



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique

XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

# **LES INDICATEURS DE LA MISE EN PLACE D'UNE ORIENTATION MARCHÉ DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES**

Mouangue-Smith Annie Judith

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

Université de Douala

ann\_mouangue@yahoo.fr

## **RESUME**

Les entreprises publiques sont désormais soumises à des exigences de performance et de mise en œuvre d'une nouvelle gestion basée sur les résultats. Cependant malgré les efforts investis çà et là, elles n'arrivent pas à s'imposer sur les marchés compétitifs et en pleine mutations. Les résultats obtenus dans certaines entreprises qui ont su améliorer leurs offres, et dépasser les limites observées dans les modes d'exploration et d'exploitations des informations, laissent penser que la compétitivité de ces entreprises serait liée à la mise en place d'une orientation marché. C'est pourquoi cet article vise à identifier les indicateurs de la mise en œuvre d'une orientation marché dans l'entreprise publique au Cameroun. Les résultats révèlent que La formulation et la mise en œuvre d'une stratégie axée sur le marché implique une analyse des ressources internes et des compétences dans le but de créer des liens entre l'organisation et son environnement de manière durable, lesquels génèrent un avantage compétitif.

---

Mots-clés : Orientation marché (OM), Gestion de l'information, Culture organisationnelle, Comportement organisationnel



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique

XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

# **LES INDICATEURS DE LA MISE EN PLACE D'UNE ORIENTATION MARCHÉ DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES**

## **INTRODUCTION**

Face aux influences et aux pressions des facteurs du macro-environnement (évolutions technologiques, contraintes du milieu, etc.) et aux facteurs du microenvironnement (climat social, politique organisationnelle, etc.), les clients sont devenus exigeants, et ne subissent plus les choix de production ou de vente massive des entreprises (Gotteland, Haon et Jolibert, 2009a). Pour réagir beaucoup plus rapidement aux modifications des attitudes des clients et à celles des tendances du marché, le département marketing a vu sa place évoluer dans l'entreprise (Young, 2005). On est passé des stratégies d'entreprise essentiellement focalisées sur la production, la vente et le produit, aux stratégies de marché, avec la naissance d'un esprit marketing qui a entraîné



des modifications profondes dans la structure de l'entreprise (Pandelica, Diaconu et Pandelica, 2012).

C'est dans ce contexte que l'orientation marché s'impose comme un concept vital pour les organisations. Elle tire son efficacité des multiples recherches fondamentales du concept marketing (Baker & Sinkula, 1999; Homburg et al., 2003). Son développement est lié à son importance théorique et opérationnelle pour le positionnement des entreprises face à des marchés en pleine mutation. Les entreprises à forte orientation marché devraient se surimposer sur les entreprises à faible orientation marché (Shoham et al., 2005), car l'OM permet aux entreprises d'évaluer les contraintes et les opportunités créées par l'environnement, et les aide à suivre et à répondre à l'évolution des besoins des clients (Atuahene-Gima, 1996; Matsuno & Mentzer, 2000; Troilo et al., 2009). Elle affecte les performances, soit en fournissant une orientation axée sur les clients, soit en refaçonant la culture d'une organisation pour développer une valeur supérieure des clients (Avlonitis et al., 1999).

L'un des secteurs les plus affectés par la fluctuation des marchés est le secteur public. Il se caractérise par un rôle déterminant de l'État dans le choix des options stratégiques. De ce fait, la mise en place des actions susceptibles



de créer un avantage concurrentiel n'est toujours pas aisée. La tendance est qu'elles sont désormais toutes soumises aux exigences d'implémentation du nouveau management public qui leur impose la réédition des comptes et un niveau de performance auquel elles doivent toutes se soumettre. D'après les précurseurs du nouveau management public, il est important de mettre sur pieds une nouvelle forme de gestion publique basée sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé (Charreaux, 1997).

Cependant, l'emprunt des outils privés ne fait pas toujours l'unanimité des chercheurs. Si pour certains les mêmes outils de performance des entreprises privées devraient aboutir aux mêmes résultats dans les structures publiques, pour d'autres les indicateurs de performance des entreprises privées ne sont pas identiques aux entreprises publiques à cause de leurs réalités environnementales et structurelles divergentes. Cette divergence d'avis suscite un regard attentif sur le sujet, ceci d'autant plus que dans le cadre de la politique d'autonomie financière initiée par l'Etat suite à un décret présidentiel du 17 juin 2018 au Cameroun, les entreprises publiques sont toutes engagées à construire une relation durable par la quête permanente de l'amélioration des services et la recherche d'un avis favorable du marché. C'est dans ce contexte que cet article s'interroge sur les éléments de mesure de la mise en place d'une



orientation marché dans les entreprises publiques au Cameroun. Quels sont les indicateurs de la mise en place d'une orientation marché dans les entreprises publiques au Cameroun ? Le travail sera organisé en trois parties. Alors que la première ressortira les approches empiriques de l'orientation marché, la seconde sera basée sur l'identification des indicateurs d'une d'orientation marché et la troisième sera consacrée aux résultats.

## **1. UN DEBAT THEORIQUE DENSE ET DYNAMIQUE AUTOUR DES APPROCHES VARIEES DE L'ORIENTATION MARCHE**

L'orientation marché est définie comme un ensemble de pratiques de recherche d'informations sur le marché, de diffusion d'informations et d'élaboration des réponses adaptées au marché (Kohli et Jaworski,1999a), soutenu par l'établissement d'une norme culturelle au sein de l'organisation , norme basée sur la prise en compte coordonnée et proactive du marché (Day,1994a). Il existe deux approches principales de l'orientation marché : l'approche comportementale et l'approche culturelle. De manière générale, l'orientation marché est un ensemble d'activités et de comportements qui impliquent le partage du savoir à travers l'organisation et la mise en place d'actions pour



donner une valeur supérieure à la clientèle (Murray, Gao et Kotabe, 2011 ; Shoham, Rose et Kropp, 2005a)

### **1.1. L'APPROCHE COMPORTEMENTALE DE L'ORIENTATION MARCHÉ**

L'approche comportementale est définie comme la capacité à développer des compétences chez la firme dans l'acquisition des connaissances sur les clients et autres acteurs du marché (Atuahene-Gima, 1996a ; Dobni et Luffman, 2000a ; Lado, Maydeu-Olivares et Rivera, 1998). Elle implique de créer des comportements qui vont stimuler une relation de proximité avec les clients, et en même temps un ensemble d'actions susceptibles d'amener les employés à une synergie qui produira un résultat collectif en faveur du client. Elle se résume par la collecte systématique de l'information sur les clients, ainsi que les concurrents présents et futurs, l'analyse systématique de l'information en vue de développer une connaissance du marché, l'utilisation systématique de cette information en vue de guider l'identification, la compréhension, la création, la sélection, la mise en place et la modification de stratégies (Gao & Bradley, 2007; Murray et al., 2011; Siguaw et al., 1998). L'approche comportementale de l'orientation marché définit cette dernière comme un ensemble de faits et d'actions entrepris



en faveur des consommateurs ; elle est donc destinée à « créer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue » (Langerak et al., 2004).

Au-delà de la collecte de l'information du marché, l'entreprise doit se montrer intéressée par les activités des concurrents et les efforts doivent être coordonnés au sein de chaque département pour comprendre les clients, les prospects et les concurrents. Il est par conséquent crucial pour chaque employé de développer les aptitudes positives favorables à l'orientation marché, c'est-à-dire les prédispositions à agir en amont ou en aval de la chaîne d'informations. Il s'agit ici de fournir lesdites informations ou de proposer des stratégies pour garder l'entreprise au cœur de son marché (Lado et al., 1998; Lado & Maydeu-Olivares, 2001). Dans l'approche comportementale, l'orientation marché doit consister à appréhender d'abord les employés en tant que principaux acteurs (Baker & Sinkula, 1999; Börjesson & Dahlsten, 2004). (Bertrand, 2011 ; Cherche et Fayolle, 2010 ; Kasper, 2002). L'orientation marché se concrétise par l'obtention et l'utilisation des informations sur les besoins des clients, le développement d'une stratégie qui répond aux besoins des clients et l'implantation de la stratégie en réponse aux besoins et attentes de ces derniers.



## **1.2. L'APPROCHE CULTURELLE DE L'ORIENTATION MARCHÉ**

L'approche culturelle met l'accent sur les valeurs et les croyances au sein de l'entreprise (Gounaris et Avlonitis, 2001 ; Murray, Gao et Kotabe, 2011 ; Narver, Slater et Tietje, 1998; Day, 1994a ; Galazka, Beynon et Edwards, 2020 ; Slater et Narver, 2000). Pour les protagonistes de cette approche, l'orientation marché est une ressource et une philosophie managériale tenable à long terme (Lafferty et Hult, 2001 ; Morgan et Hunt, 1994), une base pour la prise de décision (Deshpandé, Farley et Webster Jr, 1993a ; Menguc et Auh, 2006 ; Zhou et al., 2005a). Elle est basée sur la création de valeurs au sein de l'entreprise dans le but de produire les comportements souhaitables sur tous les membres de l'organisation (Ingenbleek et al., 2013; Zafar et al., 2016).

En tant que culture de l'organisation, l'orientation-marché engendre plus efficacement les comportements nécessaires à la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs et, par conséquent, une performance supérieure continue pour l'entreprise (Cadogan et al., 1999). Selon ces auteurs, la culture organisationnelle peut être utilisée pour créer un engagement organisationnel et une philosophie de management. Elle est présente pour rationaliser et légitimer les activités, motiver le personnel et faciliter la socialisation. En effet,



l'orientation marché est un moyen utilisé pour affronter les problèmes d'adaptation et d'intégration interne (Hurley & Hult, 1998). Ces recherches ont démontré l'effet positif de la culture d'entreprise sur la performance de l'organisation. Elle engendre en effet des valeurs et des attitudes favorables de la part des employés et des dirigeants de l'entreprise vis-à-vis de la clientèle (Gotteland et al., 2009).

### **1.3. LA COMPLEMENTARITE ENTRE L'APPROCHE COMPORTEMENTALE ET L'APPROCHE CULTURELLE**

Dans le débat de la primauté de l'une des approches sur l'autre, il ressort que sans la mise en place d'une culture organisationnelle, qui influence les attitudes et les systèmes de croyance, il serait difficile de mettre sur pied l'orientation marché au travers des comportements organisationnels axés sur les clients (Cadogan et al., 1999). L'approche culturelle précède l'approche comportementale dans la mesure où, pour aboutir à des comportements organisationnels positifs qui favorisent la satisfaction des clients, il faut au préalable établir au sein de l'entreprise un ensemble de valeurs et de normes qui sont des repères pour orienter les comportements des employés et de la direction.



L'orientation marché implique le développement de compétences chez la firme afin d'acquérir une connaissance anticipée des besoins des clients et des autres acteurs du marché. La firme ne peut donc pas obtenir ce développement de compétences sans acquérir un consensus sur le système des croyances qui favorisera la mise en place des actions susceptibles de permettre de livrer une valeur supérieure à la clientèle (Homburg et al., 2004). Ce qui signifie que l'approche culturelle est nécessaire pour faire développer des sentiments favorables à la satisfaction du client. Selon ces auteurs, la culture organisationnelle peut être utilisée pour créer un engagement organisationnel et une philosophie de management. Elle est présente pour rationaliser et légitimer les activités, motiver le personnel et faciliter la socialisation. D'après cette approche, l'orientation marché se définit comme une culture, engendrant des valeurs et des attitudes favorables de la part des employés et des dirigeants dans l'entreprise vis-à-vis de la clientèle. Ces auteurs démontrent que la culture organisationnelle induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients.

Nous constatons que les deux conceptions sont intimement liées. La culture d'orientation marché devait être considérée comme un antécédent des comportements d'orientation marché. Ces comportements, qui sont sous-



tendus par un ensemble d'activités spécifiques que doit impérativement développer l'entreprise, ne peuvent se déployer sans un réel bouleversement culturel dans l'organisation. La culture orientée marché est donc un préalable aux comportements organisationnels (Halima, 2010). L'entreprise se doit d'agir au niveau le plus profond de l'entreprise dans sa culture, car « l'absence de ces valeurs et croyances partagées compromettra sans aucun doute possible les activités objets de la perspective comportementale ». Ces valeurs et normes vont à la fois influencer l'environnement de travail et l'attitude globale des employés vis-à-vis des clients. Les deux approches ne s'opposent pas mais se complètent, car pour aboutir à une orientation marché externe, il faut au préalable que l'entreprise puissent effectuer en son sein une orientation interne.

## **2. LES FACTEURS QUI INFLUENCENT L'ORIENTATION MARCHÉ DANS L'ENTREPRISE**

La mise en place d'une orientation marché dépend principalement des facteurs suivants : l'environnement concurrentiel, le changement technologique et les parties prenantes. Nous présenterons ci-dessous le lien entre chaque facteur et l'orientation marché.

### **2.1. L'ENVIRONNEMENT CONCURRENTIEL ET L'ORIENTATION MARCHÉ**



De nombreuses études (Hambrick, 1983; Hrebiniak & Snow, 1980; McKee et al., 1989) ont montré que l'efficacité d'une orientation stratégique est subordonnée à la dynamique du marché. L'environnement concurrentiel influe sur la forme et l'efficacité d'une entreprise orientée marché en lui conférant un avantage concurrentiel supérieur aux concurrents.

L'orientation marché varie en ampleur en fonction de l'environnement concurrentiel (Besbes et al., 2013). Certains auteurs (Boso et al., 2013) se basent sur les particularités des contextes des pays en développement pour présenter une théorie modifiée des conséquences sur la performance dans les environnements de marché émergents. Les auteurs précisent que les processus sociaux en dehors des frontières de l'entreprise peuvent modérer les effets de l'orientation marché sur la performance. A partir de leur étude empirique multi-secteurs des entreprises opérant au Ghana, les auteurs démontrent que l'orientation marché impacte positivement le marché des affaires. Ils prouvent également qu'il existe plusieurs effets bénéfiques de l'orientation marché lorsque ces entreprises peuvent être spécifiques au contexte dans l'application de leur stratégie. Plus l'intensité de la concurrence est grande, plus l'influence de la connaissance de concurrents dans le développement de produits nouveaux est intense. Elle facilite la production de l'intelligence, la diffusion



et la réactivité, et encourage la prise de risque et la mise sur pied des actions. Elle permet à l'entreprise d'investir des ressources pour l'introduction de nouveaux produits et services, et l'induit donc à la proactivité. La proactivité implique de projeter en anticipant sur les demandes futures surtout lorsque la compétitivité devient intensive à cause du nombre limité de concurrents (Zahra & Covin, 1995).

Les implications de l'orientation marché sont différentes dans un environnement concurrentiel et dans un environnement non concurrentiel (De Luca et al., 2010). Ces implications mettent en évidence l'environnement économique dans lequel les entreprises opèrent pour déterminer les résultats sur chaque dimension de l'orientation marché et, par conséquent, les formes efficaces d'orientation marché (Smirnova et al., 2011). Les formes les plus efficaces d'orientation marché se trouvent dans les entreprises « B-to-B » opérant dans différents secteurs d'activités et différents environnements économiques (Frösén et al., 2016).

## **2.2. L'IMPORTANCE DES PARTIES PRENANTES DANS L'ORIENTATION MARCHÉ**



L'orientation marché est la clé du succès de l'implémentation des stratégies marketing (Homburg et al., 2004). Mais la réussite des stratégies marketing n'a pas toujours été associée à la satisfaction des besoins et exigences de toutes les parties prenantes (Miller & Lewis, 1991). Malheureusement, la plupart des approches de l'orientation du marché se sont focalisées sur les intérêts d'une seule des parties prenantes à savoir le client (Ferrell, 2004). Pourtant, il est important pour l'entreprise de mettre l'accent non seulement sur les clients, mais aussi sur tous les aspects sur lesquels repose la responsabilité de l'entreprise. La théorie des parties prenantes permet de formaliser le lien entre l'entreprise et toutes les autres parties (Maignan & Ferrell, 2000).

Les premières formalisations académiques de la théorie des parties prenantes remontent à la fin des années 1970 (Carroll, 1979). La théorie des parties prenantes prend ses racines dans des travaux qui constatent le développement d'une pression sociale s'exerçant sur les dirigeants pour qu'ils reconnaissent leur responsabilité auprès de tous ceux dont le bien-être peut être affecté par les décisions de l'entreprise (Berle & Means, 1991). La notion de parties prenantes désigne « tout groupe ou tout individu qui peut affecter ou



être affecté par la réalisation des objectifs d'une organisation » (Hannan & Freeman, 1984).

Elle permet de s'intéresser aux volets économique, social et environnemental qui interviennent dans le processus d'échange (Fry & Polonsky, 2004). L'orientation marché doit désormais identifier chaque partie prenante qui doit être prise en compte tout au long de la transaction (les actionnaires, les clients, les fournisseurs, les employés). La littérature académique et de gestion a fourni quelques indications pour aider les entreprises à implémenter cette nouvelle orientation parties prenantes. Celle-ci consiste à mettre en œuvre des actions qui tournent autour de la responsabilité sociale des entreprises.

Bien que cette notion de responsabilité sociale semble ne pas convenir à plusieurs entreprises, ne voyant très souvent pas le lien des activités de l'entreprise avec bon nombre de groupes sociaux, les chercheurs ont généralement porté leur attention sur le bien-être de deux acteurs principaux que sont les clients et les employés (Maignan & Ferrell, 2004), en précisant qu'un meilleur traitement des clients et des employés a plus d'influence sur la performance des entreprises (Berman et al., 1999). Cette orientation parties prenantes renchérit les approches d'origine de l'orientation marché, à savoir



l'approche culturelle et l'approche comportementale de l'entreprise, qui sont toutes centrées sur l'amélioration des conditions de travail de toutes les fonctions de l'entreprise et la prise en compte des employés, fournisseurs, actionnaires, qui seront considérés comme parties prenantes internes ou primaires.

### **2.3. L'ENVIRONNEMENT TECHNOLOGIQUE ET L'ORIENTATION MARCHÉ**

L'environnement technologique est défini comme « la capacité et la volonté de l'entreprise à obtenir un savoir-faire technologique conséquent et à l'utiliser dans le développement de produits nouveaux » (Gatignon & Xuereb, 1997). Les entreprises axées sur le marché sont distinguées par leur capacité à détecter des événements et des tendances technologiques de leurs marchés avant leurs concurrents. Elles offrent par conséquent des produits qui sont adaptés aux changements technologiques et de ce fait créent un avantage compétitif soutenable (Amit & Schoemaker, 1993; Hamel & Prahalad, 1990; Melnyk et al., 2003). Par ailleurs, elles sont aptes à lancer les mêmes produits que leurs concurrents.

L'orientation marché dans la littérature fait donc intervenir le concept de développement de nouveaux produits ou services puisqu'il s'agit non



seulement d'être au courant des changements technologiques, mais aussi de développer des compétences susceptibles de gérer le processus d'adaptation aux nouvelles méthodes et aux nouveaux procédés ou au développement d'un nouveau produit. Maîtriser son environnement technologique signifie que l'entreprise démontre une capacité opérationnelle technologique qui se manifeste par son aptitude à développer une orientation stratégique qui consiste à identifier, évaluer et exploiter des opportunités de croissance. La firme a donc besoin d'actions stratégiques qui permettront de gagner un avantage compétitif et d'avoir des résultats désirables au niveau de sa performance.

L'innovation technologique consiste à adopter une nouvelle technologie qui intervient directement dans l'amélioration des caractéristiques du produit final, du service offert ou même des méthodes de travail. Pour Hajli et al (2014), les entreprises opérant dans une forte turbulence du marché ont plus de probabilité de lancer de nouveaux produits de manière continue afin d'approvisionner avec succès leurs clients et contrecarrer les attaques des concurrents. L'innovation est la prédisposition à s'engager dans la créativité et l'expérimentation par l'introduction de nouveaux procédés ou de nouveaux produits ou services. Elle consistera pour l'entreprise à saisir toute opportunité



d'obtenir un leadership technologique par la mise en place de processus et de procédés. Il s'agira pour l'entreprise d'identifier les régularités et irrégularités empiriques dans le marché.

### **3. LES ECHELLES DE MESURE DE L'ORIENTATION MARCHÉ**

Les premières tentatives de rendre opérationnelle l'orientation marché émettent l'hypothèse qu'en tant que concept unidimensionnel, l'orientation marché est constituée de trois composantes du comportement : l'orientation client, l'orientation concurrent et la coordination inter fonctionnelle. Elle comporte également deux critères de décision : une vision à long terme et un objectif de profit. Les trois composantes comportementales et les deux critères de décision sont étroitement liés. Cependant, en raison de la faible fiabilité des deux critères de décision, il est préférable que soient examinées les trois composantes comportementales du marché, et qu'à la fin du processus, des décisions bien coordonnées soient exécutées pour démontrer le sens de l'engagement de l'entreprise vis-à-vis de son marché.

Quatre grandes approches théoriques de l'efficacité de la mise en place d'une orientation marché peuvent être évoquées : une approche économique



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique

XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

(encore appelée approche par les buts, elle renvoie à l'atteinte des objectifs que l'on s'est fixé), une approche sociale (ou approche par les ressources, qui est focalisée sur les dimensions humaines de l'organisation et sur toutes les activités à mettre en place pour le maintien de l'organisation), une approche systémique (qui implique de mettre l'accent sur les capacités organisationnelles), et l'approche politique qui renvoie au caractère subjectif issu du fonctionnement de chaque organisation. Nous avons choisi dans notre travail l'approche systémique qui se fera à trois niveaux opérationnels : la production de l'intelligence marché, l'interprétation de l'information et la réactivité à l'information.

### **3.1. LA PRODUCTION DE L'INTELLIGENCE MARCHÉ**

Ce premier niveau est celui la gestion informationnelle. L'intelligence marché intègre toute information du marché susceptible de favoriser une décision stratégique de l'entreprise vis-à-vis de son marché. Il s'agit ici de collecter, filtrer et analyser toutes les données qui proviennent à la fois des clients, des concurrents ou des autres intervenants influant dans le processus d'achat du client. Elle s'inscrit dans un processus complexe de collecte, de traitement et de diffusion de l'information stratégique en vue de la création de



nouvelles connaissances utiles pour la prise de décision (Miree & Prescott, 2000; Prescott, 2001). La complexité de cette démarche tient au fait qu'elle s'appuie sur des capacités cognitives collectives et mobilise un ensemble d'outils et de procédures en vue de transformer l'information en connaissance actionnable (El Mabrouki, 2007). Selon l'auteur, c'est un moyen de réduire l'incertitude. D'où le terme de « veille intelligente », qui désigne la capacité d'une organisation à définir et à se procurer les bonnes informations en temps voulu (Feldmann & March, 1991).

### **3.2. L'INTERPRÉTATION DE L'INFORMATION**

Pour créer de la valeur supérieure, l'entreprise doit être à l'affût des informations des clients pour apporter une réponse précise à leur besoin (Kohli & Jaworski, 1990). Ces derniers auteurs ont développé une échelle de mesure qui facilite la quête et l'utilisation de l'information sur les clients et les concurrents dans l'entreprise. En effet, dans leur travail, les auteurs notent que les années récentes ont connu une emphase sur la création d'une valeur supérieure aux clients parce que les besoins et les attentes des clients continuent d'évoluer au fil des temps. L'approche qu'ils préconisent est l'approche Markor, qui porte sur la quête et la compréhension des besoins des



acheteurs pour la création d'une valeur supérieure. Elle consiste à mesurer le degré de proximité de l'entreprise avec ses clients, à détecter les changements dans les préférences des produits des clients et des concurrents, à évaluer la qualité des produits et services, à mesurer la capacité de l'entreprise, à détecter des changements fondamentaux dans son industrie (la concurrence, la technologie, la réglementation par exemple), à mesurer la capacité de l'entreprise et à examiner régulièrement les effets probables des changements dans l'environnement et sur les clients.

Elle met par ailleurs l'emphase sur la collaboration inter fonctionnelle, le partage des informations majeures portant sur la satisfaction des clients et le développement des stratégies pour contrecarrer les concurrents dans la totalité de l'entreprise. Elle examine également la réactivité permanente de l'entreprise par un processus de développement permanent de nouveaux produits. Dans cette approche, il existe au préalable une interprétation individuelle des acteurs qui sont concernés par l'information, suivie de l'interprétation organisationnelle. Cette phase d'interprétation humaine est le processus qui confère un sens à l'information.

Le passage de l'interprétation individuelle à l'interprétation organisationnelle est le résultat du partage des perceptions des différents



acteurs (Kohli & Jaworski, 1990). Dans le cadre de cette échelle, les entreprises ont la capacité non seulement d'attribuer un sens commun aux informations collectées, mais aussi d'analyser des problèmes complexes plus ou moins rapidement et de les synthétiser pour créer de nouvelles connaissances (Achar & Bernat, 1998; Daft & Weick, 1984; Lesca, 1994). L'approche Markor a été l'approche fondamentale qui a contribué à la mesure de l'orientation marché au travers de la gestion de l'intelligence marché et de la production à la réponse de l'entreprise. Elle contribue aussi au processus de diffusion de l'information marché aux niveaux vertical et horizontal de l'organisation dans le but de préparer la décision stratégique est incontournable. Pour que l'entreprise prenne des actions en réponse aux informations reçues du marché, il est nécessaire de passer de l'information à la connaissance et de la connaissance à la prise de décision stratégique. C'est un exercice important car il permet de créer de nouvelles capacités collectives d'actions dans l'organisation (Baumard, 1994; McGonagle & Vella, 2002).

L'approche Markor permet également d'entrevoir les organisations comme des systèmes sociaux ouverts qui traitent l'information provenant de l'environnement. Elle permet de déceler la synergie des différents départements au travers du processus de partage et d'interprétation



organisationnelle. Elle aide surtout à percevoir la capacité des top-managers à coordonner les différentes phases de chacune des étapes et à s'assurer de leur réussite pour garantir la performance de l'organisation.

### **3.3. L'APPRENTISSAGE ORGANISATIONNEL**

La réactivité à l'information repose sur l'assimilation des informations et des connaissances nouvelles qui peuvent affecter le fonctionnement quotidien de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel est donc le levier du changement dans l'entreprise. Il porte sur deux principaux aspects : l'un qui concerne l'aptitude de l'organisation à apprendre – on parlera alors d'organisation apprenante ; et l'autre qui concerne l'intégration de nouveaux processus dans l'organisation. Elle sert d'adaptation à l'organisation à la fois des changements internes et se fait par la mise en place d'un processus de gestion de la connaissance. Dans le but de mieux assimiler le concept, nous le définirons d'abord dans son ensemble, et nous présenterons ensuite les effets de l'apprentissage organisationnel dans l'orientation marché. Plusieurs études ont tenté de comprendre les relations entre l'orientation marché et l'apprentissage organisationnel, mais ont produit des résultats mitigés. Certains auteurs (Deshpandé et al., 1993; Han et al., 1998; Hurley & Hult,



1998; Im & Workman Jr, 2004), suggèrent que la relation entre l'orientation marché et l'innovation est susceptible d'être subordonnée à la variable comportementale de l'orientation marché et suscite des besoins d'apprentissage. D'autres (Messeghem, 2003a, 2003b) démontrent que toute organisation ayant adopté une logique « managériale » serait plus susceptible de faire preuve de dynamique d'apprentissage organisationnelle, qui, pour lui, serait plutôt du ressort de la culture adoptée par l'entreprise.

Nous partageons l'idée selon laquelle, l'innovation est susceptible d'être subordonnée à la variable culturelle de l'orientation marché et suscite des besoins d'apprentissage dans les comportements. C'est par exemple le cas des vendeurs de la même unité qui ont souvent besoin de dépendre les uns des autres par le moyen de la confiance et du partage pour accomplir avec succès leur tâches de vente et pour faire preuve de créativité. Pour y arriver, il faut établir des processus d'apprentissage organisationnel. L'apprentissage des mêmes valeurs et croyances sera un élément important qui régira les comportements d'adoption des stratégies de prospection et de négociations. La différenciation dans les comportements rendra plus efficaces ces vendeurs face à l'évolution accélérée de leur environnement. Les entreprises qui ont une plus grande capacité d'innover ont intégré l'apprentissage organisationnel au sein



de leurs structures et sont pour cela capables de développer un avantage concurrentiel et d'atteindre un haut niveau de performance (Hurley & Hult, 1998).

#### **4. METHODOLOGIE**

Le présent article a pour objectif de comprendre les indicateurs de la mise en œuvre d'une orientation marché dans l'entreprise publique au Cameroun. Pour comprendre avec exhaustivité le phénomène étudié et contextualiser le sujet dans ce secteur précis, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. La recherche qualitative ne vise pas à mettre en évidence des lois universelles de l'action. Elle s'attache aux contextes et aux situations, et se contente d'établir objectivement des faits (Yin, 2012, p.9). Il s'agit donc de comprendre, dans un contexte ou une situation, quels types de mécanismes sont à l'œuvre et rendent compte des comportements des acteurs. Selon Bardin (1996), le choix des unités d'analyse et de leurs catégories se fait selon les critères ci-dessous : la pertinence vis-à-vis de la question de recherche (la situation de gestion analysée), l'environnement (contexte économique, social, technologique, actions) et l'organisation (structure, culture, dirigeants).



Parmi plusieurs tentatives de définition de l'entreprise publique, on retiendra celle de la Commission européenne dans la directive n°80/723 du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats. Ce texte définit l'entreprise publique comme « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent ». Selon Charreaux (1997), les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national. Elles se caractérisent par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions de nommer des dirigeants et de leur accorder une « latitude décisionnelle » plus ou moins importante sur les options stratégiques.

Après près de deux décennies d'application de la loi n°99/016 du 22 décembre 1999 portant statut général des établissements publics et des entreprises du secteur public et parapublic au Cameroun, de nouveaux changements et contraintes sont survenus dans la gestion des entreprises et établissements publics. En effet, deux nouvelles lois régissent désormais les entreprises et établissements publics au Cameroun. Il s'agit de la loi n°2017/10 du 12 juillet 2017 portant statut général des établissements publics et de la loi



n°2017/11 du 12 juillet 2017 portant statut général des entreprises publiques. Ces lois ont redéfini le statut juridique des entreprises selon le champ d'application de l'acte uniforme de l'OHADA. Elles sont désormais soumises à des exigences de performances avec une redéfinition du pouvoir des dirigeants.

Les entreprises publiques et les établissements publics relèvent tous désormais d'une catégorie précise. Après la loi du 12 juillet 2017, un décret présidentiel du 19 juin 2019 fixe les catégories d'établissements publics, la rémunération, les indemnités et les avantages de leurs dirigeants. Ladite classification a été faite selon le budget réalisé au courant des trois exercices précédents. Nous avons choisi trois entreprises publiques ayant été classées comme premières en termes de budget annuel. Parmi ces sociétés, nous avons identifiés les CAS A et C comme cas pilotes de notre étude. Plusieurs facteurs peuvent influencer la mise en place ou la réalisation du phénomène étudié. Nous avons retenu différentes catégories qui constituent autant de variables sur lesquelles nous pourrions réaliser la comparaison de cas (Eisenhardt, 1989). C'est pourquoi nous avons sélectionnés comme cas négatif le cas B classé en troisième catégorie des entreprises publiques camerounaises avec un chiffre



d'affaire de 26 milliards entre 2016 et 2018 et un recul de 55% du chiffre d'affaire à ce jour.

Pour entrer en contact avec tous les interlocuteurs, et surtout, avoir l'essentiel des informations, nous avons dû évoluer en toile d'araignée. En effet, même s'ils étaient sollicités au quotidien par leur département, nos principaux interlocuteurs avaient tout de même un réseau de personnes interconnectées qui disposaient d'une expérience que nous n'aurions certainement pas pu obtenir ailleurs qu'auprès d'eux du fait de leur ancienneté. A la fin de cette période, nous avons comptabilisé 8 heures d'interviews, soit environ deux heures par entretien. En confrontant les réalités vécues aux expériences partagées par les interlocuteurs dans leurs différents contextes culturels, nous avons pu enrichir la description de la compréhension de la gestion de la chaîne informationnelle dans ces entreprises. C'est au travers d'une approche non directive que les enquêtes ont été menées. Le logiciel ATLAS-TI nous a permis d'analyser les données de notre champ d'investigation. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des cas avec anonymisation.



CAS	Cas A (Société de télécommunication)	Cas B (Société de transport aérien)	Cas C (Service des prestations aux travailleurs assurés et à leurs ayants droit)
Phase 1	Analyse documentaire	Analyse documentaire	Analyse documentaire
Phase 2  Entretiens semi-directifs (guide d'entretien) au sein des organisations	Services commerciaux, entretien avec le Directeur des ventes à Douala pendant 2 heures	Entretien avec le Directeur administratif et financier à Douala des ventes pendant 2 heures	Entretien avec l'ancienne Directrice régionale pendant 4 h
Phase 3  Entretiens semi-directifs (guide d'entretien) au sein des organisations	Entretien avec le Directeur Marketing à Yaoundé pendant 2 h	Observation participante au sein de la société (1 mois)	Entretien avec le Directeur régional à Douala pendant 2 h



Entretiens semi-directifs (guide d'entretien) au sein des organisations			Entretien avec le responsable informatique à Yaoundé (entretiens en ligne pendant 1 h)
---	--	--	--

**Tableau 1: Une synthèse des cas avec anonymisation**

## 5. RÉSULTATS

L'orientation marché des entreprises de services publics au Cameroun est le résultat de la capacité à organiser et à communiquer de leurs dirigeants. Il s'agit non seulement de mobiliser les employés, mais aussi d'encourager leur implication. Pour répondre à la question de la création des comportements nécessaires à une performance supérieure pour l'implémentation effective de l'orientation marché, nous présenterons premièrement la mobilisation et la



transformation des ressources, puis les moyens concourant à l'implémentation d'une orientation marché dans les entreprises de services publics au Cameroun.

Un choix stratégique du type des ressources à utiliser peut suffire à ouvrir de nouvelles opportunités stratégiques et générer de nouveaux avantages concurrentiels, car « une meilleure utilisation des ressources permettra d'atteindre ses buts stratégiques », a-t-on appris durant notre enquête. Ainsi, le premier indicateur de l'existence d'une gestion orientée marché dans une entreprise de service public est la manière dont les dirigeants mobilisent et combinent les ressources. La transformation des ressources constitue un moyen utilisé par les entreprises de service public au Cameroun qui affecte de manière différenciée chacune des dimensions de l'organisation. Nous présenterons donc également les principaux axes sur lesquels ces entreprises se focalisent pour mieux utiliser leurs ressources.

### **5.1. LA PARTICIPATION DU DIRIGEANT : UN FACTEUR FAVORABLE A LA SAISIE DES OPPORTUNITES STRATEGIQUES**

L'implémentation de la gestion orientée marché nécessite au préalable la mise en place des moyens techniques, financiers et des compétences clés. Pour ce faire, le dirigeant se positionne comme un élément clé par sa



participation active tout au long du processus. Dans les entreprises qui ont connu des changements incessants, il y a une certaine rupture dans la conception et la mise en place de leur stratégie, car les dirigeants, bien que compétents, n'arrivent pas souvent à communiquer leur vision et à créer une participation effective de tout le personnel.

La participation du directeur à l'implémentation d'une gestion orientée marché permet pour certains de « centraliser les offres », pour d'autres de « suivre le ROI de ses actions », et pour un autre encore, « la mise en place des actions de différenciation stratégique » par la précision du traitement et de l'utilisation des informations. Dans l'un des cas, le dirigeant a tout d'abord eu une phase d'initiation qui a été celle de la mise à niveau des employés pour l'utilisation de l'outil informatique : « Nous avons tout d'abord mis en œuvre un système intranet pour limiter les déplacements. Il fallait mettre sur pieds un outil de collaboration pour résoudre le problème du partage de l'information. Chaque soir, nous organisons des sessions d'initiation à l'informatique. Il fallait vaincre la peur de la souris car il y avait un problème de génération à cause de ceux qui ne comprenaient pas le but de l'informatique ». Après cette phase d'initiation, il y a eu une seconde phase : « La phase 2 était la mise en



place d'un centre d'expérimentation de l'outil qui va servir de généralisation dans toute l'entreprise ».

Il nous a été dit que toutes les applications ont été localement conçues, car la première application, qui était importée, n'était pas adaptée au contexte : « Quand le DG est arrivé, il a fait confiance aux jeunes qui sortaient des écoles...Aujourd'hui, en trente minutes, on liquide un dossier. Les mises à jour peuvent être faites sur place. La première application GTEC<sup>1</sup> a coûté près de 8 milliards pour un résultat quasi nul. Il y avait des doublons dans les paiements des prestations qui causaient d'énormes pertes ».

## **5.2. LA MISE EN PLACE DES MOYENS STRATEGIQUES POUR L'IMPLEMENTATION DE L'ORIENTATION MARCHE**

Cette phase de mise en place des moyens stratégiques nécessite la transformation des ressources internes et implique un fort degré d'ouverture sur l'environnement interne. Ceci permet à l'entreprise d'être proactive dans le processus de collaboration avec les employés et de gérer dès le départ des

---

<sup>1</sup>GTEC (Gestion Technique des Centres) est un progiciel de gestion technique non adapté au contexte CNPS. Ce système est essentiellement poreux car il laisse la voie à des fraudes massives et favorise l'apparition de doublons.



problèmes de résistance au changement, le premier objectif étant de susciter le personnel volontaire et motivé. Mais aussi, « Il s'agissait de donner la possibilité à ceux qui ne voulaient pas s'adapter au changement de partir ». La transformation peut aller jusqu'au changement de tout ou partie de l'équipe de direction : « En septembre 2008, 5 mois après, le directeur général a créé une équipe, un comité de gestion qui essaie de réfléchir sur la transition ».

Des actions au niveau interne de l'organisation peuvent se répercuter sur son environnement externe. La poursuite des buts stratégiques de l'entreprise peut également imposer la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques. Il est question en ce moment d'acquérir des compétences nouvelles dans le but de donner un avantage stratégique à l'entreprise et de responsabiliser les employés. Un répondant nous confirme « la naissance de la direction des systèmes d'information qui se charge de l'informatisation complète avec la présence d'un système intégré, de l'alimentation des comptes individuel, social et automatique ». La transformation des ressources internes des entreprises passe également par la mise sur pieds des processus d'apprentissage individuel pour faciliter le partage de la connaissance.



### **5.3. LA MISE EN PLACE DES MOYENS OPERATIONNELS**

Un des indicateurs majeurs de l'existence d'une gestion orientée marché est la transformation des ressources de l'entreprise. Cette phase a pour but d'améliorer les tâches quotidiennes, mais dépend aussi des conditions internes de l'organisation. Il s'agit, dans certains cas, pour l'entreprise d'investir dans le développement des compétences : « Le DG a également payé la formation de plusieurs (50) managers en collaboration avec l'Institut d'administration publique (ISMP) à plein temps. Ces managers devaient être spécialisés dans le management des entreprises publiques ». Dans d'autres cas, cette phase est axée sur la restructuration des tâches et la spécialisation organisationnelle. Il s'est agi dans certains cas d'aménager les postes au travers d'un audit des fonctions. La mise à niveau des employés pour l'utilisation de l'outil informatique a été un aspect essentiel de l'implémentation de l'orientation marché.

Il nous a été révélé qu'une opération dite de « lutte contre la peur de la souris » a été menée. Compte tenu du problème de générations, plusieurs employés ont préféré s'enregistrer pour les départs volontaires, au lieu de s'adapter au processus de changement que le dirigeant avait baptisé « Opération : je dois changer, point. Si je ne change pas, le changement va me



changer ». Cette dynamique est initiée dans l'optique d'instaurer une gestion transparente.

#### **5.4. LA MISE EN PLACE D'UN PROCESSUS D'APPRENTISSAGE INDIVIDUEL**

La capitalisation des apprentissages ne s'opère pas spontanément. Elle nécessite des capacités organisationnelles adaptées du leader pour que la culture d'entreprise soit « centrée sur la tolérance face aux idées nouvelles, le droit à l'erreur ». C'est cette dynamique qui facilitera le partage. Un répondant confirme ainsi : « Le DG a aussi mis en place une application métier appelé SAPPELI Energiser...Il met ensuite en place la conférence de lundi qui concerne tous les directeurs régionaux pour le rendu hebdomadaire. »

Dans d'autres cas, la flexibilité et la disponibilité du dirigeant à écouter tout le monde et à apprendre lui-même des expériences de chacun peut créer un engouement de la part des employés. Quand il se sent écouté, l'employé peut s'investir à fond. A ce propos, un répondant confirme : « Le DG parcourait presque 1000 à 4000 mails par jour pour répondre aux propositions qui étaient reconnues comme étant les meilleures ».

#### **5.5. LE DEVELOPPEMENT DES CAPACITES TECHNOLOGIQUES DIVERSIFIEES**



Les entreprises publiques qui ont réussi leur phase d'implémentation disposent de compétences technologiques diversifiées et de dispositifs organisationnels qui assurent la transmission de l'information entre les différents pôles de compétences : « Le DG a créé une direction des systèmes d'information car avant 2008, il fallait voyager en train ou en voiture pour la ville où vous aviez fini votre carrière et attendre plusieurs mois pour le paiement de la première pension. En 2009, on a mis sur pieds une application pour gérer les paiements. Nous avons mis en place l'interconnexion des sites et l'automatisation des tâches dont les premières étaient la liquidation des prestations. Sur le plan pratique, le DG a envoyé une équipe de développeurs. Au moment de lancer le développement, il [le DG] a délocalisé de la direction générale, l'implémentation, et l'expérimentation vers un centre extérieur appelé Centre Moteur et Pilote, avec Madame (...) comme point focal. Après deux mois, il y a eu une équipe qui s'est délocalisée pour que chaque site puisse se connecter au serveur central. Aujourd'hui, le DG peut avoir la situation d'un dossier, sa traçabilité et vérifier la transparence des activités au moindre clic ».

L'acquisition de qualifications technologiques peut fournir l'occasion de doter l'entreprise de nouvelles compétences individuelles. On note également une forte inégalité des individus devant l'accès à la formation, les



catégories les plus qualifiées étant celles sur lesquelles sont concentrées les dépenses de formation. Le recours à la formation par les entreprises est souvent rendu difficile pour tout le personnel.

## **5.6. PRINCIPAUX APPORTS**

Ce travail vient enrichir les études portant sur la mise en place de l'orientation marché dans les entreprises publiques. En étudiant les moyens stratégiques nécessaires pour la transformation des ressources internes, l'article ressort l'importance du processus de collaboration avec les employés qui permettra de gérer dès le départ des problèmes de résistance au changement. Le premier objectif étant de susciter un personnel volontaire et motivé et l'ouverture des entreprises publiques sur leur environnement externe. De plus, les personnes formées pour être orientées marché sont essentiellement ouvertes au changement et à l'amélioration personnelle. Elles sont plus enfreintes à développer des valeurs collectivistes et des attitudes d'appartenance à des groupes (famille, voisinage, lieu de travail). Pour ces personnes, faire partie d'un groupe résulte du désir de maintenir l'harmonie au sein de celui-ci. Les entreprises publiques peuvent mieux évoluer avec des employés qui



surimposent les priorités du groupe à leurs priorités personnelles (Liu et al., 2001).

## **5.7. CONTRIBUTIONS**

L'étude nous a permis de décrire l'importance de mettre en place une approche comportementale de l'orientation marché dans les entreprises publiques, qui vise à créer une dynamique d'interaction au sein du personnel. Les organisations axées sur le marché sont caractérisées par un ensemble de valeurs culturelles et de croyances qui mettent les intérêts des clients en priorité. Le concept d'orientation marché permettra d'instaurer un état d'esprit d'organisation, une philosophie où « la combinaison des valeurs et croyances communes aidera les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation, en mettant à leur disposition des normes de comportement dans l'entreprise » (Deng & Dart, 1994). En tant que culture, l'orientation marché permettra de créer des attitudes positives envers l'environnement de travail, attitudes qui se reflèteront dans l'augmentation du niveau de la satisfaction au travail, de la confiance dans le management et de l'implication organisationnelle (Chelariu et al., 2002 ; Cheng & Krumwiede, 2012 ; Menguc et al., 2007).



## **5.8. LIMITES DE L'ETUDE**

Parmi les éléments contextuels qui influencent le fonctionnement de l'entreprise publique, l'un des éléments qu'il faudrait étudier est le dispositif d'encadrement des décisions et des actions des leaders des entreprises publiques mis en place par leurs tutelles. Cette étude ne ressort pas l'impact des tutelles sur les décisions des entreprises publiques, mais des recherches futures devraient être conduites dans ce sens. D'autres part, le terme « public » peut avoir différentes significations qui se rattachent soit à l'appartenance publique, soit à la mission d'intérêt général (Bon, 1989). Comme caractéristiques des services dits « publics », on peut citer le caractère non marchand de la relation, le service d'intérêt général, et le contrôle public. Le prestataire du service public non marchand peut rester mal adapté à son marché sans que l'activité ne subisse véritablement un impact, car le consommateur peut continuer à utiliser ces services, même s'ils s'avèrent de mauvaise qualité, à cause de l'absence d'un « verdict consommateur ». Pour étudier la mise en œuvre d'une orientation marché dans les services publics, il faut donc tenir compte de la conjonction d'un ensemble de facteurs qui naissent dès lors qu'on associe le terme « service » au mot « public ».



## CONCLUSION

Mettre en place une orientation marché dans les entreprises publiques consiste à établir un système de valeur inter-organisationnel basé sur la confiance interindividuelle et interpersonnelle. Ceci stipule une première phase portant sur l'orientation stratégique, qui prendra d'abord une approche « outside-in » avec les employés en tant qu'élément fondamental, et ensuite prendra une approche « inside-out » axée sur l'identité des clients. L'orientation marché dans l'entreprise publique s'étend aussi aux attitudes au travail. Par conséquent, une entreprise qui est moins orientée marché ne peut pas attendre de sa force de vente des attitudes qui sont à l'avantage des clients.

Des actions au niveau interne de l'organisation peuvent se répercuter sur son environnement externe. La poursuite des buts stratégiques de l'entreprise peut également imposer la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques. Il est question en ce moment d'acquérir des compétences nouvelles dans le but de donner un avantage stratégique à l'entreprise et de responsabiliser les employés. Il est nécessaire de penser à une combinaison des deux approches culturelle et comportementale dans le but de renforcer les attitudes des employés et de développer les comportements favorables à



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique

XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

l'atteinte des objectifs de performance et au positionnement concurrentiel de l'entreprise sur son marché.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Achard, P., & Bernat, J.-P. (1998). *Intelligence économique : Mode d'emploi*. Association des professionnels de l'information et de la documentation.

Amit, R., & Schoemaker, P. J. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic management journal*, 14(1), 33-46.

Atuahene-Gima, K. (1996). The influence of innovation orientation in human resource management on new product development : The moderating role of innovation type. *Journal of Market-Focused Management*, 1(1), 87-107.

Avlonitis, G., Gounaris, S., & Papavasiliou, N. (1999). What does marketing orientation mean in practice? Some empirical evidence. *28th Annual EMAC Conference*.

Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999). The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the academy of marketing science*, 27(4), 411-427.

Baumard, P. (1994). *Organisations déconcertées : Les transformations de la connaissance dans la gestion de situations ambiguës* [PhD Thesis]. Paris 9.

Berle, A. A., & Means, G. G. C. (1991). *The modern corporation and private property*. Transaction publishers.

Berman, S. L., Wicks, A. C., Kotha, S., & Jones, T. M. (1999). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management journal*, 42(5), 488-506.



Bertrand, Y. (2011). *Culture organisationnelle*. PUQ.

Besbes, A., Aliouat, B., & Gharbi, J.-E. (2013). L'impact de l'innovation managériale sur la performance. *Revue française de gestion*, 6, 161-174.

Boersma, J. S. T., & Stegwee, R. A. (1996). *Exploring the issues in knowledge management*. University of Groningen Groningen.

Bon, J. (1989). Les spécificités du marketing des services publics. *Politiques et management public*, 7(4), 25-32.

Booth, K., Branicki, L. J., & Badham, R. J. (2020). Mindful Ambidexterity : An Ethnographic Study of How Managers Navigate Exploitation and Exploration. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 12530.

Börjesson, S., & Dahlsten, F. (2004). Management action in developing market orientation : A report from a customer knowledge project at Volvo Cars. *Journal of Change Management*, 4(2), 141-154.

Boso, N., Story, V. M., & Cadogan, J. W. (2013). Entrepreneurial orientation, market orientation, network ties, and performance : Study of entrepreneurial firms in a developing economy. *Journal of business Venturing*, 28(6), 708-727.

Cadogan, J. W., Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation : Scale development and cross-cultural validation. *Journal of international business studies*, 30(4), 689-707.

Carroll, A. B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of management review*, 4(4), 497-505.

Charreaux, G. (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115(1), 38-56.

Chelariu, C., Ouattarra, A., & Dadzie, K. Q. (2002). Market orientation in Ivory Coast : Measurement validity and organizational antecedents in a sub-Saharan African economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*.



Cheng, C. C., & Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—New service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.

Cherchem, N., & Fayolle, A. (2010). Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME : Un modèle théorique. *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*.

Daft, R. L., & Weick, K. E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of management review*, 9(2), 284-295.

De Luca, L. M., Verona, G., & Vicari, S. (2010). Market orientation and R&D effectiveness in High-Technology firms : An empirical investigation in the biotechnology industry. *Journal of Product Innovation Management*, 27(3), 299-320.

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.

EL Mabrouki, M. N. (2007). L'Intelligence Économique : Quels Apports à la Gestion des Risques. *Actes VSST*.

Feldmann, M. S., & March, J. G. (1991). L'information dans les organisations : Un signal et un symbole. *Décisions et organisations*, 255-275.

Ferrell, O. C. (2004). Business ethics and customer stakeholders. *Academy of Management Perspectives*, 18(2), 126-129.

Frösén, J., Jaakkola, M., Churakova, I., & Tikkanen, H. (2016). Effective forms of market orientation across the business cycle : A longitudinal analysis of business-to-business firms. *Industrial Marketing Management*, 52, 91-99.

Fry, M.-L., & Polonsky, M. J. (2004). Examining the unintended consequences of marketing. *Journal of Business Research*, 57(11), 1303-1306.



Gao, Y., & Bradley, F. (2007). Engendering a market orientation : Exploring the invisible role of leaders' personal values. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 79-89.

Gatignon, H., & Xuereb, J.-M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of marketing research*, 34(1), 77-90.

Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2009). L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche meta-analytique. *M@ n@ gement*, 12(3), 204-223.

Hajli, N., Lin, X., Featherman, M., & Wang, Y. (2014). Social word of mouth : How trust develops in the market. *International Journal of Market Research*, 56(5), 673-689.

Halima, R. B. (2010). Impact de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction de son client distributeur : Application à la relation hôtel-voyagiste en Tunisie. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2-3.

Hambrick, D. C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries : A contingency approach. *Academy of Management journal*, 26(4), 687-707.

Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard business review*, 68(3), 79-91.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of marketing*, 62(4), 30-45.

Hannan, M. T., & Freeman, J. (1984). Structural inertia and organizational change. *American sociological review*, 149-164.

Herhausen, D., Henkel, S., & Kipfelsberger, P. (2015). The Effect of Internal versus External Communication on Organizational Identification. *Academy of Management Proceedings*, 2015(1), 10870.



Homburg, C., Fassnacht, M., & Guenther, C. (2003). The role of soft factors in implementing a service-oriented strategy in industrial marketing companies. *Journal of Business to Business Marketing*, 10(2), 23-51.

Homburg, C., Krohmer, H., & Workman Jr, J. P. (2004). A strategy implementation perspective of market orientation. *Journal of business research*, 57(12), 1331-1340.

Houston, F. S. (1986). The marketing concept : What it is and what it is not. *Journal of marketing*, 50(2), 81-87.

Hrebiniak, L. G., & Snow, C. C. (1980). Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty. *Academy of Management Journal*, 23(4), 750-759.

Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning : An integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.

Hyder, A. S., & Chowdhury, E. H. (2015). Market Orientation in Service Firms—An International Comparative Study. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 175(2015), 16-23.

Im, S., & Workman Jr, J. P. (2004). Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of marketing*, 68(2), 114-132.

Ingenbleek, P. T., Tessema, W. K., & van Trijp, H. C. (2013). Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 83-97.

Kasper, H. (2002). Culture and leadership in market-oriented service organisations. *European journal of marketing*.



Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003). Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.

Lado, N., & Maydeu-Olivares, A. (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International marketing review*.

Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations. *European journal of marketing*.

Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of product innovation management*, 21(2), 79-94.

Lesca, H. (1994). Veille stratégique pour le management stratégique. Etat de la question et axes de recherche. *Economies et sociétés*, 20(5), 31-50.

Li, T., & Calantone, R. J. (1998). The impact of market knowledge competence on new product advantage: Conceptualization and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(4), 13-29.

Liu, B. S.-C., Furrer, O., & Sudharshan, D. (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of service research*, 4(2), 118-129.

Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2000). Measuring corporate citizenship in two countries: The case of the United States and France. *Journal of Business Ethics*, 23(3), 283-297.



Maignan, I., & Ferrell, O. C. (2004). Corporate social responsibility and marketing : An integrative framework. *Journal of the Academy of Marketing science*, 32(1), 3-19.

Matsuno, K., & Mentzer, J. T. (2000). The effects of strategy type on the market orientation–performance relationship. *Journal of marketing*, 64(4), 1-16.

McGonagle, J. J., & Vella, C. M. (2002). A case for competitive intelligence. *Information Management*, 36(4), 35.

McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance : A market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.

Melnyk, S. A., Sroufe, R. P., & Calantone, R. (2003). Assessing the impact of environmental management systems on corporate and environmental performance. *Journal of operations management*, 21(3), 329-351.

Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation : Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of business research*, 60(4), 314-321.

Messeghem, K. (2003a). Analyse stratégique des relations entre PME et grande distribution. *atti della XII Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Les Cotes de Carthage*, 3-6.

Messeghem, K. (2003b). Strategic entrepreneurship and managerial activities in SMEs. *International Small Business Journal*, 21(2), 197-212.

Miller, R. L., & Lewis, W. F. (1991). A stakeholder approach to marketing management using the value exchange models. *European Journal of Marketing*, 25(8), 55-68.

Miree, C. E., & Prescott, J. E. (2000). “TAP-IN” to strategic and tactical intelligence in the sales and marketing functions. *Competitive Intelligence*



*Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 11(1), 4-16.*

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures : The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science, 39(2), 252-269.*

Ngongang, D. (2013). Facteurs de contingence, TIC et informations dans les entreprises tchadiennes. *La Revue des Sciences de Gestion, 1, 153-162.*

Paillé, P., Chen, Y., Boiral, O., & Jin, J. (2014). The impact of human resource management on environmental performance : An employee-level study. *Journal of Business Ethics, 121(3), 451-466.*

Prescott, J. E. (2001). Competitive intelligence : Lessons from the trenches. *Competitive Intelligence Review: Published in Cooperation with the Society of Competitive Intelligence Professionals, 12(2), 5-19.*

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the content and structure of values : Theoretical advances and empirical tests in 20 countries. *Advances in experimental social psychology, 25(1), 1-65.*

Sharma, A. K., & Kumar, S. (2011). Effect of working capital management on firm profitability : Empirical evidence from India. *Global business review, 12(1), 159-173.*

Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005). Market orientation and performance : A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning.*

Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : The distributor perspective. *Journal of marketing, 62(3), 99-111.*

Smirnova, M., Henneberg, S. C., Ashnai, B., Naudé, P., & Mouzas, S. (2011). Understanding the role of marketing–purchasing collaboration in industrial markets : The case of Russia. *Industrial Marketing Management, 40(1), 54-64.*



**AIMS**

Association Internationale  
de Management Stratégique

XXXII<sup>ème</sup> conférence de l'AIMS

Troilo, G., De Luca, L. M., & Guenzi, P. (2009). Dispersion of influence between marketing and sales : Its effects on superior customer value and market performance. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 872-882.

Zafar, H., Hafeez, M. H., & Shariff, M. N. M. (2016). Relationship between market orientation, organizational learning, organizational culture and organizational performance : Mediating impact of innovation. South East Asia Journal of Contemporary Business. *Economics and law*, 9(2), 40-56.

Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship : A longitudinal analysis. *Journal of business venturing*, 10(1), 43-58.