

L'effet médiateur de la structure organisationnelle du personnel en contact dans la relation orientation-client et performance commerciale des entreprises informatiques au Togo

Yao Abel GAFA Poster

Professeur assistant, département de Gestion,

Université de Kara (Togo), TOGO

tosgafabelus@yahoo.fr

Résumé— Cet article a pour objectif d'étudier le rôle médiateur de la structure organisationnelle du personnel en contact entre l'orientation-client et la performance commerciale. Le personnel en contact joue un rôle important dans les entreprises à cause des services qu'il fournit à la clientèle et facilitant ainsi la création de la satisfaction. D'abord, l'effet de l'orientation-client sur la performance commerciale a été analysé par la méthode des équations structurelles. Ensuite, à travers le modèle de Baron et Kenny (1986) nous avons analysé le rôle médiateur de la structure organisationnelle du personnel en contact. Nos résultats ont montré d'une part que l'orientation-client a une forte influence sur la performance commerciale et d'autre part, que la structure organisationnelle du personnel en contact joue un rôle médiateur entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Mots Clés – Orientation-client, performance commerciale, personnel en contact et rôle médiateur.

Mediator effect of the personal in contact organization structure in the relation in customer orientation and commercial performance of the data-processing companies in Togo

Abstract— This article aims to study the mediator role of the personal organization structure in contact between the customer orientation and the commercial performance. The personal in contact plays a significant role in the companies from the services provided to the customers while facilitating the creation of satisfaction. Initially, the effect of the customer orientation on the commercial performance was analyzed by the method of the structural equations. Then, through the model of Baron and Kenny (1986) we analyzed the mediator role of the personal organization structure in contact. Our results showed on the one hand that the customer orientation has a strong influence on the commercial performance and on the other hand, that the personal organization structure in contact plays a mediator role between the customer orientation and the commercial performance.

Keywords – Customer orientation, commercial performance, personal in contact and the mediator role.

INTRODUCTION

La notion d'orientation-client a été toujours perçue comme dérivée ou intégrée dans une acception plus large : l'orientation-marché (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Deshpandé et al., 1993 ; Day, 1990 ; Reukert, 1992). L'orientation-client lorsqu'elle figure comme composante de l'orientation-marché, traduit, pour Narver et Slater (1990), une bonne compréhension de la chaîne de valeurs des différents segments des consommateurs finals. On peut citer, par exemple, les opportunités d'affaires concernant l'amélioration des bénéfices ou diminuant les coûts pour les clients. L'orientation-client correspond à l'acquisition des informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1999).

Selon Saxe et Weitz (1982), l'orientation-client est appréhendée dans le comportement de la force de vente en cherchant à ajuster celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce denier et la performance commerciale individuelle.

L'orientation-client se pense en termes de collecte, de partage et d'utilisation des données clients et en termes de mise en œuvre d'initiatives coordonnées à partir de ces données (Pekovic et Rolland, 2012). Cela inclut également le fait d'identifier et de traiter les préférences des clients (Deshpandé et al., 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). L'entreprise orientée client œuvre ainsi à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences (Balakrishnan, 1996), gagnant potentiellement ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la valeur de l'entreprise (Zhu et Nakata, 2007) et augmentant la qualité perçue de ses produits ou de ses services (Narver et Slater, 1990; Jaworski et Kohli, 1993 ; Brady et Cronin, 2001). Homburg et al., (2007) définissent l'orientation-client comme « le degré de traitement de l'information liée au client au sein d'une organisation et l'ampleur avec laquelle l'attention portée aux besoins du client est ancrée dans les valeurs d'une organisation, dans ses structures de croyances et dans ses normes ».

Le caractère novateur de cet article provient non seulement de sa contribution à un sujet de recherche qui a reçu peu d'attention empirique jusqu'à présent mais aussi du fait qu'utiliser l'orientation-client de manière isolée permet un meilleur contrôle des erreurs qui pourraient influencer des mesures plus holistiques de l'orientation-marché (Noble et al., 2002). De plus, comme le suggèrent Noble et al., (2002), les composants de l'orientation-marché, pris de manière isolée, ont des effets potentiellement différents sur les résultats de l'entreprise. Ainsi, l'utilisation de différentes formes de l'orientation-marché peut expliquer certaines

conclusions non cohérentes des précédentes recherches empiriques. En ce sens, il est probable que l'impact de l'orientation-marché sur la performance de l'entreprise dépend de la dimension de l'orientation-marché qui est prise en considération (Pekovic et Rolland, 2012).

Par conséquent, la littérature suggère que chaque dimension de l'orientation-marché doit être analysée séparément car sa nature et ses résultats sont peut-être propres à chaque cas spécifique (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Kennedy et al., 2003). Par exemple, Gatignon et Xuereb (1997) suggèrent que certaines dimensions de l'orientation-marché influent davantage sur la performance de l'entreprise que d'autres. Il est donc important de tester empiriquement si une dimension spécifique de l'orientation-marché, dans notre cas l'orientation-client, peut être utilisée comme levier d'amélioration de la performance. De plus, nous étendrons dans cette étude l'analyse en explorant les formes d'organisation du personnel en contact qui médiatisent la relation existant entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Selon Eiglier (2002), Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client. Il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients. De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise. Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'entreprise (David et Huguet, 1998).

Bien que des études antérieures aient fourni une description aboutie du lien existant entre l'orientation-marché et la performance de l'entreprise (Gotteland et al., 2007), il n'y a pas de recherches empiriques à notre connaissance qui ont traité de l'impact spécifique de l'orientation-client sur la performance commerciale des entreprises informatiques d'une part et de l'effet de la structure organisationnelle du personnel en contact sur cet impact d'autre part. Une revue de la littérature montre qu'une étude plus approfondie des relations entre l'orientation-client et la performance de l'entreprise est nécessaire (Zhu et Nakata, 2007). Aussi, notre étude vise-t-elle à combler ce manque en analysant les relations existant entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les entreprises informatiques au Togo.

Dans le cadre de cet article, nous présentons successivement une revue de littérature et les hypothèses suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la

recherche et de leurs discussions et pour finir, les contributions aussi bien théoriques, méthodologiques que managériales en guise de la conclusion.

1. CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE LA RECHERCHE

Le concept d'orientation-client trouve ses racines dans la littérature sur le marketing des services qui considère la primauté donnée au client comme un signe tangible de la qualité dans une entreprise de services (Grönroos, 1991). Nous présentons la relation directe et indirecte entre l'orientation-client et la performance de l'entreprise tout en énonçant les hypothèses clés.

1.1. Relation entre l'orientation-client et performance de l'entreprise

Selon Deshpandé et al., (1993), l'orientation-client est un ensemble de croyances qui donne priorité aux intérêts du client dans le développement d'une entreprise rentable sur le long terme, ce qui s'accorde avec l'idée selon laquelle le succès d'une entreprise dépend du fait que sa culture organisationnelle soit orientée client (Gatignon et Xuereb, 1997). En outre, comme le soulignent Narver et Slater (1990), les entreprises qui visent à construire un avantage compétitif durable doivent créer une valeur toujours plus grande pour leurs clients. Selon Lui et al., (2003), il est important d'investir dans l'orientation-client car ceci permet potentiellement à l'entreprise d'être plus performante que ses concurrents et d'atteindre des meilleurs résultats en anticipant les tendances du marché et en développant des stratégies produits et services capables de répondre aux besoins et aux exigences des clients. De plus, les clients sont confrontés à des coûts liés au changement, ce qui conduit à une plus grande rétention des clients et à un avantage pour les entreprises orientées client (Kumar et al., 2011). L'orientation-client permet ainsi un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance de l'entreprise (Kennedy et al., 2003). Il est communément admis qu'une entreprise orientée client est plus apte à fournir des niveaux de qualité de services d'excellence et de générer de la satisfaction client (Hartline et al., 2000) qui sont considérés comme des indicateurs clés d'une grande performance de l'entreprise. La relation positive qui existe entre l'orientation-client d'une entreprise et sa performance est encore renforcée par des études qui montrent que la nature non opportuniste et flexible de l'orientation-client aide à développer la confiance du client et son engagement, créant ainsi un avantage compétitif (Williams, 1998).

Pour Pekovic et Rolland (2012), l'effet de l'orientation-client sur la performance de l'entreprise n'a pas encore été complètement étudié au niveau empirique, bien que la littérature soit en constante expansion. Une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) identifie l'existence d'une relation négative dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats montrent qu'il y a un effet principalement positif sur les mesures de la performance. Brady et Cronin (2001) ainsi que Singh et Ranchhod (2004) confirment la proposition selon laquelle l'orientation-client influe positivement sur les perceptions du client et ainsi, au final, sur la performance de l'entreprise. D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en terme d'indicateurs marché et d'indicateurs financiers, aux États-Unis (Han et al., 1998), au Royaume-Uni (Appiah-Adu et Singh, 1998), en Chine (Luo et al., 2008), au Japon (Deshpandé et al., 1993) et en Turquie (Yilmaz et al., 2005). Des preuves complémentaires montrant l'impact positif de l'orientation-client sur la performance de l'entreprise peuvent être trouvées dans la littérature sur l'orientation-marché. Une revue de la littérature empirique et théorique soutient l'idée d'un lien positif entre l'orientation-marché et les divers indicateurs de la performance de l'entreprise comme, entre autres, le rendement des actifs (ROA), le retour sur investissement (ROI), les ventes, la croissance du chiffre d'affaires et le cours de l'action (Narver et Slater, 1990; Jaworski et Kohli, 1993 ; Kara et al., 2005; Ellis, 2006).

Dans la mesure où l'orientation-client est généralement considérée comme étant l'un des trois composants comportementaux de l'orientation-marché (Narver et Slater, 1990), nous nous attendons à ce qu'elle ait un lien positif avec la performance de l'entreprise.

En nous appuyant sur les arguments et les conclusions de la littérature étudiée qui montrent que l'orientation-client influence la performance, nous proposons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 1 : L'orientation-client a un effet positif sur la performance commerciale des entreprises informatiques.

1.2. Relation indirecte entre l'orientation-client et performance de l'entreprise

La littérature soutient l'idée que le lien direct entre l'orientation-client et la performance de l'entreprise pourra être influencé par divers facteurs. Ce qui incite les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur ou modérateur de certaines variables: l'environnement et les phénomènes d'apprentissage (Slater et Narver 1995) ; la capacité d'innovation des firmes (Han et al 1998 ; Furrer et al., 2014) ou l'environnement du marché (Pekovic et Rolland, 2012). Un examen de la littérature révèle que la structure

organisationnelle du personnel en contact n'a pas été étudiée comme variable médiatrice dans la relation entre l'orientation-client et la performance.

Du point de vue de Saxe et Weitz (1982), l'orientation-client est appréhendée dans le comportement de la force de vente ou du personnel de contact en cherchant à ajuster celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce denier et la performance commerciale.

Pour ces auteurs, l'orientation-client des vendeurs correspond à « la pratique du concept marketing au niveau individuel client-vendeur ». Cette définition nous amène à décrire par voie de conséquence le concept marketing. La littérature nous en livre une multitude de définitions. Il est tantôt conçu comme un état d'esprit de l'organisation (Felton, 1959) ou une philosophie (Deng et Dart, 1994) d'analyse des besoins du client, tantôt comme une préoccupation interne (Konopa et Calabro, 1971) à laquelle toute catégorie du personnel doit adhérer, tantôt comme un ensemble d'efforts organisationnels (McCarthy et Perreault, 1984) ou comme un comportement individuel (Kurtz et *al.*, 1976). Ces définitions s'accordent sur la nécessité de cohésion des compétences organisationnelles et individuelles dans le but de pérenniser la rentabilité de l'entreprise. Elles indiquent conjointement que l'instauration du concept marketing au sein de l'organisation repose sur la mise en place d'un ensemble de pratiques commerciales basées sur une considération continue des désirs des clients.

Selon Brown et al. (2002), l'orientation-client chez le personnel de contact est la tendance ou la prédisposition de l'employé à répondre aux besoins des clients dans le contexte de son travail.

Deux dimensions forment cette approche dont le couplage est jugé nécessaire par les auteurs pour comprendre la motivation et la capacité de l'employé à satisfaire les clients : les croyances de l'employé en sa capacité à satisfaire les besoins des clients et le degré de plaisir (*enjoyment*) que trouve l'employé pendant son interaction avec le client.

De manière générale, il est établi parmi les théoriciens du marketing qu'une entreprise qui oriente ses activités par rapport aux besoins de ses clients, c'est-à-dire se comporte dans un sens orienté client performe mieux que celles qui ne le font pas (Donavan et al., 2004). Les chercheurs ont relevé un effet positif du comportement orienté vers le client sur la performance des ventes (Brown et al, 2002) et d'autres indicateurs de performance tels que la qualité perçue des services par le client (Brady et Cronin, 2001), l'établissement de relations client-fournisseurs (Williams et Attaway 1996), et la satisfaction du client (Bettencourt et Brown, 1997). De même, les auteurs s'accordent sur le fait que des employés orientés clients

sont plus susceptibles d'offrir une qualité de service exceptionnelle et de générer des clients satisfaits.

Au regard de cette littérature montrant l'importance du personnel en contact pour l'orientation-client et la performance de l'entreprise, nous formulons l'hypothèse suivante :

Hypothèse 2 : la structure organisationnelle du personnel en contact joue un rôle médiateur entre l'orientation-client et la performance commerciale.

2. MODELE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

Le modèle présenté ci-dessous concerne les différentes variables de notre étude notamment : la variable indépendante, l'orientation-client; la variable dépendante, la performance commerciale et la variable médiatrice, la structure organisationnelle du personnel en contact.

Schématiquement notre cadre d'analyse se présente comme suit :

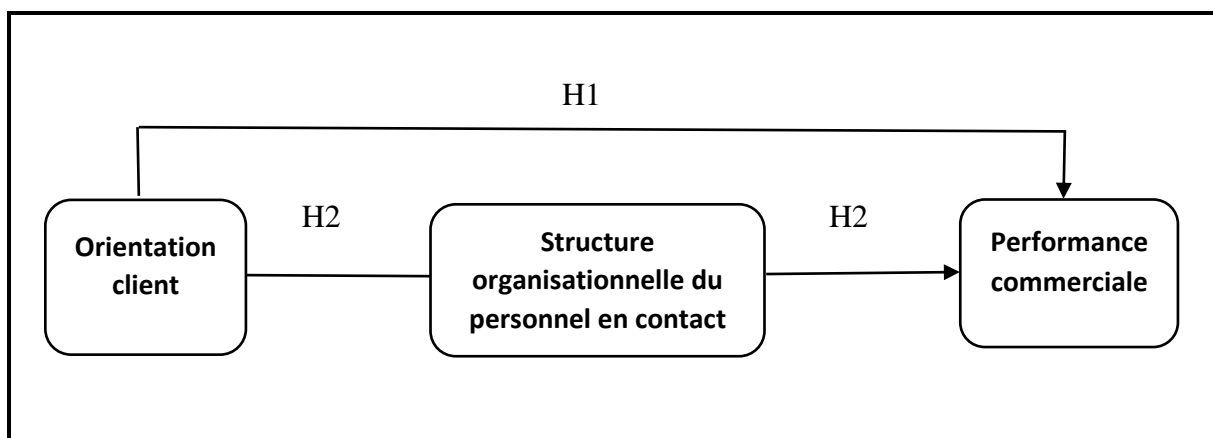


Schéma 1. Relation entre l'orientation-client et performance commerciale : l'effet médiateur de la structure organisationnelle du personnel en contact.

3. LES VARIABLES DE L'ETUDE

Diverses variables ont été mobilisées dans cette étude notamment une variable indépendante (l'orientation-client), une variable dépendante (la performance commerciale) et une variable médiatrice (la structure organisationnelle du personnel en contact).

3.1. L'orientation-client

Narver et al. (2004) définissent l'orientation-client comme une orientation-marché « réactive » au travers de laquelle une entreprise tente de découvrir, de comprendre et de satisfaire les besoins exprimés des clients. Kohli et Jaworski (1990) décrivent l'orientation-

client comme un groupe spécifique de comportements organisationnels tandis que Narver et Slater (1999) le conceptualisent comme le trait culturel d'une organisation. La première définition porte sur le fait de générer des informations sur le marché concernant les besoins présents et futurs, le fait de diffuser ces informations au sein des départements et le fait d'avoir une organisation qui y soit largement réactive (Kohli et Jaworski, 1990). La deuxième définition se concentre sur la culture de l'organisation qui crée de la manière la plus efficace et la plus efficiente possible, les comportements nécessaires à la création d'une valeur plus importante pour les consommateurs (Narver et Slater, 1990).

Il existe une divergence quant à la mesure du concept, notamment sa dimensionnalité. C'est ainsi que l'orientation-client est un concept unidimensionnel pour certains tandis que pour d'autres il est un concept multidimensionnel. Dans son approche unidimensionnelle, les auteurs conçoivent l'orientation-client en termes de comportements (Saxe et Weitz, 1982). Pour les défenseurs de la deuxième approche, la nature bidimensionnelle du concept s'explique par les contraintes pratiques auxquelles l'on fait face en entreprise. En effet, un employé peut se plier à certaines pratiques orientées client et les exécuter, mais sans une réelle adhésion à celles-ci, sans avoir développé une attitude positive envers cette politique (Hochschild 1983). De tels employés peuvent ainsi manifester des comportements orientés client, mais sans véritable enthousiasme. L'orientation-client qui en est issue est donc superficielle, d'où l'importance d'une « attitude orientée client » et un « comportement orienté client ».

Dans notre étude, la notion d'orientation-client est définie comme la collecte, le partage et l'utilisation de données sur les clients au niveau de l'organisation et comme l'intégration de la culture d'entreprise dans les actions coordonnées basées sur ces données (Despanhe et al., 1993; Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).

3.2. La performance commerciale

Selon Sogbossi (2009), la performance commerciale est encore appelée la performance marketing. Elle est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. Ainsi définie, il apparaît nettement difficile de séparer la performance commerciale des autres types de performance (Sogbossi, 2009). La raison est que ces différents types de performances s'inscrivent d'une manière ou d'une autre dans la raison d'être de toute entreprise : la satisfaction des clients. Même si les priorités d'objectifs et d'actions diffèrent selon le type de

performance privilégiée, le but généralement visé par toutes les entreprises, est de donner satisfaction aux besoins des clients en vue d'en tirer des profits. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006).

La performance commerciale peut être mesurée par les critères quantitatifs comme la part de marché, le profit, le chiffre d'affaires ou qualitatifs tels que la capacité à innover pour le client, la satisfaction des consommateurs, leur fidélité, leur perception de la qualité et de la réputation de l'entreprise (Kaplan et Northon, 2001). Pour que cette performance commerciale soit durable, les entreprises doivent développer la qualité et les moyens mis en œuvre pour l'assurer, la satisfaction des clients (Cardoso, 2003), les services aux clients et les conseils qui leur sont donnés (Bely et al, 2003), le service associé au produit tangible en raison du fait que ce service est source de valeur pour le consommateur (Morisse, 2005), une orientation totale du client et une innovation permanente (Lehu, 2005).

Tsapi (1999) y ajoute des critères tels que la commercialisation des produits de qualité et adaptés au contexte, l'offre de services après-vente, l'agressivité commerciale, la stimulation de la demande, l'offre des prix compétitifs, l'impartialité dans le référencement et l'échange d'informations avec les fournisseurs. En ce qui concerne particulièrement l'innovation, l'énorme mobilisation des connaissances qu'elle engendre en tant que processus créatif apparaît comme étant un facteur clé de succès pour les entreprises en quête de performance (Rakoto, 2005 cité par Sogbossi, 2009).

3.3. La structure organisationnelle du personnel en contact

Le personnel en contact est celui qui est directement et personnellement impliqué dans la fabrication d'un service avec le client (Eiglier, 2002). Il assure la prestation de service et matérialise le service aux yeux des clients. De par sa position, le personnel en contact est amené à gérer les dilemmes, convaincre, satisfaire et fidéliser le client pour faire de lui un partenaire durable à l'entreprise. Une partie de son activité consiste à trouver le bon compromis entre logiques et contraintes diverses, à négocier les termes de la réponse la plus satisfaisante pour le client et pour l'entreprise (David et Huguet, 1998). Il y a quelques années, la rencontre client-vendeur prenait appui sur des scénarios et des scripts comportementaux, mais cette voie a été abandonnée compte tenu de l'hétérogénéité de la demande des clients et donc de la difficulté à proposer des scénarios réalistes. Surmonter la

répétitivité et s'adapter à l'imprévu imposent l'adoption d'une flexibilité dans la gestion quotidienne de cette catégorie de personnel.

Les relations autoritaires et injonctives obèrent les possibilités 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). Dans une logique de compétitivité, la création de valeur pour le client constitue une exigence, voire une condition de pérennité de l'organisation. L'encadrement de l'entreprise est amené à rallier l'individuel à l'organisationnel en vue de construire un comportement orienté client chez le personnel en contact.

Nous prenons dans le cadre de cette étude quatre types de structure organisationnelle du personnel en contact les plus courants dans les petites structures notamment l'organisation par fonction, par produit ou service, par client et par zone géographique.

4. METHODOLOGIE

La démarche méthodologique adoptée est basée essentiellement sur le paradigme de Churchill (1979) et suivant le modèle de Baron et Kenny (1986) pour l'effet médiateur.

4.1. Phase exploratoire et confirmatoire

En se basant sur la littérature d'une part et sur des entretiens effectués avec vingt (20) dirigeants d'entreprises informatiques d'autre part, nous avons généré des items relatifs à l'orientation-client, aux types d'organisation et à la performance commerciale. Après, nous avons procédé au test de clarté sémantique par entrevue de face à face avec cinq (5) dirigeants d'entreprises informatiques. Le questionnaire exploratoire de la première collecte qui est élaboré à partir des items générés de l'enquête qualitative et sur la base de la littérature fut administré auprès d'un échantillon de 200 dirigeants d'entreprises informatiques. Afin de purifier nos différentes échelles, nous avons procédé à une analyse factorielle basée sur les tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de sphéricité de Bartlett dont les résultats sont très élevés. Une seconde collecte fut réalisée à partir d'un nouveau questionnaire élaboré à partir des items épurés après la première collecte. Ce questionnaire fut administré auprès d'un échantillon de 250 distributeurs des produits informatiques.

4.2. Phase de validation

Nous avons procédé dans la suite de nos analyses à l'épuration et à la validation des échelles de mesure à partir d'une analyse factorielle confirmatoire. Pour la qualité globale d'ajustement de nos différentes échelles, nous nous sommes basés sur la synthèse des indices de qualité d'ajustement globale retenue par Didellon et Vallette-Florence (1995) dont les résultats se sont révélés satisfaisants. Nous nous sommes intéressés à la fiabilité et à la validité de chaque construit en calculant le coefficient Alpha de Cronbach et le Rhô de Jöreskog dont les valeurs sont aussi satisfaisantes. Pour montrer que chaque indicateur constitue une mesure d'un et d'un seul concept, nous avons procédé au test de validité convergente et la validité discriminante en se basant sur la méthode de Fornell et Larcker (1981) dont les résultats sont favorables.

4.3. Méthode d'analyse

La collecte des données finales de cette recherche qui s'inscrit dans une démarche hypothético-déductive est faite par auto-administration du questionnaire auprès d'un échantillon de 297 entreprises informatiques. Afin de confirmer les résultats issus de la phase descriptive, les indices d'ajustement global ainsi que le test de comparaison t de Student ont été retenus. Les coefficients de corrélation et de régressions nous ont été utiles pour mesurer les influences entre les différentes variables de notre modèle d'étude.

Le modèle conceptuel présenté dans cette recherche fait intervenir plusieurs variables dont les hypothèses sont basées sur les relations de ces variables. Ainsi, plusieurs méthodes d'analyses sont nécessaires pour étudier l'ensemble des relations postulées par le modèle conceptuel de cette recherche. Pour tester la relation de médiation, nous avons suivi le modèle de Baron et Kenny (1986) parce qu'il a l'avantage d'exposer une démarche simple, claire et suffisamment large pour intégrer les autres méthodes de différences et produits des coefficients.

Les modèles d'équations structurelles que nous avons utilisés reposent sur la méthode d'estimation par maximum de vraisemblance et donc nécessitent la condition de normalité des variables de mesure (Bollen, 1989). La lecture des coefficients d'asymétrie et d'aplatissement montre qu'il n'y a pas eu de violation de la contrainte de multinormalité des variables, puisque les deux indices se trouvent dans les limites acceptables (les coefficients d'asymétrie et d'aplatissement sont compris entre -2 et 2).

5. RESULTATS

Nos résultats concernent les relations directes et indirectes entre l'orientation-client et la performance commerciale.

5.1. Analyse des différentes relations directes entre les variables

Le tableau ci-dessous montre les indices d'ajustement des trois différents modèles partiels.

TABLEAU 1. Indices d'ajustement des trois différents modèles partiels

Indices	χ^2	ddl (P)	χ^2/ddl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI TLI	CFI	PRA-TIO	PCFI
Modèles partiels											
Orientation-client et performance	157,26	41 (,000)	3,836	,941	,927	,057	,933	,927	,917	,685	,635
Orientation-client et organisation	123,53	36 (,000)	3,431	,924	,919	,054	,928	,919	,913	,624	,615
Organisation et performance	119,34	37 (,000)	3,225	,917	,903	,052	,912	,908	,904	,608	,606

Source : notre recherche

Ces modèles partiels concernent la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale, l'orientation-client et la structure organisationnelle du personnel ainsi que la structure organisationnelle du personnel et la performance commerciale. Les différents indices d'ajustement du tableau permettent de dire que les trois modèles partiels sont acceptables.

Le tableau suivant présente les valeurs et la significativité des trois différents modèles partiels.

TABLEAU 2. Valeurs et significativités des liens directs entre les variables des trois modèles partiels

Relations			Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités
Performance commerciale	<----	Orientation-client	0,943	6,099	***
Organisation par fonction	<----	Orientation-client	0,438	3,315	***
Organisation par produit	<----	Orientation-client	0,651	4,652	***
Organisation par client	<----	Orientation-client	0,583	4,118	***
Organisation géographique	<----	Orientation-client	0,312	2,124	0,023
Performance commerciale	<----	Organisation par fonction	0,554	3,731	***
Performance commerciale	<----	Organisation par produit	0,721	4,412	***
Performance commerciale	<----	Organisation par client	0,679	3,756	***
Performance commerciale	<----	Organisation géographique	0,412	2,512	0,031

*** : Significatif à 1%

Source : notre recherche

La lecture des résultats du précédent tableau montre d'une part que l'orientation-client impacte positivement et significativement la performance commerciale et les différents types de structure organisationnelle du personnel en contact et d'autre part que ces formes de structure organisationnelle du personnel influencent positivement et significativement la

performance commerciale. De ce fait, on pourra donc conclure que notre première hypothèse est validée.

5.2. Analyse des différentes relations indirectes entre les variables

Après avoir examiné les différentes relations directes entre les variables, nous avons construit le modèle structurel global intégrant les trois variables de l'étude que sont l'orientation-client, la structure organisationnelle du personnel en contact et la performance commerciale.

Le tableau ci-dessous nous présente les indices d'ajustement du modèle global.

TABLEAU 3. Indices d'ajustement du modèle global

χ^2	ddl (P)	χ^2 / ddl	GFI	AGFI	RMSEA	NFI	NNFI TLI	CFI	PRATIO	PCFI
438,528	86 (,000)	5,099	,924	,916	,052	,932	,912	,914	,621	,584

Source : notre recherche

Les indices d'ajustement du modèle global présentés dans le tableau ci-dessus sont acceptables. Nous allons, à partir de ce modèle, tester la significativité de la relation entre l'orientation-client et la structure organisationnelle du personnel en contact, celle de la relation entre la structure organisationnelle du personnel en contact et la performance commerciale ainsi que celle de la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Nous allons par la suite vérifier si la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale est significative. Si cette relation n'est pas significative, nous pouvons alors conclure que la médiation est complète parce que la variable médiatrice a transmis intégralement l'impact de l'orientation-client sur la performance commerciale. Par contre si cette relation est significative, nous allons comparer son coefficient de régression avec celui de la relation directe entre l'orientation-client et la performance commerciale. Dans ce cas, si le coefficient est faible pour la relation indirecte, nous pouvons conclure que la médiation de la structure organisationnelle du personnel en contact est partielle.

Nous présentons dans le tableau suivant les résultats du lien entre les variables dans la relation indirecte.

TABLEAU 4. Valeurs et significativités du lien entre les variables dans le modèle global

Relations			Valeurs estimées	Valeurs de test t	Significativités
Performance commerciale	<----	Orientation-client	0,658	4,519	***
Organisation par fonction	<----	Orientation-client	0,417	2,841	***
Organisation par produit	<----	Orientation-client	0,619	4,435	***
Organisation par client	<----	Orientation-client	0,642	4,764	***

Organisation géographique	<----	Orientation-client	0,329	2,215	0,022
Performance commerciale	<----	Organisation par fonction	0,582	3,235	***
Performance commerciale	<----	Organisation par produit	0,676	4,254	***
Performance commerciale	<----	Organisation par client	0,687	4,329	***
Performance commerciale	<----	Organisation géographique	0,402	2,875	***
*** : Significatif à 1%					

Source : notre recherche

Les résultats de ce tableau montrent que toutes les valeurs estimées sont positives comme celles constatées lors de la mise en évidence du lien direct entre les différentes variables. Cette situation montre alors que les relations entre l'orientation-client et la structure organisationnelle du personnel en contact, entre l'orientation-client et la performance commerciale de même que la relation entre la structure organisationnelle du personnel en contact et la performance commerciale sont significatives dans un lien indirect entre les variables.

Le tableau suivant montre la comparaison entre l'impact direct de l'orientation-client sur la performance commerciale et l'impact indirect entre ces mêmes variables médiatisé par la structure organisationnelle du personnel en contact.

TABLEAU 5. Comparaison entre l'impact direct et indirect de l'orientation-client sur la performance commerciale

Relations			Impact direct			Impact indirect		
			Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité
Performance commerciale	<----	Orientation-client	0,943	6,099	***	0,658	4,519	***
*** : Significatif à 1%								

Source : notre recherche

Les résultats de ce tableau montrent que la valeur de l'impact direct est supérieure à celle de l'impact indirect suite à l'introduction de la structure organisationnelle du personnel en contact comme variable médiatrice entre l'orientation-client et la performance commerciale. De ce fait, nous pouvons dire que la seconde hypothèse est validée.

6. DISCUSSION

Au moyen de la méthode des équations structurelles et de l'analyse multivariée de la variance, nous avons pu vérifier dans cette étude les relations de cause à effet entre les différentes variables des modèles partiels et global.

Le tableau ci-dessous synthétise les différentes hypothèses ainsi que les résultats du test :

TABLEAU 6. Résultats des tests d'hypothèses de recherche

Hypothèses	Enoncé de la proposition de l'hypothèse	Résultat du test
H1	L'orientation-client a un effet positif sur la performance commerciale des entreprises informatiques.	Hypothèse validée
H2	L'organisation du personnel en contact joue un rôle médiateur entre l'orientation-client et la performance commerciale.	Hypothèse validée

Source : notre recherche

6.1. Le lien direct entre les différentes variables du modèle

Les résultats de notre étude nous permettent de dire d'une part que l'orientation-client influence positivement et significativement la performance commerciale des entreprises informatiques. Ce qui signifie que plus les entreprises informatiques au Togo sont orientées client, plus elles produisent de la performance commerciale. Ce résultat est cohérent avec les études antérieures (Yilmaz et al., 2004 ; Singh et Ranchhod, 2004 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Pekovic et Rolland, 2012). D'autre part, l'orientation-client impacte positivement et significativement les différents types de structure organisationnelle du personnel en contact. Précisons que l'influence est plus élevée lorsque le personnel en contact est organisé en fonction des produits de l'entreprise et moins élevée lorsque le personnel est organisé en fonction des différentes zones d'activités. Plus ces entreprises ont une orientation client élevée, plus elles ont tendance à organiser le personnel en fonction des différents produits afin de mieux satisfaire la clientèle selon leurs besoins. Ces résultats confortent les travaux de Brown et al. (2002) et de Donavan et al. (2004).

Par ailleurs, la structure organisationnelle du personnel en contact influence positivement et significativement la performance commerciale. Soulignons que l'organisation par produit impacte plus la performance commerciale, ce qui confirme les travaux de Furrer (1997) tandis que l'organisation par zone géographique l'influence le moins. Plus ces entreprises sont organisées par produit, plus elles produisent de la performance commerciale.

6.2. Le lien indirect entre les différentes variables du modèle

Les résultats du modèle global montrent que l'orientation-client influence positivement et significativement la performance commerciale et ceci dans une moindre mesure que l'influence directe. Ce qui conforte les travaux de Pekovic et Rolland (2012). En outre, ce résultat montre que la structure organisationnelle du personnel en contact joue un rôle médiateur entre l'orientation-client et la performance commerciale. De ce fait, pour créer plus

de performance commerciale, les entreprises informatiques au Togo doivent organiser leur personnel en contact tout en mettant plus l'accent sur l'organisation du personnel par client et par produit. Ce qui soutient le point de vue de Ailli (2011) dans ces travaux de recherche effectués dans les banques marocaines.

Précisons aussi d'une part que l'orientation-client influence positivement et significativement la structure organisationnelle du personnel en contact. Ce qui montre que plus ces entreprises informatiques sont orientées client plus elles prennent conscience d'organiser leur personnel en contact. Par ailleurs, la structure organisationnelle du personnel en contact influence positivement et significativement la performance commerciale dans la relation indirecte. Ce qui confirme l'importance de la structure organisationnelle du personnel en contact pour ces entreprises dans l'atteinte d'une meilleure performance.

7. CONCLUSION ET IMPLICATIONS DE LA RECHERCHE

La particularité de cette recherche est d'avoir introduit dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale, la notion de l'effet médiateur de la structure organisationnelle du personnel en contact. Les résultats de cette recherche ont montré que la structure organisationnelle du personnel en contact favorise la performance commerciale des entreprises informatiques en y jouant un rôle médiateur.

Sur le plan méthodologique, quoique la méthode suivie consiste à mener une enquête qualitative sur laquelle reposera ensuite la recherche quantitative a été adoptée dans les travaux de plusieurs chercheurs et cela dans des domaines tantôt proches du nôtre, (Gotteland et al, 2007; Furrer et al, 2014) tantôt différents, (Potiez-Parissier, 2003) cette approche reste originale et peu usitée. D'autre part, cette étude suggère que le choix d'une mesure subjective de la performance commerciale, plutôt qu'objective, amplifie l'effet observé de l'orientation-marché et celui de l'organisation du personnel en contact sur la performance commerciale. Cela nous conduit à recommander l'utilisation de mesures objectives de performance en complément de mesures subjectives. Ce dernier type de mesure permet en effet de tenir compte de manière implicite des spécificités sectorielles et de la diversité des objectifs poursuivis par les entreprises, assurant ainsi une mesure de la performance commerciale pertinente car relative (Pelham & Wilson, 1996). Par ailleurs, le fait de collecter les données auprès de différents responsables à de différents postes de l'entreprise nous a permis de diversifier et d'enrichir les informations sur l'orientation-client, la structure organisationnelle du personnel en contact et la performance commerciale.

Sur le plan managérial, les dirigeants des entreprises informatiques doivent mettre l'accent sur l'orientation-client dans la mise en place de leurs actions stratégiques. Ce qui est en accord avec les travaux antérieurs réalisés par Pekovic et Rolland, 2012 ; Zhu et Nakata, 2007 ; Yilmaz et al., 2004 et Singh et Ranchhod, 2004 ; en ce qui concerne la pertinence stratégique de l'orientation-client. Plus ces entreprises adoptent une orientation-client, plus elles ont une bonne perception des besoins des clients et par conséquent sont susceptibles de fournir des prestations de qualité favorisant ainsi leur performance commerciale.

De même, ces dirigeants gagneraient plus en prenant soin d'organiser leur personnel en contact en fonction des catégories de clients ou des produits qu'ils disposent afin de rendre plus performantes leurs entreprises sur le plan commerciale. A cet effet, les dirigeants des entreprises informatiques créeront plus de la performance commerciale en adoptant à la fois l'orientation-client et la structure organisationnelle par client ou l'orientation-client et la structure organisationnelle par produit.

Malgré ces apports, cet article comporte des limites qui peuvent être surmontées lors de futures études. D'une part, nous avons adopté dans cette recherche le point de vue de l'offre, c'est-à-dire que nous avons effectué notre enquête auprès des fournisseurs. Il serait important, pour bien cerner les concepts, de l'étudier également du point de vue des clients (point de vue de la demande). D'autre part, la mesure subjective de la performance a été adoptée, l'utilisation de mesures objectives de la performance serait un complément de mesures subjectives.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Ailli, S. (2011), "Gestion de la force de vente et performances commerciales : Analyse empirique de la situation des banques au Maroc", *Revue Marocaine de Gestion et d'Economie*, vol.4, n°1, pp. 1-15.

Appiah-Adu, K. et Singh S. (1998), "Customer orientation and performance: a study of SMEs", *Management Decision*, vol.36, n°6, pp. 385-394.

Balakrishnan, S. (1996), "Benefits of Customer and Competitive Orientations in industrial markets", *Industrial Marketing Management*, vol.25, n°4, pp. 257-271.

Bely, J., Boulnois, J-L. & Rao, J. (2003), "Aligner action et stratégie grâce à la supra-mesure" *L'expansion Management Review*, vol.111, n°12, pp. 90-96.

Bettencourt, L.A. et Brown, S.W. (1997), "Contact Employees: Relationships Among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors." *Journal of Retailing* vol.73, n°1, pp. 39-61.

Brady M.K. et Cronin J.J. (2001), "Customer orientation: effects on customer service perceptions and outcome behaviours", *Journal of Service Research*, vol.3, n°3, pp. 241-251.

Brown, T.J., Mowen, J.C., Donavan, T., et Licata, J.W. (2002), "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, vol.39, n°4, pp. 110-119.

Bughin, C. (2006), "les mesures non financières reflètent-elles la performance financière de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client", *Revue Gestion 2000*, vol.2, n°2, pp. 111-132.

Cardoso, A. (2003), "nouvelles régulations et performance durable : Des garde-fous contre l'anarchie libérale", *L'expansion Management Review*, vol.111, n°12, pp. 66-73.

David C. et Huguet P. (1998), *La relation de service : construire la performance avec le client*, dossier documentaire ANACT.

Day G.S. (1990), *"Market Driven Strategy: Processes for Creating Value"*, Free Press, New York.

Day G.S., Wensley G.S. (1988), "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, vol. 52, n°4, pp. 1-20.

Deng, S. and Dart, J. (1994), "Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach", *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n°8, pp. 725-42.

Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, vol.57, n°1, pp. 23-37.

Donavan, D. T, Brown, T.J., Mowen, J.C., (2004), "Internal Benefits of Service-Worker Customer Orientation: Job Satisfaction, Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors ", *Journal of Marketing*, vol.68, n°4, pp. 128-146.

Eiglier P. (2002), "Structure et fonctionnement de l'unité de services", *Cahier de recherche n°628*, CEROG, IAE Aix-en-Provence.

Ellis P.D. (2006), " Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons", *Journal of Management Studies*, vol.43, n°5, pp. 1089-1107.

Felton, Arthur P. (1959), "Making the Marketing Concept Work", *Harvard Business Review*, July-August, pp. 55-65.

Furrer, O., Tjemkes, B., Flikkema, M. & Pisic, G. (2014), "Service compris...à certaines conditions", *L'Expansion Management Review*, vol.154, n°3, pp. 43-50.

Furrer, O. (1997), "Le rôle stratégique des services autour des produits", *Revue française de gestion*, vol.113, n°2, pp. 98-108.

Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, vol.34, n°1, pp. 77-90.

- Gotteland, D., Haon, C. et Gauthier, C. (2007), "L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques", *Recherches Appliquées en Marketing*, vol.22, n°1, pp. 45-60.
- Grönroos, C. (1991), "The Marketing Strategy Continuum: Towards a Marketing Concept for the 1990s", *Management Decision*, vol. 29, n°1, pp. 7-13.
- Han, J.K., Manwoon, K. & Rajendra, S. (1998), "Market Orientation and organisational performance: Is innovation a missing link", *Journal of Marketing*, vol.62, n°4, pp.30-45.
- Hartline M., Maxham J. et McKee D. (2000), "Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees", *Journal of Marketing*, vol.64, n°2, pp. 35-50.
- Hochschild, A. (1983), "*The Managed Heart*", Los Angeles: University of California Press.
- Homburg C., Grozdanovic M. et Klarmann M. (2007), "Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems", *Journal of Marketing*, vol.71, n°3, pp. 18-38.
- Kaplan, R.S. & Northon, D. (2001), "Transforming the Balanced scorecard from Performance Measurement to strategic Management", *Accounting Horizons*, vol.15, n°1, pp. 87-104.
- Kara A., Spillan J.E. et Deshields O.W. (2005), "The effect of a market orientation on business performance: a study of small-sized service retailers using the MARKOR scale", *Journal of Small Business Management*, vol.43, n°2, pp. 105-118.
- Kennedy K.N., Goolsby J.R. et Arnould E.J. (2003), "Implementing a customer orientation: extension of theory and application", *Journal of Marketing*, vol.67, n°4, pp. 67-81.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J., Kumar, A. (1993), "MARKOR: A Measure of Market Orientation", *Journal of Marketing Research*, vol.30, n°11, pp. 467-477.
- Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), "Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol.54, n°2, pp. 1-18.
- Konopa, L. et Calabro, P. (1971), "Adoption of the Marketing Concept by Large Northeastern Ohio Manufacturers ", *Akron Business and Economic Review*, vol.2, (Spring), pp. 9-13.
- Kumar V., Jones E., Venkatesan R. et Leone R.P. (2011), "Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? ", *Journal of Marketing*, vol.75, n°1, pp. 16-30.
- Kurtz D.L., Dodge H.R. et Klompmaker J.E (1976), "*Professional Selling*, In : Saxe, R. et Weitz, B.A. (1982), The SOCO Scale: A Measure of the Customer Orientation-Selling Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, vol.19, n°2, pp. 343-351.
- Lehu, J-M. (2005), "Les sources de la performance marketing chez Procter & Gamble", *Revue Décision Marketing*, vol.40, n°4, pp. 17-30.

Liu S.S., Luo X. et Shi Y. (2003), " Market-oriented organizations in an emerging economy: a study of missing links", *Journal of Business Research*, vol.56, n°6, pp. 481-491.

Luo X., Hsu M.K. et Liu S.S. (2008), "The moderating role of institutional networking in the customer orientation trust/commitment-performance causal chain in China", *Journal of Academy Marketing Science*, vol.36, n°2, pp. 202-214.

McCarthy E.J., W.D. Perreault, 1984, "*Basic Marketing*", Irwin 8th edition.

Morisse, B. (2005), "Nouvelles sources de profitabilité dans une activité saturée, application aux comportements d'achat et d'utilisation des automobiles", *Management et Avenir*, vol.5, n°9, pp. 74-87.

Narver J.C., Slater S.F. et MacLachlan D.L. (2004), "Responsive and proactive market orientation and new-product success", *Journal of Product Innovation Management*, vol.21, n°5, pp. 334-347.

Narver, J.C., Slater, S.F. (1999), "Research notes and communications: Market-oriented is more than being customer-led ", *Strategic Management Journal*, vol. 20, n°12, pp. 1165-1168.

Narver, J.C., Slater, S.F. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, vol. 59, n°3, pp. 63-74.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), "The effect of a market orientation on business profitability", *Journal of Marketing*, vol.54, n°4, pp. 20-35.

Noble C.H, Sinha R.K et Kumar A. (2002), "Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications", *Journal of Marketing*, vol.66, n°4, pp. 25-39.

Pekovic S. et Rolland S. (2012), "l'impact de l'orientation-client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateur", *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n°4, pp. 11-39.

Pelham, A. M. & Wilson, D.T. (1996), "A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n°1, pp. 27-43.

Potiez-parissier, C. (2003), "Influence des coûts monétaires et non-monétaires sur la formation de la valeur perçue. Une Application au secteur des services", Thèse de doctorat Université des sciences et technologies de Lille.

Ruekert R.W. (1992), "Developing a Market Orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, vol.9, pp. 225-245.

Saxe, R. & Weitz, A.B. (1982), " The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople", *Journal of Marketing Research*, vol.19, n°3, pp. 343-351.

Seignour A. et Dubois P.-L. (1999), "Les enjeux du marketing interne ", *Revue Française de Gestion*, mars-avril-mai, pp.19-29.

Singh S. et Ranchhod A. (2004), "Market orientation and customer satisfaction: evidence from the British machine tool industry", *Industrial Marketing Management*, vol.33, n°2, pp.135-144.

Sogbossi, B. B. (2009), " Les spécificités de la mesure de la performance dans les petites entreprises en Afrique", *Cahier de Recherche en Gestion de l'Ecole Supérieur Polytechnique de l'Université Cheikh Anta Diop*, n° 3, pp. 41-58.

Tsapi, V. (1999), " La performance des relais commerciaux en équipements industriels dans les PVD : une analyse au regard de la théorie de l'agence", *revue française de Marketing*, n° 173-174, ¾, pp. 169-190.

Williams M.R. (1998), "The influence of salesperson's customer orientation on buyer-seller relationship development", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol.13, N°3, pp. 271-287.

Williams, M.R. et Attaway, Jill, S. (1996), "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on BuyerSeller Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 16, n°4, pp. 33-52.

Yilmaz C., Sezen B. et Ozdemir O. (2005), "Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance", *Journal of Business Research*, vol.58, n°10, pp. 1340-1352.

Zhu Z. et Nakata C. (2007), "Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems", *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol.15, n°3, pp. 187-203.