

L'ORIENTATION MARCHÉ : UN COMPORTEMENT ORGANISATIONNEL A EFFET INDIVIDUEL

BOUCHRA ESSLIMANI

Professeure habilitée à diriger les recherches

GREGO- ENCG-Marrakech

Université Cadi Ayyad

Marrakech

besslimani@gmail.com

RESUME

La présente étude lance le débat sur les effets de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction au travail du personnel en contact avec la clientèle. Elle cherche exactement à montrer l'utilité de l'approche culturelle de l'orientation marché dans la production du sentiment de satisfaction chez l'employé commercial. Les hypothèses ont été testées sur un échantillon d'employés commerciaux opérant dans le domaine des services. Les résultats approuvent les études antérieures réalisées principalement dans le domaine industriel. L'analyse des régressions montre que l'orientation marché est fortement liée à la satisfaction au travail. L'orientation marché apparaît donc comme un référentiel organisationnel, un dispositif culturel nécessaire pour faire éprouver des sentiments favorables à la production d'un comportement conduisant à la satisfaction du client.

MOTS CLES : Orientation marché de l'entreprise, Satisfaction au travail, approche culturelle.

SUMMARY

This study launches the debate on the effects of the market orientation of the company on the job satisfaction of the staff in contact with the customer. It seeks to show the usefulness of the cultural approach of market orientation in producing the feeling of job satisfaction. The assumptions were tested on a sample of contact employees working in the service sector. The results support previous studies carried out mainly in the industrial field. The analysis of the regressions shows that the market orientation is strongly related to job satisfaction. The market orientation thus appears as an organizational reference, a cultural device necessary to make feel feel favorable to the production of a behavior leading to the satisfaction of the customer.

INTRODUCTION

Le management, autant par ses actes que par ses discours, propage la culture de l'organisation. L'ambition d'identifier le type de culture qui crée chez le vendeur les sentiments positifs, -ceux qui mènent vers un relationnel client-entreprise durable dans le temps -, incite à revêtir cette culture d'un concept théorique issu de la recherche scientifique et reconnu en tant que tel dans le domaine académique. Ainsi, la littérature nous livre le concept d'orientation marché de l'entreprise, qui cherche à transmettre aux acteurs internes une vision centrée sur la satisfaction des clients et expriment en permanence, au travers de leur comportement, un engagement absolu envers l'atteinte des objectifs de l'organisation. Il est communément admis que la culture constitue un cadre de référence des acteurs internes de l'entreprise qui les guident dans leurs actions à l'extérieur. La notion de culture basée sur la norme de satisfaire les clients est intuitivement séduisante. Elle colle parfaitement avec le concept d'orientation marché qui regroupe différentes préoccupations organisationnelles. Ainsi, nous souhaitons inscrire notre vision du concept dans ces fondements théoriques valides.

Les réflexions sur le concept d'orientation marché se sont d'abord centrées sur sa conceptualisation (Kohli et Jaworski, 1990), et l'identification de ses dimensions et ses mesures (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et *al.*, 1993). Au fil du développement de la recherche sur le thème, l'intérêt a porté sur la mise en évidence de ses antécédents, de ses conséquences et principalement de ses effets sur la performance, la profitabilité (Narver et Slater, 1990 ; Slater et Narver, 1994a) et la capacité d'innovation de l'entreprise (Han et *al.* 1998 ; Hurley et Hult, 1998). Ces contributions s'appuient sur différentes définitions, éparses, mais peuvent être scindées en deux approches :

- Approche comportementale : qui identifie l'orientation marché comme un ensemble de faits et d'actions entreprises en faveur des consommateurs ;
- Approche culturelle : l'attache aux valeurs et aux croyances de l'organisation.

L'orientation marché est donc un pan de la culture organisationnelle qui produit, d'une manière efficace et effective, les comportements nécessaires à la création de valeur supérieure aux acheteurs, et ainsi une performance continue à l'entreprise (Narver et Slater, 1990, p. 21). La littérature a souligné, sans cesse, que le concept d'orientation marché, est un état d'esprit de l'organisation (Felton, 1959), une philosophie (Deng et Dart, 1994) ou un ensemble de valeurs et de croyances (Webster, 1988), ou encore plus clairement une culture (Webster, 1992). L'idée est que le comportement de tout acteur de l'entreprise a pour base les valeurs et les normes organisationnelles. L'orientation marché, comme culture organisationnelle, guide les actions vers la performance permanente de celle-ci.

Sur cette base, ce travail cherche à identifier l'effet de l'instauration d'une culture orientée marché sur les RH en contact avec les clients. Le secteur des services offre en effet un environnement dans lequel le personnel en contact avec les clients joue généralement un rôle particulièrement important. Au sein de l'organisation de services, la position du personnel en contact est critique mais stratégique. Deux tâches différentes et totalement opposées sont assignées à cette catégorie du personnel : privilégier la satisfaction du client ou bien la logique de son entreprise (rentabilité, respect du règlement, ..). La première logique peut aller à l'encontre des intérêts de l'entreprise par rapport aux résultats économiques attendus. La

seconde, au contraire, s'accomplit au détriment de la satisfaction du client, au risque d'amoindrir sa fidélisation et de le perdre définitivement. Cette absence de choix conduit au développement de situations conflictuelles avec le client ou avec la hiérarchie. Le personnel de contact est « partie prenante dans plusieurs systèmes d'action en relation les uns avec les autres, et qui peut, de ce fait jouer le rôle indispensable d'intermédiaire et d'interprète entre des logiques différentes, voire contradictoires » (Crozier et Friedberg, 1977, p. 86). La mise en valeur des employés de contact est alors essentielle en ce sens qu'elle mène vers la rentabilité de l'entreprise. En effet, la satisfaction au travail est un antécédent de la valeur du service, élément le plus influent sur la satisfaction du client aux dires de Heskett et *al.* (1994). La naissance de la qualité du service est due à la large place accordée à l'employé dans l'organisation qui, à travers sa stratégie, parvient à réaliser de la rentabilité. Plusieurs études font état d'une stratégie d'aligner, d'éduquer et de motiver le personnel dans le sens de la réalisation des objectifs institutionnels. Le comportement du personnel est le résultat d'un processus de communication, de responsabilisation, de formation et de motivation à l'intériorisation d'une culture axée sur le client. Un modèle suffisamment large et conceptuellement parlant surgit, capable d'expliquer des comportements tels que, par exemple, le *turnover*, la loyauté du client, ou la continuité de la relation client-employé.

Notre choix d'étudier l'orientation marché dans les services, et particulièrement dans le domaine bancaire, permettrait de mieux déceler l'effet de l'implémentation d'une culture orientée marché sur les attitudes au travail du personnel en contact face au client.

Mais quelle est cette attitude au travail ? La littérature en dévoile une principale : la satisfaction au travail. Nous avons voulu tester cette relation dans un autre contexte que celui de conceptualisation et d'opérationnalisation de l'orientation marché, le domaine industriel. Notre travail a pour ambition d'y apporter sa contribution. Celle-ci peut provenir partiellement de la stimulation provoquée par le rapprochement entre les littératures sur l'orientation marché, le management des services et le comportement organisationnel.

Ce document se présente de la façon suivante :

Dans un premier temps, nous définirons les concepts clefs de l'étude : l'orientation marché (I) et la satisfaction au travail (II). Ensuite, nous nous intéresserons au lien objet de l'étude (IV) pour enfin discuter les résultats (V).

I. L'APPROCHE CULTURELLE DE L'ORIENTATION MARCHÉ DE L'ENTREPRISE

L'approche culturelle de l'orientation marché est partagée par plusieurs chercheurs (Webster, 1988 ; Day, 1990 ; Deshpandé et *al.*, 1993). Leur angle d'analyse se distingue par la mise en place de certaines pratiques internes, systématiques et spontanées. Pour ces auteurs, l'orientation marché est un ensemble de mœurs et de rituels contenus dans la synergie fonctionnelle et la fidélisation du client. Deshpandé et *al.* (1993, p. 27) perçoivent l'orientation marché comme un aspect de la culture d'entreprise. Ils donnent à leur définition un caractère formel : « ensemble de croyances qui met l'intérêt du client en premier rang mais n'exclut pas

celui des stakeholders, tels que les propriétaires, les managers, et les employés, et ce, dans le but de développer une entreprise profitable à long terme ». Pour eux, l'orientation marché n'est qu'une partie, mais fondamentale, de la culture globale de l'entreprise. Deshpandé et Webster (1989, p. 4) ont passé en revue plus de 100 études sur le comportement organisationnel, la sociologie et l'anthropologie et définissent ainsi la culture comme « un modèle de valeurs et de croyances partagées qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur fournir des normes de comportement au sein de l'organisation ». Ils suggèrent qu'une simple focalisation sur les besoins réels et potentiels des clients est insatisfaisante si l'on ne prend pas en considération l'ensemble des valeurs et des croyances susceptibles de renforcer la concentration sur le consommateur et si l'on ne répand pas cette culture dans l'organisation. La culture sert donc à unifier les compétences organisationnelles pour assurer une cohésion sociale.

Plus tard, Deshpandé (1999, p. 3) affirme cette réflexion en désignant l'orientation marché comme étant un « ensemble de valeurs et de croyances qui placent le client au centre du plan marketing ». Elle permet de recueillir des informations sur les clients et les concurrents afin d'anticiper et répondre aux besoins des clients à travers l'innovation (nouveaux produits et services). Cette capacité permet de construire chez l'entreprise un avantage d'efficacité et de rapidité à saisir les opportunités et à devancer les menaces du marché. Quant à Day (1990, 1994), il rattache l'orientation marché à une compétence supérieure à comprendre et à satisfaire les besoins des clients. Selon cet auteur, l'orientation marché de la firme repose sur ses capacités à envisager les évolutions du marché et à anticiper ses changements. Un comportement proactif est sollicité au niveau organisationnel. Day place le client au sommet des préoccupations de l'entreprise orientée marché, en second lieu viennent les employés et enfin les actionnaires. La mission primordiale de l'entreprise est de satisfaire le client à l'aide de l'imprégnation dans sa culture des valeurs permettant d'y parvenir. A défaut, la perspective comportementale risque d'être heurtée. La réflexion de Day s'inscrit dans une approche systémique. L'orientation marché, et particulièrement celle qui permet de créer de la performance organisationnelle est, selon lui (1990, p. 358), composée de quatre éléments tournés autour de la compétence supérieure de l'entreprise à satisfaire les clients :

1. Des croyances et des valeurs partagées par tous les acteurs de l'organisation et guidées par la satisfaction du client mieux que les concurrents ;
2. Un management et une structure organisationnelle consolidatrice et confirmatoire de ces valeurs ;
3. Un processus de procuration de l'information et de son exploitation dans le sens des priorités de l'organisation ;
4. La mise en œuvre de la stratégie établie et des comportements souhaités.

En effet, la perspective culturelle de l'orientation marché a été régulièrement soulignée. Par exemple, Day (1990, pp. 357-358) trouve que l'orientation marché est « une philosophie profonde et durable selon laquelle le client est prioritaire et un engagement dans un ensemble de processus, de croyances et de valeurs qui perçoit toutes les activités de l'entreprise ». Pour lui, la culture constitue le noyau dur d'une entreprise orientée marché. Même Narver et Slater (1990), réputés être parmi les comportementaux du courant, retiennent l'orientation marché comme culture fondatrice des compétences clés de l'entreprise.

Day (1994) confirme plus tard en identifiant l'orientation marché comme étant « un ensemble de capacités (skills) supérieures utilisées pour satisfaire les clients. C'est une sous-culture dont la satisfaction du client est le résultat ». Day semble recouper les propos de Webster (1988). Ce dernier expose une démarche de mise en place de l'orientation marché : développement des compétences en marketing, focalisation sur le client, intégration de ce principe dans les actions stratégiques de l'entreprise, valeurs et engagement des dirigeants et enfin, adhésion de l'ensemble des salariés dans l'atteinte de ces objectifs.

En outre, deux recherches marquent l'intrusion du concept d'orientation marché en France : les études doctorales de C. Gauzente (1997) de J. Lévy (1996). Bien que les deux problématiques de recherche aient pour concept central l'orientation marché, les contextes de leur application diffèrent. L'étude de Gauzente a été menée dans un environnement industriel, auprès d'un échantillon de PME, tandis que celle de Lévy s'est intéressée au domaine bancaire.

Ainsi, en comparant les différentes réflexions, il nous paraît concevable de considérer l'orientation marché comme culture organisationnelle qui met en priorité la satisfaction des clients. Dans le cadre de cette étude, nous cherchons à évaluer l'impact de l'organisationnel sur l'individuel. Ainsi, la définition de Deshpandé, Farley et Webster (1993) nous semble appropriée à cette étude sous réserve de modification : l'orientation marché représente « un ensemble de croyances et de valeurs organisationnelles qui donne la priorité aux intérêts du client ».

Maintenant que le concept d'orientation marché est clarifié, nous nous penchons sur la satisfaction au travail.

II. LA SATISFACTION AU TRAVAIL : L'OBLIGATION D'EN VERROUILLER LA DEFINITION

Pour Locke (1976, p. 1300) la satisfaction est « un état agréable et positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail ». Locke assimile la satisfaction à une réaction affective de l'individu à son travail, le résultat d'un contentement et d'un sentiment de plaisir. Il en ressort que la confrontation avec la situation de travail détermine la satisfaction de l'individu. Pour Ripon (1987, p. 424) la satisfaction est « l'état émotionnel qui résulte de la correspondance entre ce que la personne attend de son travail, et ce qu'elle perçoit en retirer ». Ainsi, le degré de réalisation des attentes détermine le niveau de satisfaction : ce que lui apporte son travail !

L'individu établit une comparaison entre ce qu'il croit détenir, en termes, par exemple, de compétences, de formation, ou de savoir-faire, et ce qu'il retire de son travail en termes, par exemple, de rémunération. Ce raisonnement est donc porteur de satisfaction dans le cas où l'écart qui existe entre les aspirations de travail et les perceptions de l'employé au regard des éléments représentatifs de son emploi est réduit. Plus cet écart sera faible, plus le niveau de satisfaction sera fort, et inversement. En effet, « la satisfaction concerne un résultat à la suite d'attentes, conscientes ou non, formulées ou non » (Michel, 1998, p. 403) reposant « pour une bonne part sur le besoin de sauvegarder ou de développer l'estime de soi » (Francès, 1981, p.

183). La satisfaction s'inscrit donc dans la façon dont l'individu se perçoit capable de satisfaire ses attentes et crée par conséquent une idée anticipative du succès.

Ainsi au regard de ces définitions, nous envisageons la satisfaction au travail sous l'angle de l'attitude. Elle reflète pour notre part « une évaluation positive de l'individu des différentes dimensions de son travail ».

III. LA RELATION ENTRE LA SATISFACTION AU TRAVAIL ET L'ORIENTATION MARCHÉ

Si les premiers écrits portant sur l'orientation marché de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Ruekert, 1992) se sont penchés sur le mode de son application au sein de l'organisation, ils n'ont pas omis, néanmoins, de signaler ses implications sur les attitudes du personnel. Ruekert (1992, p. 231) avance les effets des pratiques organisationnelles sur les attitudes des employés : les attitudes positives envers l'environnement de travail que peut créer l'orientation marché se reflètent dans l'augmentation du niveau de la satisfaction au travail, de la confiance dans le management et de l'implication organisationnelle. Dans l'étude de Kohli et Jaworski (1990), la satisfaction reliée à différents contextes organisationnels, est mise en avant. À partir de 62 entretiens individuels avec des managers opérant dans diverses fonctions et organisations, Kohli et Jaworski (1990) ont relevé les bénéfices psychologiques et sociaux de l'orientation marché. Ces déductions s'appuient essentiellement sur les verbalisations du vice-président de la consumer product compagny qui « croit fortement que les employés expriment le besoin de contribuer, d'aider les individus et l'entreprise, d'apporter une contribution ».

Partant du constat qualitatif, Kohli et Jaworski produisent trois ans plus tard l'évaluation quantitative des propositions pré-établies. Néanmoins, ce travail (Jaworski et Kohli, 1993) n'a mis en évidence que la variable implication comme conséquence principale de l'orientation marché. Ruekert (1992), pour sa part, a montré l'existence d'une forte corrélation entre l'orientation marché et la satisfaction au travail des salariés (de $r=0.39$ à $r=0.42$ en fonction de la dimension d'orientation marché, $n=400$).

S'appuyant sur les résultats de Jaworski et Kohli (1993), Siguaw et *al.* (1994) affirment les effets positifs de l'orientation marché sur les attitudes des employés au travail. Leur hypothèse consistant à associer l'augmentation de l'orientation marché à celle de la satisfaction se trouve en effet supportée (b = coefficient de régression : $b=0.43$, $p=0.000$). En adoptant le même design de recherche, la réplique de Mengüç (1996) recoupe les conclusions de Siguaw et *al.* (1994) ($b=0.63$, $p<0.001$). Siguaw et Honeycutt (1995) confirment cette conclusion auprès des vendeurs opérant dans le domaine de l'information et de l'image.

Hampton et Hampton (2004) parviennent à des résultats similaires auprès de 543 infirmières confirmées. De même, Zhou et *al.* (2005) trouvent un lien positif entre l'orientation marché et la satisfaction au travail de 2754 employés de 180 firmes chinoises (β = le coefficient de régression dans les équations structurelles : satisfaction $\beta=0.191$, $p<0.001$).

A l'issue de ces travaux, la satisfaction au travail est largement influencée par l'orientation marché de l'entreprise. Celle-ci est utilisée par les vendeurs pour réagir et se définir vis-à-vis

de leur travail. On peut dire que le cadre de référence de la force de vente reconstruit le sentiment de satisfaction au travail de celle-ci. Dans cet esprit, l'hypothèse suivante est soulevée : *L'orientation marché de l'entreprise a une influence positive sur la satisfaction au travail de l'employé.*

Le recours à la mesure conditionne l'opérationnalisation des concepts et la vérification des hypothèses. Ainsi, le point suivant est l'occasion d'exposer les outils de mesure des deux variables et les caractéristiques de l'échantillon (IV.1). Le choix de ces outils est conditionné par les définitions préalables des concepts à opérationnaliser (V.2).

IV. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE

• ECHANTILLON

Au total 218 réponses ont été collectées auprès de trois entreprises françaises opérant dans le domaine bancaire. Le nombre de réponses collectées est de l'ordre de 218. 22 questionnaires incomplets (absence de fiche signalétique, questionnaire manquant de page entière) ou remplis sans attention (un seul score attribué à toutes les questions) ont été éliminés, ce qui ramène l'échantillon final à 196. Afin de nous garder du danger de biais que peut introduire l'exploitation de quelques données mineures par rapport à la population - mère, nous sommes amenés à écarter 25 réponses, ce qui ramène l'échantillon final de l'étude à 171 observations, soit un taux de réponse de 39.7%. L'échantillon est finalement composé de 83 femmes (46.4%) et de 88 hommes (49,2%). La majorité des répondants possède au moins un bac+2 (81%), a une ancienneté entre 1 et 4 ans dans un poste commercial (67%) et a un âge compris entre 25 et 44 ans (79,4%).

• MESURE DES VARIABLES

• Echelle de mesure de la satisfaction au travail

La version courte du *MSQ* traduite en français par Roussel (1996) a été utilisée. Le test de l'hypothèse reliant l'orientation marché à la satisfaction au travail est effectué sur la base du score global de la satisfaction au travail obtenu par la sommation des scores attribués par les répondants aux 20 éléments du *MSQ* communément admis et largement revisités.

• Echelle de mesure de l'orientation marché

L'échelle de Lévy (1996) a été construite dans le but de mesurer l'orientation marché des entreprises bancaires, ce qui nous assure une correspondance à l'univers de notre recherche. Une modification de forme a été apportée aux items. Nous avons estimé plus convenable d'utiliser le terme « commercial » à la place d'« exploitant », utilisé par l'auteur. Après épuration à l'aide de l'ACP puis de l'AFC, l'échelle est finalement composée de 11 items. En se basant sur un échantillon de 553 employés de contact agissant dans une banque française, Lévy a développé une échelle composée de 27 items. Au départ, l'auteur pose l'hypothèse selon laquelle : « l'orientation marché est un construit composé de trois dimensions : valeurs, politiques et pratiques ». L'échelle dans sa version « brute » est composée de 36 items relevés à partir des entretiens semi-directifs avec des agents de contact et des items des échelles de mesure de Narver et Slater (1990), de Kohli et al. (1993) et de Ruekert (1992). La purification de l'échelle, à l'aide de l'analyse factorielle, a abouti à une mesure comprenant 30 items avec un coefficient alpha de 0.8868. A défaut de conclusion sur la dimensionnalité de l'échelle, il est jugé judicieux dans un premier temps de mettre en œuvre une analyse factorielle exploratoire

puis le test de fiabilité (Roussel et *al.* 2005, *cf. figure IV.1*). Notre démarche de sa stabilisation consistera donc à soumettre l'échelle à l'analyse en composantes principales puis au test de fiabilité pour enfin confirmer sa structure à l'aide de l'analyse factorielle confirmatoire. Une première ACP avec rotation Varimax a été conduite sur les 27 items (KMO= 0.863 et test de Bartlett : $p < 0.000$). N'ont été retenus que les facteurs dont la valeur propre est supérieure ou égale à 1. Les items qui saturent fortement sur un facteur ont servi à l'interprétation du dit axe et ceux qui sont peu discriminants ont été éliminés. La qualité de représentation des items sur le facteur a également été analysée et n'ont été conservés que les items qui présentaient une qualité égale ou supérieure à 0.40. La prise en compte de ces critères a permis de supprimer les items OME20, OME6, OME13 et OME24. Une nouvelles ACP a été mise en œuvre sur les 23 items restants tout en gardant les mêmes règles d'épuration. Les items OME17, OME11 et OME25 ont été retirés. Le processus itératif avec rotation orthogonale et oblique a été poursuivi jusqu'à stabilisation des items sur les facteurs. Cependant, l'examen de la qualité de représentation suggère le retrait des items OME12 et OME8. Une nouvelle analyse a été menée. La qualité de représentation des items OME5 et OME21 est en dessous de la norme fixée (0.40). Il est donc nécessaire de les supprimer et de mener une nouvelle analyse à 16 items. L'échelle déduite contient finalement 16 items répartis sur cinq facteurs. Tous les items ont une communalité supérieure à 0.50 et expliquent 63.78% de la variance.

Contribution factorielles avec rotation Varimax et qualité de représentation des items de l'échelle de l'orientation marché (16 items)

Item	Facteurs					Qual. rep
	1	2	3	4	5	
OME9	.800					.712
OME2	.793					.726
OME1	.769					.687
OME4	.688					.505
OME3	-.685					.584
OME19		.799				.674
OME16		.673				.541
OME18		.594				.588
OME14		.539				.608
OME7			.746			.608
OME23			.706			.650
OME22			.679			.593
OME26				.801		.695

OME27				.749		.653
OME15					.802	.730
OME10					.680	.650
Valeur propre	3.274	1.978	1.785	1.741	1.426	
Total%variance expliquée	63.781%					

L'ensemble des critères de l'analyse factorielle a été rigoureusement satisfait. Nous soumettons à présent cette structure au test de fiabilité de cohérence interne.

Examen de la fiabilité

Le test de fiabilité indique une échelle à faible cohérence interne. L'alpha de Cronbach n'atteint pas le seuil d'acceptation rigoureux proposé par Nunnally (1978). Il est égal à 0.68. La corrélation moyenne inter-items est médiocre (0.12). Il est toutefois possible d'améliorer le niveau de fiabilité par la suppression de l'item OME3. Un nouveau test de fiabilité a été effectué dans ce but sur les 15 items restants. Le coefficient alpha a été remis au-delà de la barre d'acceptation (0.747). Les nouveaux résultats suggèrent la suppression de l'item OME10, ensuite l'item OME15 pour améliorer la fiabilité. Le coefficient alpha s'élève à présent à 0.84 avec 13 items. La corrélation moyenne inter-items est bonne (0.29).

Statistiques par item de l'échelle de l'orientation marché de l'entreprise (13 items)

Item	Fréquence	Moyenne	Écart-type	Corrélation entre l'item et le score de l'échelle	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'item
OME9	171	2.85	1.027	.607	.818
OME2	171	3.23	1.046	.629	.816
OME1	171	3.36	.885	.631	.818
OME4	171	2.99	1.178	.496	.827
OME19	171	3.16	1.042	.378	.835
OME16	171	2.72	.966	.285	.840
OME18	171	3.12	1.053	.619	.817
OME14	171	3.19	.976	.501	.826
OME7	171	2.58	.999	.351	.836
OME23	171	2.63	1.085	.504	.826
OME22	171	2.87	1.106	.501	.826
OME26	171	3.91	.738	.395	.833

OME27	171	3.80	.811	.455	.830
-------	-----	------	------	------	------

Statistiques de l'échelle de l'orientation marché de l'entreprise (13 items)

Nombre d'items	Moyenne	Corrélation moyenne entre items	Écart-type	Alpha de Cronbach
13	40.39	0.286	7.582	0.838

En revanche, un retour à l'analyse factorielle s'impose afin de vérifier la dimensionnalité de l'échelle purifiée sur la base de l'alpha de Cronbach. L'ACP avec rotation Promax a fait ressortir quatre facteurs (*cf. tableau IV-11*). Quatre items composent le premier facteur, quatre autres le deuxième, trois itemsaturent sur le troisième et seulement deux sur le quatrième. Ces quatre composantes expliquent 64% de la variance. Tous les items ont des communalités largement supérieures à 0.50.

Contribution factorielles avec rotation Promax et qualité de représentation des items de l'échelle de l'orientation marché (13 items)

Item	Contribution factorielle				Qual. rep
OME9	.857				.726
OME1	.822				.721
OME2	.819				.729
OME4	.770				.539
OME19		.857			.678
OME16		.822			.540
OME14		.819			.541
OME18		.770			.585
OME7			.803		.604
OME23			.710		.641
OME22			.702		.595
OME26				.884	.737
OME27				.799	.684
Alpha de Cronbach	0.838				
Valeur propre	3.723	2.819	2.596	2.473	
Total % variance expliquée	64.001%				

Pour confirmer cette structure factorielle dégagée de l'AFE, une AFC doit être effectuée.

Analyse factorielle confirmatoire

Deux modèles sont comparés :

- M1 : suppose l'absence de structure factorielle
- M2 : modèle dégagé de l'analyse factorielle exploratoire

Les deux modèles concurrents sont testés. Celui qui s'ajuste le mieux aux données est conservé. Or, si la validité convergente de l'échelle est insatisfaisante, il est re-spécifié. Il constituera le modèle 3. Les résultats d'une première analyse confirmatoire indiquent de bons indices

d'ajustement de M2 mais exigent la suppression des items OME16 et OME7 dont respectivement la contribution factorielle est de 0.38 et de 0.47 et les R² ne dépassent pas 15% et 28%. Le maintien de ces items nuit amplement à la validité convergente de l'échelle. La solution envisagée est de les supprimer en vue de générer une échelle valide. Une nouvelle analyse confirmatoire a été conduite sans ces deux items. Elle fait ressortir quatre facteurs dont les items sont cohérents.

Les indices d'ajustement des modèles comparés de l'orientation marché de l'entreprise

Modèles	χ^2/dl	SRMR	RMSEA	GFI	AGFI	NFI	NNFI	CFI	AIC (AIC ₀)
M1	261.32/118 =2.21	0.077	0.07	0.77	0.74	0.63	0.75	0.77	25.32 (828.1)
M2	71.83/59 =1.21	0.048	0.035	0.94	0.91	0.91	0.98	0.98	-46.16 (586.15)
M3	46.30/38 = 1.54	0.04	0.035	0.96	0.92	0.93	0.98	0.99	-29.71 (554.75)

Au regard des résultats obtenus, il est possible de souligner la parfaite adéquation du modèle M3 aux données. Ce modèle permet aussi de dégager une bonne validité convergente de l'échelle. Tous les indices sont très satisfaisants et répondent parfaitement aux normes suggérées. Le CFI est de 0.99. Le GFI, l'AGFI, le NFI et le NNFI sont supérieurs ou égaux à 0.90. Le RMSEA ne dépasse pas 0.08 (0.035) et le rapport χ^2/dl est bien inférieur à 3 (χ^2/dl =1.01). Ce modèle contient quatre facteurs avec un total d'items de 11.

Résultats de l'analyse factorielle confirmatoire de l'échelle d'orientation marché après épuration

Item		λ_i	R ²
		SATISFACTION-CLIENTS	
OME9	La politique de la direction générale de ma banque a pour objectif prioritaire la satisfaction des clients	.79	.62
OME1	Ma banque est une entreprise à l'écoute de ses clients	.82	.67
OME2	Satisfaire les besoins des clients est une préoccupation constante de ma banque	.83	.70
OME4	Il n'est pas trop difficile de faire changer les habitudes dans ma banque	.60	.36
		ORIENTATION QUALITÉ DU SERVICE	
OME 19	La pression sur la qualité du service est forte dans mon groupe de travail	.57	.32
OME 14	Ma banque réagit rapidement aux actions commerciales des concurrents qui la menacent	.57	.33
OME 18	Mes supérieurs me donnent des objectifs clairs en matière de qualité du service	.81	.65
		COORDINATION INTER - FONCTIONNELLE	
OME 23	Il existe une bonne coopération entre les administratifs et les commerciaux pour satisfaire les besoins de nos clients	.69	.47
OME 22	A l'intérieur du groupe, j'ai le sentiment qu'il existe une bonne entente entre tous les niveaux hiérarchiques	.70	.49
		GESTION DES RÉCLAMATIONS	
OME 26	Là où je travaille, les réclamations des clients sont traitées rapidement et efficacement	.64	.41
OME 27	Quand un client exprime son désir de quitter la banque, des efforts sont faits pour le retenir	.76	.58

- *Facteur 1 : « Satisfaction-clients »* : quatre items (OME9, OME1, OME2 et OME4) sont corrélés au premier facteur qui concerne le souci de la banque pour la satisfaction des besoins des clients ;
- *Facteur 2 : « Orientation qualité du service »* : le deuxième facteur est représenté par trois items. Il concerne la perception des employés de l'engagement de l'encadrement dans la politique « qualité du service » représentée par la priorité donnée à la qualité (OME19 et OME14) et par la clarté des objectifs fixés (OME18) ;
- *Facteur 3 : « Coordination inter-fonctionnelle »* : deux items forment le troisième facteur (OME22 et OME23). Ils ont trait à l'entente et la coopération inter-fonctionnelles entre le front-office et le back-office pour faire valoir la politique qualité du service ;
- *Facteur 4 : « Gestion des réclamations »* : ce dernier facteur traduit les actions liées à la rétention du client en cas de réclamation d'insatisfaction. Il est composé de deux items (OME26 et OME27).

Estimation de la cohérence interne

La fiabilité de l'échelle (alpha de Cronbach) est confirmée par le coefficient rho de Jöreskog qui est de 0.88. La cohérence interne de la mesure est donc établie.

Estimation de la validité de construit

L'échelle respecte les critères de validités convergente et discriminante proposés par Fornell et Larcker (1981). La validité convergente est de 0.51. Les tests de Student sont grandement supérieurs à 1.96. Le plus faible est de 4.97. Il est possible de conclure que chaque facteur partage plus de variance avec ses items qu'avec les autres facteurs. La validité discriminante entre les facteurs est donc bien établie.

Validité convergente et discriminante de l'échelle d'orientation marché de l'entreprise

Échelle	Validité convergente		Validité discriminante
	Test de Student de l'item le plus faible	pvc	Variance partagée avec les autres variables (R ² _{ij})
Orientation marché de l'entreprise	T > 4.97	0.51 > 0.50	0.05 < 0.51

V. Résultats

Le lien entre l'orientation marché et la satisfaction a été supposé positif. Après soumission des deux variables au test de corrélation ($r=0,05$), il ressort de la régression un niveau élevé du coefficient de régression qui est de l'ordre de 0.507 ($p=0.000$), chose qui révèle l'importance du poids que possède l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction du personnel en contact.

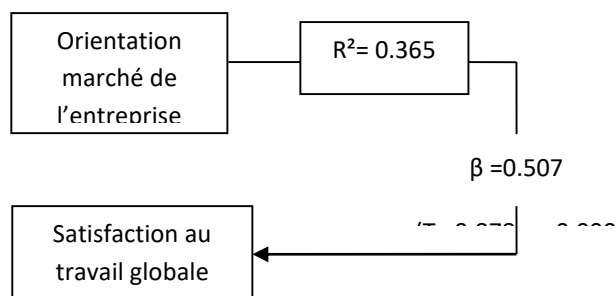
Modèle de régression : Orientation marché - Satisfaction au travail

Variables explicatives	Coefficients	Coefficients standardisés	T de Student	Signification
(constante)	1.741	-	10.475	0.000
OME	0.507	0.604	9.878	0.000

Coefficient de détermination R^2	0.365
Coefficient F de Fisher	97.569
Signification du F : (α)	0.000

Les résultats de l'analyse de régression montrent que l'orientation marché est fortement liée à la satisfaction au travail.

Orientation marché de l'entreprise - Satisfaction globale au travail



Le niveau élevé du coefficient de régression qui est de l'ordre de 0.507 ($p = 0.000$) révèle l'importance du poids que possède l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction du personnel en contact. En effet, l'orientation marché explique 36.5% de la variance de la satisfaction au travail. Le test de Student dont la valeur est de 9.878 vient appuyer cette analyse. En effet, l'orientation marché explique 36.5% de la variance de la satisfaction au travail. Le test de Student dont la valeur est de 9.878 vient appuyer cette analyse. Notre hypothèse est donc validée.

VI. DISCUSSION DES RESULTATS

Le lien positif obtenu entre l'orientation marché et la satisfaction au travail va dans le sens des études antérieures (Lévy, 1996 ; Siguaw et *al.*, 1994 ; Kohli et Jaworski, 1990). En effet, l'orientation marché est fortement liée à la satisfaction au travail ($\beta = 0.507$, $p < 0.000$). Ce résultat met en valeur les effets de l'orientation marché sur la satisfaction au travail et indique que les organisations qui mettent en place un cadre professionnel propice à bien servir les clients sont susceptibles de disposer d'un personnel plus satisfait. Lorsque les salariés ont le sentiment que leur organisation se soucie autant des clients et de la qualité de service que d'eux-mêmes, ils ont ainsi tendance à être plus satisfaits dans leur travail (Lévy, 1996). Les employés sont d'autant plus satisfaits que l'orientation marché est favorable à un meilleur service aux clients.

La satisfaction du vendeur au travail était toujours perçue comme catalyseur de sa performance du fait de l'inconcevable pensée de satisfaire les clients avec des employés insatisfaits (Berry, 1981 ; Berry et Parrasuraman ; 1991 ; Berry et *al.*, 1991). La satisfaction du personnel en contact relevant particulièrement du domaine bancaire s'appuie sur des éléments intrinsèques liés à l'accomplissement de la tâche. La solution est d'accorder au personnel en contact une certaine flexibilité comportementale par l'élargissement de ses responsabilités et la communication autour des priorités de l'organisation. Ayant à prendre des initiatives, à décider et arbitrer, à faire des propositions, le professionnel ne saurait se retrancher derrière le parapluie des consignes et des procédures (Le Boterf, 2001, p. 50). En effet, le personnel en contact a

pour objectif de surmonter la répétitivité et de s'adapter à l'imprévu. Les relations autoritaires et injonctives rejettent toute source de développement des compétences. Il ne s'agit pas d'imposer et de contraindre, puisque l'engagement et l'implication des salariés semblent devenir des facteurs de performance, mais d'intégrer, de convaincre et de responsabiliser un personnel perçu comme détenteur du succès ou de l'échec de son organisation (Seignour et Dubois, 1996). En complément d'une faible centralisation, il est essentiel de laisser aux employés, à l'aide de la communication autour des croyances de l'organisation, la liberté de prendre au jour le jour les décisions relatives à leur activité. Pour satisfaire des clients multi-bancarisés, mieux informés et aussi plus exigeants, l'employé doit être autonome et satisfait.

VII. LIMITES ET PERSPECTIVES DE LA RECHERCHE

Ce travail a porté sur l'étude de la relation entre l'orientation marché et la satisfaction au travail. L'analyse statistique a ressorti un lien positif entre les deux variables. Néanmoins, ces résultats présentent des limites théoriques et méthodologiques qu'il est nécessaire de souligner. Le choix d'un terrain de recherche particulier limite le caractère généralisable des résultats obtenus. La validité externe de l'étude se trouve ainsi absente.

L'étude ne dépasse pas le stade attitudinal. Les recherches menées dans certaines disciplines à savoir la GRH, le marketing ou la psychologie font souvent appel à des concepts communs dont la particularité est d'être souvent difficilement observables. Concernant le cadre théorique de la recherche, la limite réside dans le modèle d'analyse qui s'est volontairement focalisé sur les relations entre l'orientation marché et la satisfaction au travail en faisant abstraction de variables de contrôle ou d'autres variables modératrices ou médiatrices potentielles.

A l'aide du modèle proposé par ce travail, l'examen de l'effet de l'orientation marché sur sa performance commerciale et la satisfaction-clientèle, avec comme variables médiatrices la satisfaction au travail, est une voie de recherche logique et de grande importance. Connaître les bénéfices de l'orientation marché à travers l'évaluation de la relation de cause à effet entre l'orientation marché et la satisfaction des clients et entre l'orientation marché et le degré de réalisation des objectifs commerciaux semble apporter une confirmation à la pertinence de l'approche commerciale orientée client.

Notre recherche s'est focalisée sur une seule industrie de services afin de permettre des comparaisons avec des applications futures de l'orientation marché à d'autres domaines d'activités. En outre, le style d'orientation marché change d'un domaine à l'autre ainsi probablement que les conséquences de son adoption. Une étude comparative de l'orientation marché s'appliquant à différents types de domaines d'activités, dans les agences de voyages, dans le commerce d'automobiles ou bien dans les centres d'appels serait également d'un grand apport.

BIBLIOGRAPHIE

- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1991), « A three component conceptualization of organizational commitment », *Human Resource Management Review*, Vol.1, n°1, 61-89.
- Becker, H.S. (1960), « Notes on the Concept of Commitment », *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bentein, K, Vandenberghe, C. & Dulac, T. (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », Actes du Congrès de l'Association Française de Gestion des Ressources Humaines, Montréal, Canada.
- Berry, L.L., Parasuraman, A. & Zeithaml, V. (1994), « Improving Service Quality in America: Lessons Learned », *Academy of Management Executive*, 8 (2), 32- 45.
- Berry, L.L. & Parasuraman, A. (1991), *Marketing Services- Competing Through Quality*, The free Press.
- Berry, L.L. (1981), « The Employee as Customer », *Journal of Retailing*, 3 (March), 33-40.
- Crozier. M, Friedberg E., (1977), *L'acteur et le système*, Editions du Seuil.
- Crozier, M. (1989), *L'entreprise à l'écoute : apprendre le management post-industriel*, Interéditions.
- Day, G.S. (1990), *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*, In: Day G.S. (1994), « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Day, G.S. (1994), « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, 58 (October), 37-52.
- Deng, S. & Dart, J. (1994), « Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach », *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, 725-742.
- Deshpandé, R. & Webster, F.E. (1989), « Organizational Culture and marketing: Defining The Research Agenda », *Journal of Marketing*, Vol. 53 (January), 3-15.
- Deshpandé, R. (1999), « Developing a market orientation », In: Deshpandé, R. & Farley, J.U. (1999), « Corporate culture and market orientation: comparing Indian and Japanese firms », *Journal of International Marketing*, Vol. 57 (1), 111.127.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.J. (1993), « Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis », *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-37.
- Dugue, E. (1994), « La gestion des compétences : les savoirs dévalués, le pouvoir occulté », *Sociologie du travail*, n°3, 273-292.
- Durrieu, F., Gauzente, C. & Roussel, P. (2002), « Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle : Une approche confirmatoire », *Cahier de Recherche*, [Bordeaux Ecole de management](#).
- Felton, A. P. (1959), « Making the Marketing Concept Work », *Harvard Business Review*, July-August, 55-65.
- Francès, R. (1981), *La satisfaction dans le travail et l'emploi*, Paris, PUF.
- Gauzente, C. (1997), *Orientation marché et performance des entreprises agro-alimentaires – Une approche culturelle*, Thèse NR ès Sciences de Gestion, I.A.E. Université de Poitiers.
- Hampton, G.M. & Hampton, D.L. (2004), « Relationship of professionalism, rewards, market orientation and job satisfaction among medical professionals: The case of Certified Nurse-Midwives », *Journal of Business Research*, (Sep), Vol. 57, Issue 9, 1042-1053.
- Han, J.K., Manwoon, K. & Srivastava, R. (1998), « Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? », *Journal of Marketing*, 62, 4, 30-45.

- Hurley, R. F. & Hult, T. M. (1998), « Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination », *Journal of Marketing*, (July), 62 (3), 42-54.
- Jaworski, B.J. & Kohli, K.A. (1993), « Market orientation: antecedents and consequences », *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J & Kumar, A., (1993), « MARKOR: A measure of market orientation », *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.
- Kohli, A.K. & Jaworski, B.J. (1990), « Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications », *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Le Boterf, G., (2001), *Construire les compétences individuelles et collectives*, Ed d'Organisation.
- Lévy, J. (1996), *L'orientation vers le marché dans les services : une contribution au concept, à sa mesure et à son application*, Thèse de Doctorat sciences de gestion, HEC de Paris.
- Locke, E.A. (1976), «The nature and causes of job satisfaction», In: Dunnette M.D. (dir.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Chicago, Rand McNally, 1297-1349.
- March, J. G. & Simon, H.A. (1958), *Organizations*, Cambridge (Mass.), Blackwell.
- Mengüç, B. (1996), « The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes: Further Empirical Results », *International Journal of Research in Marketing*, 13, 277-291.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001), « Commitment in the workplace. Toward a general model », *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.
- Michel, S. (1998), « Motivation et implication professionnelle », Chapitre de : *Traité de sociologie du travail*, (1998), Ed. De Boeck Université, collection Ouvertures sociologiques.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990), « The Effect of Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, 54 (October), 20-35.
- Piercy, N.F., Harris, L.C. & Lane, N., (2002), « Market Orientation and Retail Operatives' expectations », *Journal of Business Research*, 55, 261-273.
- Ripon, A. (1983), *La qualité de la vie au travail*, PUF.
- Roussel, P. (1996). *Rémunération, motivation et satisfaction au travail*, Paris : Editions Economica, collection Recherche en Gestion.
- Ruekert, R. (1992), « Developing a market orientation: An organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Seignour, A. & Dubois, A.L., (1996) « Pouvoir et Marketing Interne », Pouvoir et Gestion Collection Histoire, Gestion, Organisations, Cinquième Rencontres Nov, 357-375.
- Siguaw, J.A. et Honeycutt, E. (1995), « An examination of gender differences in selling behaviors and job attitudes », *Industrial Marketing Management*, 24, 45-52.
- Siguaw, J.A., Brown, G. & Widing, R.E. (1994), « The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes », *Journal of Marketing Research*, 31, 106 – 114.
- Slater, S.F. & Narver, J.C. (1994a), « Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship? », *Journal of Marketing*, 58, (January), 46-55.
- Webster, F. E. (1992), « The changing role of marketing in the corporation », *Journal of Marketing*, 56, 4, 1-17.
- Webster, F.E. (1988), « Rediscovering the Marketing Concept », *Business Horizons*, 31, May-June, 29-39.

- Wiener, Y. (1982), « Commitment in organisation: a normative view », *Academy of Management Review*, 7, 3, 418-428.
- Zarifian, P. (2001), « Valeur de service et compétence », In : Lada E. (2005, « Sélection à l'embauche et rapports sociaux de sexe », *Formation Emploi*, n° 91, 45-59.
- Zhou, K. Z., Gao, G., Yang, Z., & Zhou, N. (2005), « Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations », *Journal of Business Research*, 58(8), 1049–1058.