

**L'EFFET MEDiateur DE LA CULTURE SUR L'ORIENTATION MARCHE DES
ENTREPRISES PUBLIQUES : UNE ETUDE EXPLORATOIRE EN CONTEXTE
CAMEROUNAIS**

**THE MEDIATING EFFECT OF CULTURE ON THE MARKET ORIENTATION OF
PUBLIC ENTERPRISES: AN EXPLORATORY STUDY IN THE CAMEROONIAN
CONTEXT**

MOUANGUE-SMITH Annie Judith

Enseignante assistante

Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)

Université de Douala

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)

Cameroun

ann_mouangue@yahoo.fr

Date de soumission : 02/02/2023

Date d'acceptation : 14/03/2023

Pour citer cet article :

MOUANGUE-SMITH .A.J.(2023) « La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) au Cameroun : Une analyse typologique », Revue Française d'Economie et de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 555 – 580.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



RESUME

La valeur du client constitue l'élément fédérateur d'une orientation marché dans l'entreprise. Cependant, l'implémentation de l'orientation marché peut rencontrer des obstacles majeurs. Spécifiquement celui de l'existence d'une culture qui influence l'engagement et le développement de toute action vers le marché. Cet article étudie les facteurs culturels qui impactent ou obstruent l'intégration de l'importance de l'orientation marché et son développement par les entreprises publiques au Cameroun. A partir d'une démarche qualitative, trois catégories d'entreprises de service public ont été étudiées. L'analyse thématique des données issues des cas étudiés a mis en exergue trois résultats principaux : la distance sociale impacte l'instauration d'une culture de marché dans l'entreprise ; l'importance de la participation du manager peut obstruer ou faciliter son implantation, et enfin la mise en place des dispositifs organisationnels susceptibles d'influencer les comportements organisationnels. L'analyse des travaux se rapportant à l'influence de la culture sur l'orientation marché fait ressortir un lien entre le niveau d'orientation marché et le comportement des employés qui sont directement en contact avec les clients. D'où notre contribution sur la mise en place d'une culture de groupe qui sera précédée par l'implication « affective ». Celle-ci permettra à l'entreprise d'achever son projet d'implémentation.

Mots clés : Orientation marché (OM) ; Internet-mediated market orientation (IMO) ; orientation intrapreneuriale (OI) ; gestion de l'information ; culture organisationnelle.

ABSTRACT

The value of the customer is at the heart of the definition of the market orientation. However, the implementation of market orientation can face major obstacles, specifically that of the existence of a culture that influences the commitment and development of any action towards the market. This article aims to understand the cultural factors that impact or obstruct the integration of the importance of market orientation and its development by public enterprises in Cameroon. Using a qualitative approach, three categories of public service companies were studied. The thematic analysis of the data from the cases studied have highlighted three main results: first the influence of social distance, which impacts the establishment of a market culture, then the importance of the manager's participation, and finally the implementation of organizational mechanisms likely to influence organizational behavior. The analysis of studies relating to the influence of culture on market orientation highlights a link between the level of market orientation and the behavior of employees who are directly in contact with customers. Hence our contribution on the establishment of a group culture which will be preceded by "affective" involvement. This will allow the company to complete its implementation project.

Keywords: Market orientation (OM); Internet-mediated market orientation (IMO); intrapreneurial orientation (OI); information management; organizational culture

INTRODUCTION

Avec la croissance de la compétitivité, toute entreprise est appelée soit à établir une gestion réactive vis-à-vis des besoins de ses clients, soit alors à permettre d'anticiper sur son environnement en l'impactant par l'implémentation d'une approche proactive du marché (Gotteland et al., 2020). Ces deux approches correspondent bien aux aspects pratiques de l'orientation marché. Parler de l'orientation marché, c'est faire référence à l'implantation de nouvelles idées administratives ou techniques à l'interne, dans le but de créer de la valeur supérieure pour les clients et d'atteindre un avantage concurrentiel durable. Pour ce faire, certains auteurs suggèrent la nécessité de mettre en place et de maintenir une culture qui va impliquer des variables attitudeles (Abd-El-Salam, 2020). Il s'agit d'encourager l'employé aux sollicitations de l'entreprise (Meyer et al., 2002).

Dès lors, l'évolution d'une organisation vers un degré supérieur d'orientation marché doit passer par une transformation culturelle, d'où est supposée naître une transformation comportementale (Lichtenthal&Wilson, 1992). Suivant la théorie du management par les ressources, qui est définie comme théorie stratégique susceptible de fournir un avantage compétitif à une entreprise, l'orientation marché représente une ressource clé davantage compétitive et de performance de l'entreprise (Kozlenkova et al., 2014). Les entreprises qui ont une bonne compréhension de leur marché sont considérées meilleures dans l'exploitation de leur capacité marketing et dans la création d'une valeur supérieure (Dickson, 1996). L'orientation marché permet de stimuler l'adaptation aux changements du marché dans tous les environnements (Jaakkola et al., 2016).

D'autres part, la culture est un élément important au sein de l'entreprise. Elle constitue un nœud autour duquel plusieurs autres éléments internes ou externes à l'entreprise peuvent être examinés (Cherchem, 2009). Selon l'auteur, il existe quatre types de culture qui peuvent ou non justifier le lien de l'orientation marché et la culture organisationnelle : La culture hiérarchique qui, selon Zammuto et Krakower (1991) est conservatrice. La culture de marché, orientée vers la réalisation des résultats (results-oriented) à travers la maximisation de la production (Cameron & Quinn, 2011). La culture de groupe, caractérisée par le partage entre les individus, la flexibilité, la confiance dans le potentiel humain, l'engagement et le développement des ressources humaines, ainsi que la participation des individus au processus de développement de l'entreprise. Ces éléments sont des caractéristiques d'une entreprise innovante (Pearce & David, 1983). La culture adhocratique, caractérisée la créativité, la prise de risque et la présence d'un esprit d'initiative, d'un leadership entrepreneurial et la focalisation

sur l'environnement externe (Denison & Spreitzer, 1991). La culture de collaboration, qui consiste à mettre en place un modèle coopératif et participatif dans lequel toutes les informations sont appréciées par tous les départements et toutes les unités font partie d'un ensemble.

Pour étudier la mise en œuvre d'une orientation marché dans les services publics, il faut tenir compte de la conjonction d'un ensemble de facteurs culturels qui naissent dès lors qu'on associe le terme « service » au terme « public ». 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. Nous avons choisi dans le cadre de ce travail, de distinguer les services publics gratuits des services publics marchands. 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 ».

Cependant au sein des services publics rémunérés, la participation du client fait partie intégrante de la démarche de qualité de service, car ses besoins et ses attentes interagissent en continu lors du processus. Ceci amène le client à s'intéresser autant au résultat qu'il obtient qu'à la manière dont il l'a obtenu. Les entreprises de service public doivent donc tenter de personnaliser la démarche et d'individualiser l'approche client. 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. C'est pourquoi, défini comme un ensemble de pratiques de recherche et de diffusion d'informations sur le marché, pour l'élaboration de réponses adaptées (Kohli & Jaworski, 1990), l'orientation marché est guidé par un objectif : celui de mettre en place un ensemble de pratiques et de comportements soutenu par l'établissement d'une norme culturelle au sein de l'organisation basée sur la prise en compte coordonnée et proactive du « marché » (Day, 1994). La culture soutient les comportements des individus dans l'organisation. Elle suscite un intérêt managérial tant pour les chercheurs que pour les gestionnaires, car elle est différente en fonction des réalités des sociétés et des secteurs d'activité. C'est pourquoi, il n'existe pas de consensus sur un modèle commun d'orientation marché à adopter pour les entreprises, ou pour les secteurs d'activités.

Les entreprises publiques camerounaises se trouvent face à un marché en structuration. En effet, après la crise économique des années 90 qui s'est traduit par le développement des grandes entreprises étrangères, les consommateurs sont devenus sensibles au facteur qualité/prix. Il est devenu inéluctable pour ces entreprises de proposer une valeur supérieure aux clients afin de se démarquer de la concurrence. Pour ce faire, il est nécessaire d'affiner la connaissance de la clientèle et repenser les stratégies commerciales afin de les différencier de celles des concurrents. C'est pourquoi, ce travail s'attèle à répondre à la question de savoir quel est l'impact de la culture sur l'intégration de l'importance de l'orientation marché dans les entreprises publiques. Pour ce faire, l'article s'articule autour de trois parties. Dans la première partie, nous parlerons des aspects théoriques relatifs à l'importance de l'orientation marché et son développement par les entreprises publiques. La seconde partie présente l'influence de certains aspects de la culture sur l'implémentation de l'orientation marché. La dernière partie sera consacrée à l'analyse des cas et les résultats.

1. Revue de la littérature

L'orientation vers le marché ou « le market-driven management » est considérée comme l'ensemble des directions stratégiques mises en œuvre par la firme pour créer des comportements susceptibles d'apporter à la firme une performance supérieure.

Il existe des définitions de l'orientation marché aussi divergentes que variées. C'est un ensemble d'activités et de comportements (Murray et al., 2011; Shoham et al., 2005), une ressource et une philosophie managériale tenable à long terme (Lafferty & Hult, 2001; Morgan & Hunt, 1994), une base pour la prise de décision (Deshpandé et al., 1993; Menguc & Auh, 2006; Zhou et al., 2005), ou un aspect de la culture de l'organisation (Day, 1994; Galazka et al., 2020; Slater & Narver, 2000) dont le but est de créer des comportements favorables susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise. D'une manière générale, l'orientation marché est définie comme l'acquisition de l'information (Galazka et al., 2020; B. J. Jaworski & Kohli, 1996; Kuada & Buatsi, 2005), le partage de l'information dans toutes les unités départementales de l'entreprise (Bhuyan, 1998; Cano et al., 2004), l'interprétation de l'information (Lant et al., 1992; Sinkula et al., 1997), et l'utilisation de l'information par le développement des stratégies marketing (Barbuto Jr, 2016; Galazka et al., 2020; Urde, 1999; Zhou et al., 2005).

1.1. Synthèse des travaux

Les travaux fondateurs de l'orientation marché la définissent comme une implémentation du concept du marketing stratégique (B. Jaworski et al., 2000; Kohli & Jaworski, 1990; Slater & Narver, 1999). Ces travaux font ressortir deux approches distinctes de

la notion d'orientation marché : l'une centrée autour des comportements organisationnels de l'entreprise, l'autre qui privilégie le rôle de la culture. A la suite de leurs recherches, plusieurs autres auteurs vont s'intéresser au concept, présentant parfois des formes distinctes de définitions et d'approches dues à la divergence des stratégies d'entreprises qui sont très souvent vues soit sous l'angle de l'amélioration de l'entreprise au niveau interne ou de l'adaptation de l'entreprise aux besoins du marché (Esslimani, 2018a ; Halima, 2010 ; Halima, 2011a).

Deux approches de l'implémentation de l'orientation marché peuvent être mises en évidence :

L'approche comportementale est perçue comme la capacité de développer des compétences chez la firme dans l'acquisition des connaissances sur les clients et autres participants du marché (Atuahene-Gima, 1996; Dobni & Luffman, 2000; Lado et al., 1998). Cette approche démontre le lien entre les comportements observés dans une organisation et son orientation marché. Elle est répartie en trois différentes phases :

(1) La production d'informations, définit comme « *des activités qui visent à développer la compréhension des besoins actuels et futurs des clients ainsi que les facteurs qui les affectent* » ; le client peut donc anticiper ses besoins futurs (Esslimani, 2019) en proposant une nouvelle offre adaptée.

(2) La diffusion de l'information, c'est-à-dire le « *partage des informations entre les différents départements de l'entreprise* » dans le but de répondre aux attentes du marché.

(3) La réaction aux informations, qui désigne ici l'ensemble des actions menées en réponse à l'information produite et partagée.

Selon cette approche comportementale, l'orientation marché doit être abordée à chaque niveau de l'entreprise par les structures et les processus qui favorisent la transition organisationnelle (Mac & Evangelista, 2016).

Cette orientation marché focalisée sur l'action de l'entreprise aux réactions des clients est parue trop restrictive à certains auteurs qui ont souligné l'existence d'autres parties prenantes, à commencer par les acteurs de l'entreprise (employés, cadres...), la concurrence, etc. C'est pourquoi elle suscite un avis divergent des auteurs qui considèrent que l'orientation marché se traduit par trois antécédents culturels : la compréhension des besoins des clients (orientation clients), la compréhension des concurrents (orientation concurrents) et la coordination inter fonctionnelle pour répondre aux besoins des clients (Avlonitis et al., 1999; Baker & Sinkula, 1999; Oplatka & Hemsley-Brown, 2007; Van Raaij & Stoelhorst, 2008). Ces derniers éléments constitueront l'approche culturelle.

L'approche culturelle met l'accent sur les valeurs et les croyances au sein de l'entreprise (Gounaris & Avlonitis, 2001; Murray et al., 2011; Narver et al., 1998). Elle induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients de manière continue. Elle inclut trois comportements organisationnels :

- (1) L'orientation vers les consommateurs appelée « *orientation client* » et définie comme la volonté et la capacité d'une organisation de comprendre suffisamment les consommateurs cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue et d'intégrer leurs préférences aux processus marketing ;
- (2) L'orientation vers la concurrence appelée « *orientation concurrents* », définie comme la capacité d'une organisation d'identifier, analyser et répondre aux actions des concurrents ;
- (3) La coordination inter fonctionnelle qui désigne l'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour créer une synergie d'action au sein de l'entreprise en vue de proposer une valeur supérieure aux clients.

Telles que définies, la première approche associe l'orientation marché à l'avantage concurrentiel, tandis que la seconde approche la limite au concept marketing (Grinstein, 2008 ; Halima, 2010 ; Sheth, Parvatiyar et Sinha, 2015) et aux ressources immatérielles de l'entreprise (Hunt & Morgan, 1995, 1996). Comme nous allons le constater dans la suite de notre travail, bien qu'associée au marketing, l'orientation marché va bien au-delà de la capacité de l'entreprise à influencer son marché ou à créer un avantage concurrentiel. Dans la première partie nous parlerons de l'impact de la culture d'entreprise sur l'intégration de l'importance de l'orientation marché et son développement par les entreprises au travers des éléments socio-organisationnels qui constituent la mise en place d'une logique de marché que sont l'apprentissage organisationnel et l'implication organisationnelle.

1.1.1. L'importance de l'orientation marché et son développement par les entreprises.

L'individu au sein d'un groupe est déterminé par les éléments qui constituent son environnement psychologique et social. Il est donc intégré dans un système de relations qui peuvent être soit positives soit négatives (Lewin, 1943). L'action de l'entreprise est toujours à l'origine de la création du client (Marion, 2006). Une nouvelle activité (un produit ou service innovant, une manière innovante de mettre une offre en marché) voit le jour en même temps qu'elle crée un client. Les produits créent leur propre demande en transformant le comportement des clients et des utilisateurs. Ceci signifie que les entreprises doivent activement influencer le marché plutôt qu'être simplement réactives.

Les théories de l'analyse stratégique prennent aujourd'hui en considération les réseaux sociaux et exigent de dépasser le confinement politique, culturel, économique, cognitif, l'application d'une stratégie, quelle qu'elle soit – produit, vente, production ou marketing sociétal – doit être adaptée à la microstructure du marché de chaque entreprise. L'implémentation de l'orientation du marché reste spécifique à chaque marché et présente des effets qui dépendent de réalités divergentes. Son implémentation ne peut donc pas être universellement applicable (Aziz & Yassin, 2010; Liao et al., 2011). Il existe un certain nombre d'autres facteurs exogènes à prendre en compte dans la mise en place d'une orientation marché (Aloulou, 2017; Bhuian et al., 2005; Cherchem & Fayolle, 2010; Randerson & Fayolle, 2010; Remaud & Adelaide, 2006). Les facteurs sociaux qui sont en dehors des frontières de l'entreprise, peuvent être importants à prendre en compte dans le choix d'un type approprié d'orientation marché dans l'entreprise. Tout dépend des conditions dans les environnements internes et externes (Shafiei et al., 2013; Young, 2005; Zhao & Cavusgil, 2006). Les secteurs et la diversité des structures peuvent justifier le choix d'une implémentation sur une autre (Lichtenthal & Wilson, 1992; Remaud & Adelaide, 2006; Sin et al., 2005).

1.1.2 L'orientation marché et son impact sur la culture d'entreprise

Dans une étude (Deshpandé & Farley, 2004) sur cinq pays à fort degré de développement économique, le Japon, la France, les Etats-Unis, la Grande-Bretagne et l'Allemagne, les auteurs concluent que les Etats-Unis et l'Allemagne révèlent un degré plus fort d'orientation marché, alors que le Japon et la France ont des résultats plutôt faibles. Les auteurs expliquent que ces résultats se justifieraient par la différence des cultures d'entreprise observées dans chacun de ces pays et ceci pourrait être dû à leur niveau d'apprentissage. En effet, le Japon est plutôt caractérisé par une culture consensuelle, les Etats-Unis et la Grande-Bretagne ont une culture de la compétitivité, alors que la France se caractérise par une forte culture bureaucratique. Plus les sociétés deviennent complexes et riches, plus elles sont individualistes. Cependant, il existe des variables modératrices qui modifient cette image. Dans les sociétés individualistes, les gens donnent la priorité à des objectifs personnels plutôt qu'à des objectifs collectifs ; alors que dans des sociétés collectivistes, soit les gens ne font aucune distinction entre objectifs personnels et collectifs, soit ils subordonnent leurs objectifs personnels aux objectifs collectifs (Triandis et al., 1988). Dans le cadre de leurs travaux sur l'orientation marché, certains auteurs (Deshpandé et al., 1993) combinent trois éléments qui impactent l'orientation marché : la culture d'entreprise, les comportements axés sur la production de valeur pour le client, et la recherche permanente de nouvelles sources d'avantages

compétitifs. Ils présentent l'orientation marché comme la capacité de l'entreprise à anticiper ses évolutions en saisissant des opportunités d'innovation. Tous ces éléments sont issus de l'apprentissage organisationnel. Une entreprise apprenante est essentiellement tournée vers l'action, et s'engage dans le développement des aptitudes des employés afin de faciliter une meilleure prise en compte des facteurs exogènes et endogènes qui pourraient positivement et négativement avoir un impact sur la performance de l'entreprise. Dans la partie de ce travail, nous verrons comment de L'apprentissage organisationnel influe sur des variables comportementales de l'orientation marché.

1.2.L'apprentissage organisationnel favorise la mise en place d'une culture de collaboration

Le concept d'apprentissage organisationnel repose sur l'assimilation des informations et des connaissances nouvelles qui peuvent affecter le fonctionnement quotidien de l'entreprise. L'apprentissage organisationnel évoque deux principaux aspects : l'un qui concerne l'aptitude de l'organisation à apprendre – on parlera alors d'organisation apprenante ; et l'autre qui porte sur l'intégration de nouveaux processus dans l'organisation. Elle sert d'adaptation à l'organisation des changements internes et se fait par la mise en place d'un processus de gestion de la connaissance. L'apprentissage organisationnel est l'acquisition de nouvelles connaissances ou des idées qui ont le potentiel d'influencer le comportement organisationnel (Simon, 1969; Sinkula, 1994). Ainsi, toutes les entreprises concurrentes qui sont dans un environnement turbulent doivent poursuivre les processus d'apprentissage organisationnel. Dibella et al. (1996) décrivent quelques facteurs favorisant l'apprentissage organisationnel : la volonté d'obtenir une connaissance fine de l'environnement, le développement des systèmes d'évaluation des performances, une volonté de mettre en place une politique de formation continue des agents, la variété des méthodes de gestion. L'apprentissage organisationnel intègre des systèmes d'acquisition, d'interprétation, de diffusion et de stockage des informations. Il est aussi conçu comme un processus d'acquisition et d'utilisation des connaissances issues de l'interaction entre l'environnement, l'individu (ses modèles d'interprétation) et ses comportements (ses réponses associées) (Durán & Ubeda, 2001). Les dimensions fréquemment associées au concept d'apprentissage sont l'implication organisationnelle, la distance du pouvoir ou distance hiérarchique.

1.2.1. L'implication organisationnelle favorise la mise en place d'une culture de collaboration

L'implication organisationnelle est l'outil organisationnel considéré comme levier des comportements organisationnels. L'implication organisationnelle, traduction du terme « commitment », est définie comme une symbiose entre les valeurs d'une organisation et celles de ses membres (O'Reilly & Chatman, 1986). C'est « l'attachement psychologique ressenti par la personne pour son organisation », qui s'effectue parce que l'individu adopte et internalise les valeurs, les buts et les normes de l'organisation. L'implication organisationnelle serait le prédicteur de l'orientation marché (Mavondo & Rodrigo, 2001). Les auteurs définissent l'implication organisationnelle comme une forte croyance aux buts et valeurs de l'organisation, caractérisée par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci, et un fort désir d'en rester membre. L'implication peut être vue comme une force générale conduisant l'individu à s'identifier et à s'engager envers l'organisation dans laquelle il travaille (Lee & Mowday, 1987).

Les trois formes d'implication organisationnelle les plus récurrentes sont : l'implication « affective », laquelle fait référence à l'attachement émotionnel et à l'identification envers l'organisation ; l'implication « calculée », qui implique que l'individu connaît les coûts associés à son départ de l'organisation ; et l'implication « normative », qui fait allusion à un sentiment d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, loyauté, ou pour achever un projet dans lequel la personne en question se considère engagée. Dans le cadre de ce travail, l'analyse des travaux se rapportant à l'influence de l'orientation marché sur l'implication organisationnelle fait ressortir un lien entre le niveau d'orientation marché et le comportement des employés qui sont directement en contact avec les clients (Jones et al., 2003). Les auteurs décrivent le personnel de contact comme étant le focus de l'orientation marché. L'implication du personnel de contact et son impact dans la créativité et l'engagement des relations avec les consommateurs ont une grande influence sur la réponse des consommateurs et la performance des ventes. Leur engagement est lié à leur implication affective. Deux facteurs qui justifient l'implication affective sont identifiés par Saxe et Weitz (1982a) : la relation et la capacité à aider. Les facteurs relationnels impliquent le degré auquel la relation vendeur-client est coopérative. Le deuxième indique la capacité du personnel de contact à aider le client à satisfaire ses besoins. En d'autres termes, la volonté du vendeur et sa tendance à être impliqué déterminera son approche de vente et permettra de comprendre les besoins du consommateur pour une satisfaction à long terme.

Le personnel de contact joue donc un rôle important dans l'implémentation de l'orientation marché au sein des entreprises publiques à cause de son interaction directe avec les usagers. Le système d'intelligence marketing dépendra de sa capacité à fournir à temps une information informelle qui permettra de garder le reste des employés orientés vers les clients et leurs besoins. D'où l'importance de la distance hiérarchique comme une variable très importante de l'orientation marché.

1.2.2. L'influence de la distance sociale dans la mise en place d'une culture de marché

La distance du pouvoir ou distance hiérarchique est expliquée comme la tendance à voir une grande différence entre ceux qui ont le pouvoir et ceux sans pouvoir. Les sociétés collectivistes ont tendance à avoir une distance élevée du pouvoir (Hofstede, 1980a, 1980b). Dans ses travaux, l'un des auteurs (Miller, 1983) développe une échelle appropriée pour la mesure de la culture organisationnelle de l'entreprise. L'auteur démontre qu'il existe un lien fort entre l'environnement de l'entreprise et la culture organisationnelle. A partir des perceptions émises par les chefs d'entreprise sur leur environnement, il est possible d'analyser les décalages entre ces environnements et la configuration organisationnelle de l'entreprise. De ce fait, la posture de l'entreprise sur la distance sociale sera évaluée par son niveau de prise de risque sur des décisions d'investissement et sa capacité à faire face aux incertitudes du marché, l'intensité et la fréquence des innovations des produits et sa tendance au leadership technologique. En d'autres termes, plus la distance sociale est grande, moins l'entreprise sera capable de faire face aux incertitudes de marché, moins elle sera capable d'innover et moins elle aura un leadership technologique.

Certains auteurs (Miller & Friesen, 1982a, 1982b, 1982c) révèlent que la culture organisationnelle est perceptible dans le niveau de proactivité, la capacité à exploiter les opportunités potentielles, la capacité d'introduction de nouveaux produits et services, l'importance accordée à la recherche et au développement, la capacité à se lancer en premier, la capacité à déterminer le succès sur la base de la réussite dans le marché, l'aptitude à devancer les concurrents, l'importance accordée à l'acquisition des nouvelles ressources et à la création des nouveaux challenges, l'adoption d'un comportement destiné à devancer la concurrence, la disponibilité des ressources et la présence d'un style de management caractérisé par la prise de risques. Car selon Covin & Slevin, (1991), car la contextualisation des stratégies globales ne peut se comprendre que si on intègre la manière dont les entreprises perçoivent leur environnement (Besson et al., 2003). Cela veut donc dire que c'est à partir de la perception de leur environnement que les dirigeants d'entreprises déterminent leurs choix stratégiques afin

d'atteindre une meilleure cohérence entre l'entreprise et l'environnement dans lequel exerce l'entreprise. Les perceptions des dirigeants sur l'environnement vont être à l'origine des choix des actions à prendre pour l'organisation (Zahra & Pearce II, 1990). L'implication des dirigeants ou leaders de l'entreprise et leur vision organisationnelle vont donc déterminer les choix stratégiques. Le top management joue un rôle essentiel pour l'implémentation de l'orientation et l'acquisition d'un avantage concurrentiel. Cette partie du travail sera focalisée sur l'implication du manager.

2. L'importance de la culture du dirigeant pour l'implémentation d'une culture d'orientation marché

Il est essentiel que les leaders soient engagés dans le processus d'orientation marché et surtout, qu'ils comprennent bien le rôle de l'information sur le marché et l'intelligence marché. La formulation et la mise en œuvre nécessitent une stratégie ; l'engagement du personnel dans toute l'organisation dépend de leur participation (Clark, 2000). Les entreprises ont besoin d'avoir des leaders qui sont aptes à bien mener les processus formels de systèmes d'information et les systèmes informels (Erdil et al., 2004) qui impliquent les employés et les cadres supérieurs. Ils doivent pouvoir assumer la responsabilité de l'entreprise de recueillir, diffuser et interpréter l'information technologique (Tyler, 2001).

2.1. La relation entre l'orientation marché et l'engagement organisationnel du leader

Certaines recherches n'ont trouvé aucune relation entre l'orientation marché et l'engagement organisationnel du leader (Hampton et al., 1986; Johnston et al., 1990). Cependant d'autres études démontrent une relation forte entre le leadership et le comportement organisationnel (Avolio et al., 2004; Bono & Judge, 2003; Judge et al., 2003; Walumbwa et al., 2005). Dans ce derniers cas, les auteurs s'efforcent d'identifier l'effet médiateur de l'orientation marché et la relation entre le leader et le style d'engagement organisationnel (Özşahin et al., 2013). Leur enquête a été menée chez 343 cadres moyens et supérieurs de 125 entreprises opérant dans l'industrie manufacturière en Turquie, entre 2008 et 2010. En raison de leur focalisation sur la culture organisationnelle, pour créer de la valeur supérieure à la clientèle, les leaders identifient et comprennent les points forts des concurrents à court terme, ainsi que la faiblesse de leurs capacités et de leur stratégie à long terme. Les dirigeants orientés marché provoquent le changement et prennent des décisions stratégiques pour le développement de la vision de l'entreprise, la flexibilité et l'innovation.

2.2. L'influence du leader sur la culture organisationnelle

Le leadership influence la culture organisationnelle (Yukl et al., 2002). Son rôle est important dans l'établissement de la communication, la coordination et l'intégrité dans l'organisation. En fournissant un sens d'orientation et de vision, Le leader contribuera à augmenter l'auto-efficacité. Lorsque le top management est orienté marché, il sera plus évident de mettre en place un système de développement des compétences clés. Le développement des compétences clés fait partie des moyens que le leader mettra en œuvre pour engager l'entreprise dans cette dynamique qui va susciter la confiance envers l'organisation (Harris & Ogbonna, 2001). La culture du leader a un effet immédiat sur l'interaction du personnel dans l'entreprise. Lorsque le leader possède une culture de collaboration, il favorise l'apprentissage organisationnel, le partage des connaissances, la communication inter fonctionnelle. Plus les employés sont motivés et satisfaits, plus ils s'impliquent et sont productifs. La culture de leader favorise la mise en œuvre et la bonne marche des méthodes et des processus qui rendent le travail plus agréable. Sa culture de collaboration repose également sur une bonne gestion des compétences et sur le développement des individus.

3. Une approche par une étude cas

Pour comprendre avec exhaustivité le phénomène étudié et contextualiser le sujet dans ce secteur précis, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. Celle-ci 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), 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.

Au Cameroun, les entreprises publiques et les établissements publics relèvent tous désormais d'une catégorie précise. En effet, le 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 premiers en termes de budget annuel. Et avons réalisés deux interviews au sein de chaque direction régionale et commerciale. Soit environ 12 heures d'interviews réalisés. La confrontation des réalités vécues par les expériences partagées des interlocuteurs dans leurs différents contextes culturels a permis d'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 issues de notre champ d'investigation. Le tableau ci-dessous présente une synthèse des cas avec anonymisation.

Tableau 1: 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 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 chez la société (1 mois)	Entretien avec le Directeur régional à Douala pendant 2 h
Entretiens semi directifs (guide			Entretien de 2h avec le responsable informatique

4. Résultats

La mise en place d'une orientation marché 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 problèmes de résistance au changement, le premier objectif étant de susciter le personnel volontaire et motivé. Dans l'analyse faite au sein des cas étudiés, trois résultats majeurs sont ressortis : la transformation des ressources stratégiques de l'entreprise par l'instauration de la culture, l'influence culturelle du dirigeant dans le processus d'implémentation d'une gestion orientée marché, la mise en place d'un processus d'apprentissage individuel, la participation du dirigeant dans la proactivité et la réactivité des entreprises

4.1. La transformation des ressources stratégiques de l'entreprise par l'instauration de la culture

La transformation peut aller jusqu'au changement de tout ou partie de l'équipe de direction. 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 « : « *En septembre 2008, 5 mois après, le directeur général a créé une équipe, un comité de gestion qui essaie de réfléchir sur la transition. 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.

4.2. 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, sur le droit à l'erreur* ». C'est cette dynamique qui facilitera le partage. Un répondant confirme ainsi : « *Le DG a mis en place une application métier appelé SAPPELI Energiser...Il met ensuite en place la conférence de lundi qui regroupait tous les directeurs régionaux pour le compte rendu des activités, la remontée d'information sur les difficultés rencontrées et la prise des décisions stratégiques.* ».

Dans d'autres cas, la flexibilité et la disponibilité du dirigeant à écouter tout le monde, 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* ».

Le rôle du dirigeant est essentiel à tous les niveaux, de la détermination des objectifs jusqu'à la stratégie. Selon les cas, la perception de l'orientation marché varie lorsque le leader y exprime un intérêt particulier. Il existe une adhésion plus facile des employés lorsque les dirigeants participent à mettre sur pieds une dynamique marché.

4.3. L'influence culturelle du dirigeant dans le processus d'implémentation d'une gestion orientée marché

La participation du dirigeant est perceptible à trois niveaux distincts : l'amélioration de la qualité de l'information (d'où sa capacité à être à la fois proactive et réactive), la réactivité de l'entreprise et le renforcement des capacités des acteurs qui aboutira à l'implication organisationnelle de tous les employés à l'atteinte des objectifs par l'efficience. Elle permet aussi l'interaction fonctionnelle. La culture du manager permet de renforcer et de garantir l'implication de tous pour l'obtention de résultats favorables sur le marché. Le leader ou dirigeant permet de contourner tous les obstacles qui se présentent à l'intérieur et à l'extérieur de la structure jusqu'à l'obtention des résultats satisfaisants. Plusieurs types d'obstacles ont été évoqués lors de nos entretiens. L'un des plus récurrents est la compétence des employés des services publics. L'implémentation nécessite que le leader mette en place des stratégies de suivi de la phase de départ jusqu'au résultat.

4.4. La participation du dirigeant dans la proactivité et la réactivité des entreprises

Le leader permet de monitorer les modifications du marché et de produire des informations qui facilitent la décision. Pour un répondant : « *Nous avons un niveau de pénétration très élevé. On analyse les états financiers de fond en comble pour connaître les entreprises plus qu'elles-mêmes* ». Et pour un autre, le leader facilite l'instauration d'une orientation entrepreneuriale par la mise en œuvre des processus nécessitant la recherche des informations sur les besoins technologiques de l'entreprise. Pour un autre répondant, le dirigeant permet de résoudre plus facilement les problèmes de digitalisation : « *On est tous renseignés ici. Personne ne se cache à cause de la digitalisation. Nous partageons le même niveau d'information. Cependant, nous avons aussi des techniques d'observation du marché qui permettent d'avoir une visibilité des concurrents* ».

Le dirigeant permet aussi à l'entreprise de s'adapter au marché pour des questions telles que « *les accès à distance* » ou encore pour « *automatiser tous les processus de vente* ». Un autre volet est qu'il permet d'améliorer l'utilisation de l'information et la réactivité de

l'entreprise : « *Nous faisons un benchmark des offres commerciales de façon mensuelle, donc une étude détaillée en termes de tarifs des offres des concurrents, qui va permettre d'élaborer des analyses stratégiques trimestrielles* ». Dans un autre cas, « *Nous travaillons régulièrement avec notre base de données. Nous avons également des entreprises qu'on appelle de Bona Bona* ». Un autre déclare : « *Nous sommes plus réactionnaires, plus personne n'appelle par le fixe aujourd'hui. Le marché des télécommunications va vite, nous ne pouvons rester statiques. Nous sommes partout, nos opérateurs sont nos principaux clients. On peut les appeler une concurrence indirecte, leurs produits sont des substituts...* ».

On peut dire qu'il y a une véritable différence lorsque le dirigeant est présent et disponible pour les informations de son marché. Les décisions sont à la fois réactives : « *On a mis une équipe par exemple sur tous les principaux trafics pour satisfaire nos clients* », et proactives : « *la connaissance et la production des informations existantes permettent d'avoir en temps réel les résultats du marché* ». Certains qui connaissent encore un problème au niveau de l'efficacité de leurs entreprises admettent cependant que la suite du processus de production des informations requiert un accompagnement spécifique : « *Nous nous faisons accompagner* » ; ou pour un autre répondant : « *Nous travaillons régulièrement par des études pour voir si la situation a changé et généralement, ceci nous permet d'anticiper parce qu'on sait comment l'autre fait. Ça nous permet d'élaborer une stratégie en tenant compte du marché et des concurrents* ».

Nous avons constaté que les entreprises qui n'ont pas un niveau d'implication suffisant des dirigeants préfèrent externaliser tout ce qui porte sur les études. Alors que pour celles dont le dirigeant a pris le processus en main, les informations sont généralement gérées par les services informatiques, qui font pour la plupart partie du service marketing : « *Tout ce qui touche l'externe, c'est le service marketing intelligent* ». Dans ce cas-ci, le dirigeant a créé une cohésion départementale entre le service informatique et le service marketing pour la gestion de l'information, ceci dans le but de faciliter le processus de production de l'information et pour raccourcir le processus de décision. Un participant le souligne ici : « *En 2010, on est passé à un délai de traitement de moins d'une journée... nous avons mis en place trois ou quatre applications métiers pour liquider les comptes d'exploitation, les comptes supports, pour gérer l'assiduité du personnel, des applications pour gérer les comptes employeurs, une autre application pour gérer la comptabilité... Aujourd'hui, le DG peut avoir la situation d'un dossier, sa traçabilité et vérifier la transparence des activités au moindre clic* ». Il

poursuit : « *Le DG lui-même participait. Il ne rentrait pas avant 2 heures du matin, car il fallait le suivi pour pérenniser sa vision.* »

Conclusion

La participation du dirigeant est essentielle pour la production de l'information et la proactivité de l'entreprise. Cependant pour obtenir une information fiable susceptible d'être utilisée, il faut au préalable avoir un personnel qui a les compétences requises pour communiquer. C'est pourquoi pour faciliter la tâche, les dirigeants participatifs investissent dans le développement personnel des compétences et sur l'apprentissage organisationnel. D'autre part, la culture peut avoir des répercussions sur la manière dont le personnel de l'entreprise traite les informations, et la façon dont il évalue l'information (évaluer de façon positive l'information de l'environnement). Par conséquent, dans les sociétés où le concept de soi est amplifié, où les individus ont des appréhensions trop justes d'eux-mêmes, ils sont plus susceptibles d'avoir des comportements contraires aux valeurs qui favorisent le partage de l'information et son utilisation.

Contribution

L'implication des employés dans la qualité des relations des entreprises publiques avec les consommateurs est liée à leur implication affective. Ceci voudrait dire que pour avoir une satisfaction des usagers à long terme, le personnel devrait avoir un attachement émotionnel envers l'entreprise et s'identifier à elle. Cette implication affective dépend de relation qui existe avec le leadership et la capacité des leaders à les écouter pour les aider. Les facteurs relationnels sont donc importants pour la réussite d'une transition des entreprises publiques vers une gestion orientée marché.

Limites

Les entreprises publiques camerounaises subissent désormais le poids des pressions du macro et micro environnement. Devant l'évolution des besoins des consommateurs, elles ne doivent plus simplement être réactives. Elles doivent influencer leur marché. Il devient nécessaire, voire incontournable, pour le développement socioéconomique du Cameroun, de s'approcher de l'adéquation entre l'offre et la demande, et de s'adapter aux exigences du marché dans lequel elles évoluent. Pour ce faire, il faut mettre en place une culture de groupe qui favorise la collaboration et le partage de l'information et des connaissances. Cependant l'un des obstacles qu'elles rencontrent est lié aux cultures individuelles qui sont rattachées aux cultures nationales. Ceci suggérerait que devant la multiplicité des contextes culturels différents, elles font face à une incidence sur l'intégration de l'importance de l'orientation

marché et son développement. L'impact de cette diversité des cultures reste un champ très vaste qui reste encore à explorer dans la recherche.

BIBLIOGRAPHIE

Abd-El-Salam, E. M. (2020). Relationship marketing as a mediating role between brand image and customer loyalty in B2B markets : Evidence from a manufacturing company. In *Global branding : Breakthroughs in research and practice* (p. 128-156). IGI Global.

Aloulou, W. (2017). Orientation entrepreneuriale internationale des PME : Émergence du concept, antécédents et modélisation de sa relation avec la performance internationale. *Marche et organisations, 1*, 35-58.

Atuahene-Gima, K. (1996). Market orientation and innovation. *Journal of business research, 35*(2), 93-103.

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

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment : Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior, 25*(8), 951-968.

Aziz, N. A., & Yassin, N. M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia. *International Business Research, 3*(3), 154-164.

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.

Barbuto Jr, J. E. (2016). How is strategy formed in organizations? A multi-disciplinary taxonomy of strategy-making approaches. *Journal of Behavioral and Applied Management, 3*(1), 822.

Besson, D., Haddadj, S., & O'Connor, E. S. (2003). Discours sur les compétences organisationnelles et individuelles. *Revue française de gestion, 4*, 69-91.

Bhuan, S. N. (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of business research, 43*(1), 13-25.

Bhuan, S. N., Menguc, B., & Bell, S. J. (2005). Just entrepreneurial enough : The moderating effect of entrepreneurship on the relationship between market orientation and performance. *Journal of business research, 58*(1), 9-17.

- Bono, J. E., & Judge, T. A.** (2003). Self-concordance at work : Toward understanding the motivational effects of transformational leaders. *Academy of Management Journal*, 46(5), 554-571.
- Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., & Zhao, Y.** (2002). Learning orientation, firm innovation capability, and firm performance. *Industrial marketing management*, 31(6), 515-524.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E.** (2011). *Diagnosing and changing organizational culture : Based on the competing values framework*. John Wiley & Sons.
- Cano, C. R., Carrillat, F. A., & Jaramillo, F.** (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance : Evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Chanut-Guieu, C., & Guieu, G.** (2015). L'entrepreneur visionnaire au cœur de l'hypercroissance. *Entreprendre innover*, 1, 27-36.
- Chelariu, C., Johnston, W. J., & Young, L.** (2002). Learning to improvise, improvising to learn : A process of responding to complex environments. *Journal of Business Research*, 55(2), 141-147.
- Cherchem, N.** (2009). Une approche conceptuelle de la relation entre la culture d'entreprise et l'orientation entrepreneuriale des PME. *Actes 6e Congrès L'Académie L'entrepreneuriat Novembre Sophia Antipolis Fr.*
- 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*.
- Clark, S. C.** (2000). Work/family border theory : A new theory of work/family balance. *Human relations*, 53(6), 747-770.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P.** (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 16(1), 7-26.
- Day, G. S.** (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. S.** (2020). Rethinking Market Orientation from the Outside in. *Mark. Sci. Inst. Work. Pap.*
- Denison, D. R., & Spreitzer, G. M.** (1991). Organizational culture and organizational development : A competing values approach. *Research in organizational change and development*, 5(1), 1-21.

- Deshpandé, R., & Farley, J. U.** (2004). Organizational culture, market orientation, innovativeness, and firm performance : An international research odyssey. *International Journal of research in Marketing*, 21(1), 3-22.
- 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.
- Dickson, P. R.** (1996). The static and dynamic mechanics of competition : A comment on Hunt and Morgan's comparative advantage theory. *Journal of marketing*, 60(4), 102-106.
- Dobni, C. B., & Luffman, G.** (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management*, 16(8), 895-916.
- Durán, J. J., & Ubeda, F.** (2001). The investment development path : A new empirical approach and some theoretical issues. *Transnational corporations*, 10(2), 1-34.
- Erdil, S., Erdil, O., & Keskin, H.** (2004). The relationships between market orientation, firm innovativeness and innovation performance. *Journal of Global Business and Technology*, 1(1), 1-11.
- Esslimani, B.** (2018). L'orientation marché : un comportement organisationnel à effet individuel. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 10(2), 207-223.
- Esslimani, B.** (2019). *Orienter client : Comment?* Éditions universitaires européennes.
- Galazka, A. M., Beynon, M., & Edwards, T.** (2020). Indice de l'usage des technologies de l'information et de la communication dans l'administration du travail : Nécessité, pertinence et utilisation potentielle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(2), 249-269.
- Georgas, J.** (1989). Changing family values in Greece : From collectivist to individualist. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 20(1), 80-91.
- Gotteland, D., Haon, C., Ray, D., & Boulé, J.-M.** (2008). La perception de l'environnement : Quels effets sur la performance de l'entreprise? *Finance Contrôle Stratégie*, 11(1), 155-183.
- Gotteland, D., Shock, J., & Sarin, S.** (2020). Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance. *Industrial Marketing Management*.
- Gounaris, S. P., & Avlonitis, G. J.** (2001). Market orientation development : A comparison of industrial vs consumer goods companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Grinstein, A.** (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations. *European journal of marketing*.

- 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.
- Halima, R. B.** (2011). L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché : Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale. *La Revue des Sciences de Gestion*, 6, 81-88.
- Halima, R. B., & Belhsen, N.** (2013). Validation de l'échelle de mesure de la satisfaction business-tobusiness. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 8.
- Hampton, R., Dubinsky, A. J., & Skinner, S. J.** (1986). A model of sales supervisor leadership behavior and retail salespeople's job-related outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 14(3), 33-43.
- Harris, L. C., & Ogbonna, E.** (2001). Competitive advantage in the UK food retailing sector : Past, present and future. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 8(3), 157-173.
- Hofstede, G.** (1980a). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G.** (1980b). Motivation, leadership, and organization : Do American theories apply abroad? *Organizational dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M.** (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of marketing*, 59(2), 1-15.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M.** (1996). The resource-advantage theory of competition : Dynamics, path dependencies, and evolutionary dimensions. *Journal of marketing*, 60(4), 107-114.
- Jaakkola, M., Frösén, J., Tikkanen, H., Aspara, J., Vassinen, A., & Parvinen, P.** (2016). Is more capability always beneficial for firm performance? Market orientation, core business process capabilities and business environment. *Journal of Marketing Management*, 32(13-14), 1359-1385.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.** (1996). Market orientation : Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Jaworski, B., Kohli, A. K., & Sahay, A.** (2000). Market-driven versus driving markets. *Journal of the academy of marketing science*, 28(1), 45-54.
- Johnston, M. W., Parasuraman, A., Futrell, C. M., & Black, W. C.** (1990). A longitudinal assessment of the impact of selected organizational influences on salespeople's organizational commitment during early employment. *Journal of Marketing Research*, 27(3), 333-344.

- Jones, E.,** Busch, P., & Dacin, P. (2003). Firm market orientation and salesperson customer orientation : Interpersonal and intrapersonal influences on customer service and retention in business-to-business buyer–seller relationships. *Journal of business research*, 56(4), 323-340.
- Judge, T. A.,** Erez, A., Bono, J. E., & Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale : Development of a measure. *Personnel psychology*, 56(2), 303-331.
- Katakis, C.** (1984). The three identities of the Greek family. *Athens: Kedros*.
- Kohli, A. K.,** & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of marketing*, 54(2), 1-18.
- Kozlenkova, I. V.,** Samaha, S. A., & Palmatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 1-21.
- Kuada, J.,** & Buatsi, S. N. (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms : Revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-88.
- Lado, N.,** Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J. (1998). Measuring market orientation in several populations. *European journal of marketing*.
- Lafferty, B. A.,** & Hult, G. T. M. (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*.
- Lant, T. K.,** Milliken, F. J., & Batra, B. (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : An empirical exploration. *Strategic management journal*, 13(8), 585-608.
- Lee, T. W.,** & Mowday, R. T. (1987). Voluntarily leaving an organization : An empirical investigation of Steers and Mowday's model of turnover. *Academy of Management journal*, 30(4), 721-743.
- Lewin, K.** (1943). Cultural reconstruction. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 38(2), 166.
- Liao, S.-H.,** Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial marketing management*, 40(2), 301-310.
- Lichtenthal, J. D., & Wilson, D. T. (1992). Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, 24(3), 191-207.
- Mac, L.,** & Evangelista, F. (2016). The relative impact of market orientation and entrepreneurship on export performance : Do we really know enough? *Journal of Global Marketing*, 29(5), 266-281.

- Marion, G.** (2006). Research Note : Marketing ideology and criticism: Legitimacy and legitimization. *Marketing theory*, 6(2), 245-262.
- Mavondo, F. T., & Rodrigo, E. M.** (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of business research*, 52(2), 111-121.
- Menguc, B., & Auh, S.** (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L.** (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization : A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of vocational behavior*, 61(1), 20-52.
- Miller, D.** (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791.
- Miller, D., & Friesen, P. H.** (1982a). Innovation in conservative and entrepreneurial firms : Two models of strategic momentum. *Strategic management journal*, 3(1), 1-25.
- Miller, D., & Friesen, P. H.** (1982b). Structural change and performance : Quantum versus piecemeal-incremental approaches. *Academy of management Journal*, 25(4), 867-892.
- Miller, D., & Friesen, P. H.** (1982c). The longitudinal analysis of organizations : A methodological perspective. *Management science*, 28(9), 1013-1034.
- Mills, J., & Clark, M. S.** (1982). Exchange and communal relationships. *Review of personality and social psychology*, 3, 121-144.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.** (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- 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.
- Narver, J. C., Slater, S. F., & Tietje, B.** (1998). Creating a market orientation. *Journal of market-focused management*, 2(3), 241-255.
- Ongodo, M. F.** (2006). Différences culturelles et relations d'affaires entre pays d'Afrique et pays émergents d'Asie. *Revue française de gestion*, 8, 65-84.
- Oplatka, I., & Hemsley-Brown, J.** (2007). The incorporation of market orientation in the school culture. *International Journal of Educational Management*.

- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986).** Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of applied psychology*, 71(3), 492.
- Özşahin, M., Zehir, C., Acar, A. Z., & Sudak, M. K. (2013).** The effects of leadership and market orientation on organizational commitment. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 363-372.
- Pascucci, F., Bartoloni, S., & Gregori, G. L. (2016).** Export market orientation and international performance in the context of SMEs. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 28(5), 361-375.
- Pearce, J. A., & David, F. R. (1983).** A social network approach to organizational design-performance. *Academy of Management Review*, 8(3), 436-444.
- Quinn, R. E., & Rohrbaugh, J. (1981).** A competing values approach to organizational effectiveness. *Public productivity review*, 122-140.
- Randerson, K., & Fayolle, A. (2010).** Management et orientation entrepreneuriale : Deux concepts si différents? *Management Avenir*, 9, 124-135.
- Remaud, H., & Adelaide, A. (2006).** L'influence de l'orientation marché sur la compétitivité export des petites entreprises. *8ème CIFEPME*, 25-27.
- Saxe, R., & Weitz, B. A. (1982).** The SOCO scale : A measure of the customer orientation of salespeople. *Journal of marketing research*, 19(3), 343-351.
- Shafiei, M., Hosseini, S. M., & Chashmi, A. N. (2013).** *Studying Strategic Orientation and Market Orientation and Its Impact on Strategy Innovation and New Products in Small and Medium Manufacturing Enterprises in Tehran.*
- Sheth, J. N., Parvatiyar, A., & Sinha, M. (2015).** The conceptual foundations of relationship marketing : Review and synthesis. *Economic Sociology*, 16(2), 19.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005).** Market orientation and performance : A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Simon, J. R. (1969).** Reactions toward the source of stimulation. *Journal of experimental psychology*, 81(1), 174.
- Sin, L. Y., Alan, C. B., Heung, V. C., & Yim, F. H. (2005).** An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(4), 555-577.
- Sinkula, J. M. (1994).** Market information processing and organizational learning. *Journal of marketing*, 58(1), 35-45.

- Sinkula, J. M.**, Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997). A framework for market-based organizational learning : Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Slater, S. F.**, & Narver, J. C. (1999). Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.
- Slater, S. F.**, & Narver, J. C. (2000). The positive effect of a market orientation on business profitability : A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Triandis, H. C.**, Bontempo, R., Villareal, M. J., Asai, M., & Lucca, N. (1988). Individualism and collectivism : Cross-cultural perspectives on self-ingroup relationships. *Journal of personality and Social Psychology*, 54(2), 323.
- Tyler, B. B.** (2001). The complementarity of cooperative and technological competencies : A resource-based perspective. *Journal of Engineering and technology management*, 18(1), 1-27.
- Urde, M.** (1999). Brand orientation : A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Van Raaij, E. M.**, & Stoelhorst, J. W. (2008). The implementation of a market orientation. *European Journal of Marketing*.
- Walumbwa, F. O.**, Orwa, B., Wang, P., & Lawler, J. J. (2005). Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction : A comparative study of Kenyan and US financial firms. *Human resource development quarterly*, 16(2), 235-256.
- Young, R. B.** (2005). *Factors influencing export market orientation and export performance : An empirical investigation*. Cleveland State University.
- Yukl, G.**, Gordon, A., & Taber, T. (2002). A hierarchical taxonomy of leadership behavior : Integrating a half century of behavior research. *Journal of leadership & organizational studies*, 9(1), 15-32.
- Zahra, S. A.**, & Pearce II, J. A. (1990). Determinants of board directors' strategic involvement. *European Management Journal*, 8(2), 164-173.
- Zammuto, R. F.**, & Krakower, J. Y. (1991). *Quantitative and qualitative studies of organizational culture*.
- Zhao, Y.**, & Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial marketing management*, 35(4), 405-414.
- Zhou, K. Z.**, Gao, G. Y., 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.