, Steinman Deshpandé et Farley, 2000, Pulendran, Speed et Widding, 2000). Cette tendance de la littérature spécialisée se développera avec l'intégration dans les modèles relationnels de nouveaux indicateurs de performance orientés client (Gray, Matear et Boshoff, 1998) ainsi qu'avec l'intérêt croissant accordé à de nouveaux acteurs, en particulier les clients distributeurs et la nécessité d'établir et de développer avec eux des relations de coopération à succès (Siguaw, Simpson et Baker, 1998, Blesa et Bigné, 2005). Après avoir justifié le recours aux mesures subjectives de la satisfaction par la forte corrélation entre mesure objective et subjective de la performance telle qu'elle ressort dans certains écrits de la littérature du management stratégique (Dess et Robinson, 1984, Mc Cracken, McIlwain et Fottler, 2001), la recherche sur l'orientation marché s'est dirigée vers les mesures objectives et directes, s'alignant en cela sur des auteurs comme Woodruff, Schumann et Gardial (1993) qui considèrent que toute information sur la satisfaction du client n'est utile et exploitable comme outil d'aide à la prise de décision que lorsqu'elle provient du client lui-même. Ainsi Webb, Webster et Krepapa (2000) ou Krepapa et al. (2003) démontrent l'impact positif plus important de l'orientation marché perçue, comparée à l'orientation marché autoévaluée, sur la satisfaction objective du client. De même, les résultats de Siguaw, Simpson et Baker (2003) ou encore Blesa et Bigné (2005) illustrent le rôle de l'orientation marché du fournisseur sur le succès des relations à l'intérieur des circuits de distribution à travers son impact positif sur la satisfaction des distributeurs, évaluée à travers une mesure directe et objective. Il en vient ainsi notre seconde hypothèse de recherche :

**H2-** L'orientation marché perçue possède un impact positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

Que nous nous proposons de tester comme suit :

**H2a-** L'orientation client perçue possède un impact positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

**H2b-** L'orientation concurrents perçue possède un impact positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

**H2c-** La coordination interfonctionnelle perçue possède un impact positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

Par ailleurs, nous basant sur les résultats des travaux de Deshpandé, Farley et Webster (1993) et ceux de Krepapa et al. (2003), nous nous proposons de tester :

**H3-** L'impact de l'orientation marché perçue sur la satisfaction objective du distributeur est plus important que celui de l'orientation marché autoévaluée.

Soit :

**H3a-** L'impact de l'orientation client perçue sur la satisfaction objective du distributeur est plus important que celui de l'orientation client autoévaluée.

**H3b-** L'impact de l'orientation concurrents perçue sur la satisfaction objective du distributeur est plus important que celui de l'orientation concurrents autoévaluée.

**H3c-** L'impact de la coordination interfonctionnelle perçue sur la satisfaction objective du distributeur est plus important que celui de la coordination interfonctionnelle autoévaluée.

### **Méthodologie et Résultats**

Afin de tester nos hypothèses, nous avons eu recours à une série de régressions multiples où ont été introduites, (1) comme variable dépendante, une mesure globale de la satisfaction du distributeur, tantôt subjective, tantôt objective et (2) comme variables indépendantes les composantes de l'orientation marché tantôt autoévaluées, tantôt perçues telles qu'elles ressortent suite aux analyses factorielles exploratoire et confirmatoire. L'échantillon, constitué selon l'approche dyadique a comporté 151 unités hôtelières spécialisées dans le tourisme balnéaire, sur un total de 800 hôtels classés, et les 5 premiers agents réceptifs, représentants des principaux voyagistes qui commercialisent la destination tunisienne. Le secteur de la distribution touristique en Tunisie est concentré, et la grande majorité des hôtels se partage les mêmes distributeurs. Aussi, un seul agent réceptif comme Tunisie Voyages qui représente en même temps TUI, Jet Air, Marmara, et Jet Tours peut évaluer sa satisfaction à l'égard de la totalité des établissements hôteliers retenus. Le choix de l'instrument de mesure de l'orientation marché s'est porté sur celui développé par Narver et Slater (1990), et ce au vu de sa popularité et du nombre important de travaux qui l'ont validé dans divers environnements économiques, culturels et industriels (Mavondo, 1999, Perrinjaquet, Lantz et Furrer, 2004, Mengüç et Auh, 2008). La structure initiale de cette échelle se présente comme suit :



### **Encadré 1- Structure initiale de l'échelle de l'orientation marché (Narver et Slater 1990)**

1. L'hôtel utilise efficacement ses systèmes de ressources humaines pour obtenir l'engagement à long terme de sa clientèle (OCLT1)
2. L'hôtel utilise efficacement ses systèmes produits/services pour obtenir l'engagement à long terme de sa clientèle (OCLT2)
3. L'hôtel offre constamment des produits et services créateurs de valeur pour le client (OCLT3)
4. L'hôtel est engagé dans des activités de recherche afin de déterminer les besoins des clients (OCLT4)
5. L'hôtel utilise les informations sur les clients pour leur fournir des produits et services correspondant à leurs besoins (OCLT5)
6. L'hôtel mesure systématiquement la satisfaction de ses clients (OCLT6)
7. Les pratiques et procédures de l'hôtel focalisent constamment sur la satisfaction de la clientèle (OCLT7)
8. L'hôtel répond rapidement aux actions des concurrents (OCCT1)
9. Les directeurs de l'hôtel connaissent et comprennent les actions de leurs concurrents (OCCT2)
10. L'information sur les clients est exploitée par l'ensemble du personnel concerné de l'hôtel (COINT1)
11. Une parfaite coordination existe entre les différents départements de l'hôtel (COINT2)
12. Tous les départements de l'hôtel collaborent en vue de la création de valeur supérieure au profit du client (COINT3)

Les analyses factorielles exploratoire et confirmatoire donnent les structures suivantes pour l'orientation marché autoévaluée et perçue :

## **Encadré 2- Structure définitive unidimensionnelle de l'échelle orientation marché autoévaluée**

1. L'utilisation efficace des ressources humaines pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle (OCLT1)
2. L'utilisation efficace des produits/services pour obtenir l'engagement à long terme de la clientèle (OCLT2)
3. L'utilisation de l'information obtenue sur les clients pour leur fournir des produits et services conformes à leurs besoins (OCLT5)
4. L'évaluation systématique de la satisfaction des clients (OCLT6)
5. La focalisation des pratiques et procédures sur la satisfaction des clients (OCLT7)
6. L'exploitation de l'information sur les clients par l'ensemble du personnel concerné de l'hôtel (COINT1)
7. L'existence d'une parfaite coordination entre les différents départements de l'hôtel (COINT2)

## **Encadré 3- Structure définitive bidimensionnelle de l'échelle orientation marché perçue**

### **Dimension 1 : orientation client**

1. L'engagement de l'hôtel dans des activités de recherche afin de déterminer les besoins des clients (OCLT4)
2. L'utilisation des informations sur les clients pour leur fournir des produits et services correspondant à leurs besoins (OCLT5)
3. L'évaluation systématique de la satisfaction des clients (OCLT6)
4. Focalisation des pratiques et procédures de l'hôtel sur la satisfaction de la clientèle (OCLT7)
5. L'exploitation de l'information sur les clients par l'ensemble du personnel concerné de l'hôtel (COINT1)
6. Collaboration de tous les départements de l'hôtel en vue de la création de valeur supérieure pour le client (COINT3)

### **Dimension 2 : orientation concurrents**

1. Réaction rapide de l'hôtel aux actions des concurrents (OCCT1)
2. Connaissance et compréhension des actions des concurrents par les directeurs de l'hôtel (OCCT2)

Ce premier résultat corrobore la thèse de la disparité des définitions, perceptions et évaluations de l'orientation marché dépendamment de l'acteur impliqué : entreprise ou client distributeur. Pour la première structure, l'élimination des items relatant de la valeur au client ainsi que des activités de recherche menées en vue d'identifier les besoins des clients, peut trouver une explication dans la maturité de la culture et des pratiques marketing en Tunisie. La disparition de l'orientation concurrents comme élément constitutif de l'orientation marché serait pour sa part liée au cadre stratégique global qui caractérise le tourisme tunisien : une destination balnéaire de masse à prix bas, où tous les intervenants pratiquent les opérations promotionnelles comme principales actions et réactions concurrentielles.

La seconde structure est différente de la première, prouvant ainsi que les voyagistes n'ont pas la même perception de l'orientation marché que les hôteliers. Le maintien de l'orientation concurrents ou des items relatant de l'offre de valeur au client ou encore de l'identification de ses besoins pourrait à notre avis s'expliquer par les traditions d'affaires entretenues par les voyagistes tunisiens avec les tour-opérateurs européens qu'ils représentent, et qui ont pour nom TUI, NECKERMAN, THOMSON ou encore FRAM ou MARMARA. Le niveau des attentes des uns s'est probablement répercuté sur les autres, accompagné en cela d'un transfert d'objectifs des mandants – voyagistes étrangers – vers les mandataires.

Les deux mesures ainsi obtenues, l'orientation marché telle qu'évaluée par les hôteliers et l'orientation marché telle que perçue par les voyagistes, semblent à première vue représenter deux opérationnalisations différentes du même construit, révélant ainsi un écart perceptuel au niveau de la compréhension donnée par chacune des deux parties au phénomène de l'orientation marché.

Ces nouvelles structures de l'échelle de l'orientation marché nous dictent la reformulation de nos hypothèses qui deviennent :

**H1-** L'orientation marché autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction subjective du client distributeur.

**H2-** L'orientation marché perçue possède un impact positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

Avec :

**H2a-** L'orientation client perçue possède un impact direct et positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

**H2b-** L'orientation concurrents perçue possède un impact direct et positif sur la satisfaction objective du client distributeur.

**H3-** L'impact de l'orientation client perçue sur la satisfaction objective du client distributeur est plus important que celui de l'orientation marché autoévaluée.

Tout d'abord, l'approche désagrégée de l'orientation marché ne se justifie plus dans le test de l'effet d'une autoévaluation sur la satisfaction subjective, d'où disparition de H1a, H1b et H1c. Ensuite, la fusion d'items de la coordination interfonctionnelle et de l'orientation clients perçues ne justifie plus le test de H3c. Enfin, le différentiel d'impact ne peut être étudié que sur la dimension orientation client perçue, puisque l'orientation concurrents n'est plus un élément constitutif de l'orientation marché autoévaluée, qui s'assimile désormais, au vu des items qui la composent à une orientation client.

Les régressions linéaires que nous allons maintenant effectuer, après vérification des postulats de normalité, absence de multicollinéarité, homoscedasticité et linéarité, se présentent comme suit :

$$\text{SATS} = f(\text{OMH})$$

$$\text{SATO} = f(\text{OMHV1}, \text{OMHV2})$$

$$\text{SATO} = f(\text{OMH}, \text{OMHV1})$$

Où :

SATS : satisfaction subjective du voyageur, obtenue selon l'appréciation de l'hôtelier

SATO : satisfaction objective, obtenue directement auprès du voyageur

OMH : orientation marché de l'hôtel autoévaluée

OMHV1 : orientation client de l'hôtel perçue par le voyageur

OMHV2 : orientation concurrents de l'hôtel perçue par le voyageur

**Tableau 1- La satisfaction subjective du voyageur en fonction de l'orientation marché autoévaluée de l'hôtel**

Indice	Valeur
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0.046
<b>F (p)</b>	8.231 (0.005)
<b>β (OMH)</b>	0.183
<b>t (p)</b>	2.869 (0.005)

Le modèle est globalement significatif ( $F=8.231$ ,  $p=0.005$ ), mais explique très peu ( $\sim 5\%$ ) la satisfaction subjective. L'intensité de la relation entre l'orientation marché autoévaluée et la satisfaction subjective est ainsi très faible, et ce au vu de la valeur du  $R^2$  ajusté, situé dans l'intervalle des faibles intensités selon le classement de Cohen 1977 repris par Sawyer et Ball (1981).

**H1** est ainsi validée avec une attention particulière au faible impact révélé par nos résultats.

**Tableau 2- La satisfaction objective du voyageur en fonction de l'orientation marché de l'hôtel perçue par le voyageur**

Indice	Valeur
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0.153
<b>F (p)</b>	28.092 (0.000)
<b><math>\beta</math> (OMHV1)</b>	0.427
<b>t (p)</b>	5.300 (0.000)

La procédure « pas à pas » a exclu OMHV2 (orientation concurrents perçue) comme variable explicative de SATO pour ne maintenir que OMHV1 (orientation clients perçue). Le modèle est globalement significatif ( $F=28.092$ ,  $p=0.000$ ). La valeur du  $R^2$  ajusté révèle que 15% de la satisfaction objective – SATO – peut être expliqué par l'orientation clients perçue – OMHV1 – en référence au classement de Cohen (1977) in Sawyer et Ball (1981), la relation est ainsi d'intensité moyenne ( $0.13 \leq R^2 \text{ ajusté} \leq 0.26$ ).

**H2** est ainsi partiellement validée avec confirmation de H2a mais pas de H2b.

**Tableau 3- Le différentiel d'impact de l'orientation marché autoévaluée et de l'orientation client perçue sur satisfaction objective du voyageur**

Indice	Valeur
<b>R<sup>2</sup> ajusté</b>	0.148
<b>F (p)</b>	14.056 (0.000)
<b><math>\beta</math> (OMH)</b>	0.047
<b>t (p)</b>	0.418 (0.676)
<b><math>\beta</math> (OMHV1)</b>	0.428
<b>t (p)</b>	5.296 (0.000)

Le modèle est globalement significatif ( $F=14.056$ ,  $p=0.000$ ), avec un impact positif pour l'orientation client perçue – OMHV1–, mais une absence d'impact pour l'orientation marché autoévaluée – OMH – sur la satisfaction objective du distributeur ( $p=0.676$ ). **H3 est ainsi validée.**

Nos résultats semblent ainsi corroborer la piste de la perspective client. Tout d'abord, même si l'orientation marché autoévaluée possède un impact positif sur la satisfaction du distributeur, évaluée à travers l'appréciation de l'entreprise, cet impact se révèle très faible. Ensuite, l'effet positif de l'orientation marché de l'entreprise ou plus précisément de son orientation client telle que perçue par son distributeur sur la satisfaction directe et objective de ce dernier est confirmé. L'intensité moyenne de cet effet pourrait trouver une explication dans la nécessaire interaction de l'orientation client avec d'autres éléments qui composent l'échange relationnel et qui seraient concomitamment des préalables à la satisfaction du distributeur. Pour favoriser une satisfaction plus importante du distributeur, l'entreprise doit donc développer une orientation client, mais aussi consacrer des investissements idiosyncratiques au profit de la relation, en plus de mettre en place un système de communication basé sur le partage formel et informel d'informations pertinentes et utiles (Siguaw, Simpson et Baker, 2003). Une autre explication est fournie par les conclusions de Bigné et Blesa (2003) qui révèlent l'impact indirect médiatisé par la confiance de l'orientation marché sur la satisfaction du distributeur, ou par celles de Siguaw, Simpson et Baker (1998) qui soutiennent la médiation de l'engagement du distributeur.

Enfin, un fort différentiel d'impact existe entre l'orientation marché autoévaluée et celle perçue sur la satisfaction directe du distributeur. La première ne révèle d'ailleurs aucun effet, confirmant ainsi la position des auteurs de la perspective client qui appellent à le solliciter lors des évaluations de l'orientation marché de l'entreprise, surtout lorsqu'il s'agit d'en étudier l'impact sur divers indicateurs de performance. Abeysekera et Bruning (2008) attestent que dans la relation dyadique, c'est la perception du partenaire du degré d'orientation marché de l'autre membre, ainsi que le niveau d'ajustement perçu des évaluations respectivement fournies qui influencent le développement et le maintien de relations caractérisées par l'engagement et la connectivité à long terme.

## **Conclusion**

### **Contributions**

Notre étude propose une nouvelle lecture de la recherche sur la relation entre orientation marché et performance organisationnelle en général et satisfaction du client en particulier. Suivant la trace des auteurs séminaux et de ceux qui ont dupliqué leurs travaux, nous avons établi le lien positif entre l'orientation marché et la satisfaction du distributeur, pris comme indicateur de performance. Ce lien a été validé par le recours à des mesures de jugement obtenues auprès de l'entreprise pour l'orientation marché et la satisfaction des distributeurs. Nous notons toutefois la faible intensité de cette relation. Le seul recours à l'entreprise pour l'évaluation de l'orientation marché et de la satisfaction du client – ou de tout autre indicateur de performance – représente le positionnement dominant dans la littérature spécialisée autour duquel s'est construit le courant de la perspective entreprise. Même si le courant de la perspective client reste à ce jour minoritaire, nous ne pouvons l'ignorer au vu de ses fondements théoriques enracinés dans les origines du marketing et des résultats qu'il a fournis, remettant parfois en cause ceux du courant précédent. Nos résultats soutiennent l'impact positif de l'orientation marché sur la satisfaction du distributeur, lorsque les mesures retenues sont obtenues auprès du client. De plus, il s'avère que l'orientation marché autoévaluée ne possède aucun effet significatif sur la satisfaction du distributeur telle qu'exprimée par lui-même. Ces résultats sont déterminants pour les entreprises puisqu'ils leur prouvent que leurs définitions et appréciations de l'orientation marché ne sont pas en tous points conformes à celles de leurs clients. Dès lors, les évaluations pourront porter sur des aspects différents, aboutissant ainsi à des disparités de perception et de niveau chez les uns et chez les autres. Nos conclusions ne dérogent en rien à celles de la perspective entreprise, en ce sens qu'elles réaffirment que l'orientation marché est un levier de la performance organisationnelle. Seulement, elles insistent sur l'importance d'obtenir l'évaluation du client quant au niveau d'orientation marché de l'entreprise, a fortiori lorsqu'il s'agit d'en étudier l'impact sur des indicateurs de performance client, comme c'est le cas pour la satisfaction. Ces évaluations perceptuelles, en permettant d'identifier les zones d'écart avec les autoévaluations vont procurer aux entreprises un guide pour des actions correctrices de nature à améliorer la satisfaction du client.

Sur le plan méthodologique, cette recherche conforte le recours à une approche désagrégée de l'orientation marché dans l'évaluation de son impact sur divers indicateurs de performance. Cette position, déjà défendue par un certain nombre d'auteurs (Han, Kim et Srivastava, 1998, Camarero et Garrido, 2008) est soutenue par nos résultats qui révèlent l'absence d'impact de la dimension orientation concurrents sur la satisfaction du distributeur à côté de l'impact positif de la dimension orientation client.

Sur le plan conceptuel, nos résultats sur le différentiel de perception et d'impact de l'orientation marché encouragent de s'engager plus en avant dans la piste de la perspective client. Celle de la perspective entreprise a certes permis de comprendre la nature du construit ainsi que son contenu conceptuel, tout comme elle a fourni des résultats fort attendus sur les retombées de l'orientation marché sur la performance financière. Il n'en reste pas moins que l'enrichissement de la connaissance sur la relation entre l'orientation marché et les indicateurs de performance client comme la satisfaction, la fidélité, l'engagement, la confiance, etc. qui commencent à occuper une bonne place dans l'ensemble des critères de performance étudiés nécessitent d'intégrer le client dans la littérature spécialisée dans le but de développer un nouveau courant de recherche, fruit d'un effort de complémentarité entre les deux perspectives entreprise et client.

### **Limites et voies de recherche**

Les deux principales limites de notre recherche concernent nos données en coupe instantanée qui ne permettent pas d'obtenir l'effet de plusieurs niveaux d'orientation marché relevés à des périodes différentes, ainsi que la mesure globale retenue pour la satisfaction du distributeur. Même si certains auteurs ont procédé de même (Gray et al. 1999, Krepapa et al. 2003), il nous semble plus intéressant de recourir à une mesure plus pertinente de la satisfaction des distributeurs. Cette satisfaction, de nature relationnelle serait rendue par une opérationnalisation bidimensionnelle où sont distinguées ses deux dimensions économique et sociale (Geyskens et Steenkamp 2000). Une recherche complémentaire serait par conséquent utile, en ce sens qu'elle jetterait un nouvel éclairage sur les différentes dimensions de l'orientation marché perçue qui se comporteraient comme moteurs respectivement de la satisfaction économique et de la satisfaction sociale du distributeur, ainsi que sur les manifestations analogues ou distinctes du différentiel d'impact de l'orientation marché autoévaluée et perçue sur chacune des satisfactions économique et sociale du distributeur.



## **Bibliographie**

- Abeyssekera S. & Bruning E.P. (2008) The impact of perceived market orientation on seller-buyer relationships, *ASAC*, Halifax, Canada, 152-167
- Anderson P.F. (1983) Marketing, scientific progress, and scientific method, *Journal of Marketing*, Fall, 47, 18-31.
- Bigné E. & Blesa A. (2003) Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships: a manufacturer-retailer analysis, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31, 11/12, 574-591.
- Blesa A. & Bigné E. (2005) The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships, *Marketing Intelligence and Planning*, 23, 2/3, 249-265.
- Cadogan J.W., Diamantopoulos A. & Siguaw J.A. (2002) Export market oriented activities: their antecedents and performance consequences, *Journal of International Business Studies*, 33, 3, 615-626.
- Camarero C. & Garrido M.J. (2008) The influence of market and product orientation on museum performance, *International Journal of Arts and Management*, Winter, 10, 2, 14-26.
- 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.
- Farrell M.A., Oczkowski E. & Kharabsheh R. (2008) Market orientation, learning orientation and organisational performance in international joint ventures, *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, 20, 3, 289-308
- Geyskens I. & Steenkamp Jan-Benedict E. M. (2000) Economic and social satisfaction measurement and relevance to marketing channel relationships, *Journal of Retailing*, 76, 1, 11-32.
- Gray B.J., Matear S. & Boshoff C. (1998) Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9, 884-903.
- Gray B.J., Greenley G. E., Matear S. & Matheson P. (1999) Thriving on turbulence, *Journal of Market-Focused Management*, October, 4, 3, 231-257.
- Green Jr K.W., McGaughey R. & Kasey K.M. (2006) Does supply chain management strategy mediate the association between market orientation and organizational performance? *Supply Chain Management*, 11, 5, 407-415.
- Han J.K., Kim N. & Srivastava R.K. (1998) Market-orientation and organizational performance: is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, October, 62, 30-45.

- Homburg C., Krohmer H. & Workman Jr. J.P. (2004) A strategy implementation perspective of market orientation, *Journal of Business Research*, 57, 1331-1340.
- Jiménez-Jiménez D., Sanz Valle R. & Hernandez-Esparraldo M. (2008) Fostering innovation. The role of market orientation and organizational learning, *European Journal of Innovation Management*, 11, 3, 389-412
- 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.
- Kohli A.K. & Jaworski B.J. (1990) Market-Orientation : the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, April, 54, 1-18.
- Krepapa A., Berthon P., Webb D. & Pitt L. (2003) Mind the Gap: an analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on Satisfaction ; *European Journal of Marketing*, Vol.37, ½, 197-217.
- Lado N., Olivares A.M. & Rivera J. (1998) Measuring market orientation in several populations, *European Journal of Marketing*, 32, ½.
- Mavondo F. T. (1999) Market-orientation: scale invariance and relationship to generic strategies across two countries, *Journal of Market-Focused Management*, Aug 4, 2, 125-142.
- Mengüç B. & Auh S. (2008) Conflict, leadership and market orientation, *International Journal in Research in Marketing*, 25, 35-45.
- Moorman C. & Rust, R. T. (1999) The role of marketing, *Journal of Marketing*, 63, 180– 197.
- 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. (2000) Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms, *Journal of Small Business Management*, January, 38, 1, 48-68.
- Perrinjaquet A., Lantz C. & Furrer O. (2004) L'impact des valeurs personnelles des employés sur leurs attitudes d'orientation vers le marché, *Actes du 20è Congrès de l'Association Française du Marketing (AFM)*, St-Malo.
- Pulendran S., Speed R. & Widding II R. E. (2000) The antecedents and consequences of market orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, September, 25, 2, 119-143.
- Sawyer A.G. & Ball D., (1981) Statistical power and effect size in marketing research, *Journal of Marketing Research*, 18, August, 275-290.

- 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., Simpson P.M. & Baker T. L. (1998) Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : the distributor perspective, *Journal of Marketing*, 62, 3, 99-111.
- Siguaw J.A., Simpson P.M. & Baker T.L. (2003) Preliminary evidence on the compositions of relational exchange and its outcomes : the distributor perspective, *Journal of Business Research*, 56, 311-322.
- Slater S. F. & Narver J.C. (1995) Market-orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, July, 59 (July), 3, 63-74.
- Steinman Ch, Deshpandé R. & Farley John U. (2000) Beyond market-orientation : when customers and suppliers disagree, *Academy of Marketing Science Journal*, Winter, 28, 1, 109-119.
- Vorhies D.W. & Harker M. (2000) The capabilities and performance advantages of market-driven firms : an empirical investigation, *Australian Journal of Management*, September, 25, 2, 145-171.
- Zebal M.A. (2003) A synthesis model of market orientation for a developing country– the case of Bangladesh, Doctoral dissertation, Faculty of Business and Law, Victoria University of Technology, Melbourne, Australia.