

Comment s'engage l'employé à l'aide d'un pan de la culture organisationnelle ?

How does employee engage through a part of organizational culture ?

Bouchra ESSLIMANI

Professeure Phd-HDR
LCGE – ENCG-Marrakech
Université Cadi Ayyad
Marrakech-Maroc



Résumé

Cette étude cherche à montrer l'utilité de l'approche culturelle de l'orientation marché dans la production du sentiment d'implication dans l'organisation chez l'employé commercial. Les résultats approuvent les études antérieures réalisées principalement dans le domaine industriel. L'échantillon est composé de 120 réponses recueillies auprès de deux entreprises bancaires marocaines. L'analyse statistique produit un lien significatif entre l'orientation marché et l'implication normative, affective et continue représentée par ses sous-dimensions « *implication par manque d'alternatives* » et « *implication par la perception des sacrifices en quittant l'entreprise* ». 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 clés : Orientation marché de l'entreprise ; Implication organisationnelle ; entreprise de services ; Banque, Approche Culturelle.

Abstract

This study shows the utility of the cultural approach of market orientation in producing the organizational commitment among the commercial employee. The results support previous studies conducted mainly in the industrial field. The sample is composed of 120 responses collected from two Moroccan banking firms. Statistical analysis produces a significant link between the market orientation and the normative, affective and continuous commitment represented by its sub-dimensions "commitment for lack of alternatives" and "commitment by the perception of sacrifices when leaving the company". The market orientation therefore appears as an organizational reference system, a cultural device necessary to make feelings favorable to the production of a behavior leading to customer satisfaction.

Keywords: Market Orientation; Organizational Commitment; Services company; Bank; Cultural approach.



Introduction

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 de l'entreprise internes 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 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.

Ainsi, Quel lien est entre l'orientation marché de son optique culturelle et les trois dimensions de l'implication organisationnelle ? La réponse à cette question sera structurée selon le plan suivant :

Dans un premier temps, nous définirons les concepts clefs de l'étude : l'orientation marché et l'implication organisationnelle. Ensuite, nous nous intéresserons au lien objet de l'étude pour enfin discuter les résultats.



1. Revue de littérature

1.1. 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 et implication 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 les deux attitudes au travail : la satisfaction au travail et l'implication organisationnelle.

1.2. L'implication organisationnelle : définition

Sous un angle attitudinal, Allen et Meyer (1991) mettent en avant trois formes de l'implication organisationnelle : 1) la forme continue (cognitive, calculée ou instrumentale), (2) la forme affective et enfin (3) la forme normative.

L'implication continue repose en réalité sur les travaux de March et Simon (1958) et de Becker (1960) qui perçoivent le comportement passé de l'individu comme origine de son incitation à rester membre de l'organisation. Sans pour autant approfondir la composition du lien employé - organisation, Becker (1960) a depuis longtemps soulevé l'intérêt d'expliquer l'implication organisationnelle sous l'angle calculé en invitant à fonder ce lien sur une évaluation coût/bénéfice. La confrontation entre les avantages retirés et les sacrifices opérés produit l'implication calculée. En somme, la personne développe une implication continue lorsqu'elle a fait des investissements, qu'elle perdrait si elle arrêta son activité, ou quand elle manque d'alternatives (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 316).

L'implication affective, quant à elle, reflète le fait d'être impliqué dans une action et intrinsèquement motivé par l'accomplissement de cette action, la reconnaissance de la valeur d'une action ou d'une entité, ou encore le fait de voir son identité dériver de l'association avec une entité ou un travail vers l'atteinte d'un objectif (Meyer et Herscovitch, 2001, p. 316).

Enfin, l'implication normative représente une série de pressions normatives internalisées qui poussent l'individu à agir dans le sens des objectifs et des intérêts de l'organisation, et à le faire non pas pour en retirer un bénéfice mais parce qu'il est bon et moral d'agir ainsi (Wiener, 1982).

Dans cette étude, la définition de l'implication organisationnelle retenue s'inspire de la perspective avancée dans les travaux d'Allen et Meyer. Ainsi, l'implication constitue

«l'attitude d'un individu traduite par un attachement de continuité, affectif et normatif à l'organisation et à ses objectifs ».

Après avoir défini les trois variables de l'étude, le paragraphe suivant s'attache à identifier les relations entre elles en adoptant une démarche hypothético-déductive.

1.3. La relation entre l'implication organisationnelle 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 l'implication organisationnelle. Dans l'étude de Kohli et Jaworski (1990), la satisfaction et l'implication organisationnelle, reliées à différents contextes organisationnels, sont mises 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, principalement l'implication des employés. Kohli et Jaworski (1993) produisent trois ans plus tard l'évaluation quantitative des propositions préétablies. Néanmoins, ce travail a mis en évidence la variable implication comme conséquence principale de l'orientation marché. Sur deux échantillons aléatoires de 153 unités d'affaires et de 139 cadres, leurs deux modèles de régression ressortent un lien fortement positif entre l'orientation marché et l'implication organisationnelle évaluée à l'aide de sept items extraits de l'étude qualitative ($b=0.44$, $p<0.001$ dans échantillon I ; $b=0.66$, $p<0.001$ dans échantillon II).

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 l'implication se trouve en effet supportée ($b=$ coefficient de régression : $b=0.43$, $p=0.000$; $b=0.50$, $p=0.000$ respectivement). En adoptant le même design de recherche, la réplique de Mengüç (1996) recoupe les conclusions de Siguaw et *al.* (1994) ($b=0.72$, $p<0.001$ respectivement). Siguaw et Honeycutt (1995) confirment cette conclusion auprès des vendeurs opérant dans le domaine de l'information et de l'image. En outre, Piercy et *al.* (2002) identifient un lien positivement stable entre l'implication et l'orientation marché [$r=0.21$, $p<0.05$ avec l'échelle



MARKOR ($\alpha=0.94$; $r=0.29$, $p<0.05$) avec l'échelle de Narver et Slater ($\alpha=0.94$ et $r=0.26$, $p<0.05$) avec l'imbrication des deux échelles ($\alpha=0.96$).

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 l'implication organisationnelle de 2754 employés de 180 firmes chinoises (β = le coefficient de régression dans les équations structurelles : $\beta=0.343$, $p<0.001$). S'appuyant sur l'acceptation de Deshpandé et al. (1993), Durrieu, Gauzente et Roussel (2002) ont étudié l'effet de l'orientation marché sur l'implication organisationnelle dans un type d'organisation en réseau, celui de la franchise (N=810 franchisés). Les résultats du modèle d'équations structurelles suggèrent que l'orientation marché est liée positivement à l'implication organisationnelle et à chacune des dimensions théoriques de ce concept selon une intensité variable ($\beta=0.20$ pour l'implication calculée, $\beta=0.46$ pour l'implication normative, $\beta=0.55$ pour l'implication par internalisation représentée par la congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation et $\beta=0.75$ pour l'implication affective).

A l'issue de ces travaux, l'implication organisationnelle 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. Dans cet esprit, l'hypothèse suivante est formulée :

H1 : L'orientation marché de l'entreprise a une influence positive sur l'implication organisationnelle (calculée, normative et affective)

Le point suivant est l'occasion d'exposer l'outil de mesure des deux variables et les caractéristiques de l'échantillon. Le choix de ces outils est conditionné par les définitions préalables des concepts à opérationnaliser.

2. Méthodologie de la recherche

2.1. Echantillon

Au total 120 réponses complètes ont été collectées auprès de 2 entreprises marocaines opérant dans le domaine bancaire. Le nombre de réponses collectées est de l'ordre de 164 sur 250 distribuées. 44 questionnaires incomplets ont été éliminés. Soit un taux de réponse de 65.6%. Le taux de retour est supérieur au seuil statistique (30%) et remplit 48% de la population approchée par méthode aléatoire. La seule condition imposée est la nature commerciale du poste. L'échantillon est finalement composé de 27 femmes (22.5%) et de 93 hommes

(77,5%). La majorité des répondants possède au moins un bac+2 (96%), a une ancienneté entre 1 et 6 ans dans un poste commercial (56%) et a un âge compris entre 23 et 45 ans (76,8%).

2.2. Mesure des variables

2.3. Echelle de mesure de l'implication organisationnelle

L'instrument de mesure utilisé contient 18 items scindés en trois groupes de six. L'ACP et l'AFC produisent un résultat bidimensionnel de l'implication continue : «Sacrifices perçus» (SAC) et «Absence d'alternatives perçue» (ALT).

3.3. 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. Après épuration à l'aide de l'ACP puis de l'AFC, l'échelle est finalement composée de 11 items.

3. Résultats

Il est pertinent de traiter chacune des dimensions de l'implication organisationnelle en relation avec l'orientation marché. Chaque dimension constitue donc une variable dépendante. Une analyse de régression est à effectuer dans ce sens. Les coefficients de régression pour les quatre variables varient entre -0.21 et 0.59 et les T de Student dépassent la norme communément admise (1.96) avec un niveau d'erreur oscillant entre 0% et 9%. Les quatre modèles sont significatifs à 0.000 pour une valeur de F de Fisher-Snedecor variant entre 12.99 et 67.81. Les coefficients de détermination indiquent l'importance de la relation orientation marché - Implication affective et Orientation marché - Implication normative avec respectivement 19.6% et 16.7% de la variance expliquée. Le lien Orientation marché - Implication continue est qualifié de modeste dans la mesure où l'orientation marché n'explique respectivement que 1.8% et 3.9% des deux sous-dimensions ALT et SAC.

En résumé, l'orientation marché a un impact positif sur l'implication affective, normative, et l'implication résultant de la prise de conscience qu'un ensemble d'avantages personnels serait perdu en cas de départ de l'entreprise (sous-dimension «sacrifices perçus» – SAC). Cependant, un lien négatif a été décelé entre l'orientation marché et l'implication résultant de l'absence d'alternatives d'emploi en dehors de l'entreprise (sous-dimension ALT). On peut conclure, dans l'ensemble, que l'orientation marché a un poids essentiel dans la formation de l'implication de l'individu dans l'organisation.



4. Discussion des résultats

Deux apports de cette recherche méritent d'être soulignés. Premièrement, nous avons considéré les trois facettes de l'implication organisationnelle : affective, normative, et continue. Deuxièmement, aucune recherche jusqu'ici, à notre connaissance, n'avait envisagé la distinction entre les deux sous-formes de l'implication continue (Manque d'alternatives - ALT- et Sacrifices perçus -SAC-) dans l'étude de la relation entre l'orientation marché et l'implication organisationnelle. Nos analyses de régression trouvent un lien positif entre l'orientation marché et les trois composantes de l'implication : normative ($\beta=0.593$, $p<0.007$), affective ($\beta=0.62$, $p<0.000$) et sacrifices perçus ($\beta=0.21,7$ $p<0.006$). Elles indiquent, en revanche, une influence négative de l'orientation marché sur l'implication par manque d'alternatives ($\beta= -0.18,1$ $p<0.091$).

La dimension normative fait référence à la loyauté envers l'organisation nourrie d'un sentiment d'obligation morale à son égard. L'individu se trouvant gouverné par des croyances internes, basées sur une stratégie de satisfaction des clients et une offensive concurrentielle, est amené à y adhérer. Ceci peut être expliqué par le fait de se sentir redevable envers l'organisation. Ce sentiment de devoir pousse l'individu à accepter les règles de l'organisation et à participer à la réalisation des priorités de celle-ci. L'attachement émotionnel à l'organisation serait plutôt la résultante de l'acceptation des valeurs et des règles formant l'orientation marché. L'implication affective dans l'organisation est à l'origine de l'admission des principes de cette culture. Il n'est pas exclu aussi qu'une perception positive de l'orientation marché conduise à créer un désir de défendre spontanément les intérêts de l'organisation.

S'agissant de l'implication continue, l'orientation marché favorise l'implication basée sur la perception des sacrifices supportés en cas de départ de l'organisation. Une seule explication est possible : si l'orientation marché est perçue comme étant opposée aux principes et aux attentes de certains employés, ces derniers se verraient obligés de s'impliquer en prenant conscience de la perte d'un ensemble d'investissements personnels associés à leur départ de l'organisation (primes, avantages sociaux, relations privilégiées, etc.). L'orientation marché nourrit donc ce type d'implication, fondée sur l'évaluation des coûts encourus en cas de départ.

Les analyses de régression identifient un lien négatif entre l'orientation marché de l'entreprise et l'implication de l'employé par manque d'alternatives. Il est probable que ce type d'implication ait pour source d'autres facteurs. Outre l'orientation marché, il existerait bien d'autres supports à cette implication, tels que, par exemple, l'insatisfaction et l'intention de quitter. On peut aussi supposer qu'à travers l'orientation marché de l'entreprise, l'organisation contribue à créer chez l'individu un sentiment d'employabilité, sentiment qui les rend moins susceptibles d'éprouver une implication par manque d'alternatives.

Certes, tous les employés ne s'impliquent pas émotionnellement dans leur travail. Mais beaucoup le font néanmoins. L'employé pour lequel persiste l'idée permanente de fuir l'entreprise, éprouve l'incapacité d'admettre ni la nature de sa tâche ni le courant organisationnel. Comme un tel processus peut engendrer à terme une baisse sensible de l'estime de soi chez ces individus, la situation d'emploi de ces individus pourrait devenir non seulement pénalisante pour l'organisation, en raison d'un déficit de rendement, mais également pour eux-mêmes en ce qui concerne l'image personnelle (Bentein et *al.*, 2004).

Conclusion

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 et l'implication organisationnelle, est une voie de recherche logique et de grande importance. 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 dans 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.
- 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.
- 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.
- 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.
- Ruekert, R. (1992), « Developing a market orientation : An organizational strategy perspective », *International Journal of Research in Marketing*, 9, 225-245.
- Seigneur, 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.