



HAL
open science

Quelle orientation marché pour les PME-PMI ? Application à une région française

Corinne Rochette, François Cassière

► **To cite this version:**

Corinne Rochette, François Cassière. Quelle orientation marché pour les PME-PMI? Application à une région française. 5ème Congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Oct 2007, Sherbrooke (Québec), Canada. hal-04918582

HAL Id: hal-04918582

<https://uca.hal.science/hal-04918582v1>

Submitted on 29 Jan 2025

HAL is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



Distributed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial - NoDerivatives 4.0
International License

**5^e CONGRÈS INTERNATIONAL DE L'ACADÉMIE DE L'ENTREPRENEURIAT
3, 4 ET 5 OCTOBRE 2007 – HÔTEL DELTA, SHERBROOKE (Québec), CANADA**

«INNOVATION ET ÉVOLUTION DES PRATIQUES ENTREPRENEURIALES»

Corinne ROCHETTE -LADOUCEUR

Docteur en Sciences de Gestion

Maître de conférences IUP Management Université d'Auvergne

Tel : 04.73.17.77.29

Email : Corinne.ROCHETTE@u-clermont1.fr

iupmanagement_rochette@yahoo.fr

GREGOR IAE PARIS 1

François CASSIERE

Enseignant, Doctorant IUP Management Université d'Auvergne

Email : iupmanagement_cassiere@yahoo.fr

CRET-LOG Université de la Méditerranée, Aix Marseille 2

I. U. P. Management et Gestion des Entreprises - Université D'Auvergne -

Pôle Tertiaire

26, Avenue Léon BLUM

B.P. 273

63008 Clermont Ferrand Cedex 1

Résumé : Cette étude se propose de contribuer à identifier la diffusion de « l'état d'esprit marketing » dans les PME-PMI à partir de l'évaluation de leur orientation marché. Elle consiste en l'adaptation d'échelles d'orientation marché en vue de constituer une échelle intégrant toutes les dimensions de l'orientation marché, et de l'appliquer sur un échantillon de 105 PME-PMI. Les résultats obtenus permettent de nuancer les conclusions d'une précédente étude.

Mots clés : PME-PMI, orientation marché, enquête, orientation consommateur, orientation distributeur, orientation fournisseur, orientation concurrents, orientation technologie

Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?

Résumé : Cette étude se propose de contribuer à identifier la diffusion de « l'état d'esprit marketing » dans les PME-PMI à partir de l'évaluation de leur orientation marché. Elle consiste en l'adaptation d'échelles d'orientation marché en vue de constituer une échelle intégrant toutes les dimensions de l'orientation marché, et de l'appliquer sur un échantillon de 105 PME-PMI. Les résultats obtenus permettent de nuancer les conclusions d'une précédente étude.

Mots clés : PME-PMI, orientation marché, enquête, orientation consommateur, orientation distributeur, orientation fournisseur, orientation concurrents, orientation technologie

Abstract : The goal of this study is to identify the diffusion of marketing spirit in SMEs by evaluating their market orientation. It consists in the adaptation of market orientation scales and the proposition of a scale which presents all the dimensions of the market orientation. The scale has been used on a sample of 100 SMEs. The results help us to enlight the results of a previous study.

Key Words : Small and medium sized firms, survey, market orientation, consumer orientation, competitor orientation, retailer orientation, supplier orientation, technology orientation

Les Petites et Moyennes Entreprises sont définies comme des entreprises de moins de 250 salariés et réalisant un chiffre d'affaires de moins de 50 millions d'euros, elles constituent une catégorie d'entreprises très hétérogène. Cette hétérogénéité a conduit à la définition de quatre sous-catégories : la micro-entreprise, la Très Petite Entreprise, la Petite Entreprise et la Moyenne Entreprise. Dans leur mode de fonctionnement et leurs préoccupations, celles-ci ont peu de choses en commun. Pendant longtemps, le champ d'étude privilégié des chercheurs a été celui de la grande entreprise, cependant les PME-PMI ont-elles aussi une place de choix dans l'économie. Elles contribuent fortement à l'emploi et à la flexibilité. Leurs capacités à innover et à exporter sont, désormais reconnues. Les PME ont pendant longtemps limité leur champ d'action aux territoires locaux ou nationaux. Elles se trouvent désormais de plus en plus confrontées à un contexte qui pour l'essentiel est nouveau pour elles : la mondialisation

et l'ouverture des marchés. Elles se croyaient protégées de la concurrence des entreprises des pays à faibles coûts de main d'œuvre grâce à leur plus grand niveau de qualité, mais la banalisation des technologies et la diffusion des savoirs-faire érodent l'avantage qu'elles pensaient détenir. Conjointement à cela, elles découvrent la possibilité d'accéder à des marchés lointains tels que le Brésil, la Chine, la Roumanie.

Elles cherchent de nouveaux relais de croissance, de nouvelles sources de performance. Ainsi, l'évolution de l'environnement s'apparente pour le dirigeant à une forme de complexification des variables de la décision : un nombre croissant d'acteurs économiques intervenants sur le marché, une exacerbation des rapports de force concurrentiels qui le conduisent à développer une plus grande vigilance afin d'orienter ses actions dans la bonne voie. La recherche d'un avantage concurrentiel (permettant à ces entreprises de tenir leur place sur le marché) n'est plus l'apanage des grandes entreprises. Il s'agit désormais pour le dirigeant de PME/PMI de s'ouvrir à son environnement, de développer un état de veille de mobiliser les énergies et de développer des synergies afin d'être en mesure de proposer aux consommateurs une offre adaptée et compétitive. Nous nous proposons ici de nous interroger sur la réalité de cette ouverture à l'environnement, de façon plus précise sur la capacité des PME à se tourner vers les éléments externes (consommateurs, fournisseurs, distributeurs, concurrentes) susceptibles d'orienter son action dans la bonne direction et sur la place qu'elle leur accorde.

Le concept d'orientation marché peut être utile à notre projet d'appréhender la réalité d'une certaine ouverture à l'environnement, la première partie de ce papier sera consacrée à la discussion de cet intérêt. Dans une seconde partie, nous exposerons la démarche suivie pour évaluer la réalité de l'orientation marché dans les PME-PMI et les résultats de l'étude.

1. L'orientation marché

1.1. Vers un étoffement du concept

Le concept d'orientation marché, développé dans les années 90, trouve son origine dans le renforcement des forces concurrentielles, il souligne la nécessité pour les entreprises de se tourner vers le marché d'en cerner les évolutions afin de trouver en tous points de la chaîne de valeur les moyens de développer un avantage (Pras, 1999). Les recherches menées mettent en évidence un lien entre la performance de l'entreprise et son ouverture à l'environnement. Les conclusions de la majorité des études conduites sur la relation entre l'orientation marché et la performance soulignent un lien positif important quelle que soit la taille de l'entreprise

(PME/PMI, grande entreprise). La plupart des études ont été menées sur les grandes entreprises, les PME-PMI ont été délaissées, pourtant elles représentent dans la plupart des pays à économie de marché plus de 90% des entreprises.

L'orientation marché est abordée dans la grande majorité des travaux comme la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation. Elle marque, d'une part, un enrichissement du champ d'action du marketing (celui-ci ne se concentre plus uniquement sur le consommateur, mais il s'étend aussi désormais au distributeur, au fournisseur) et, d'autre part, elle apparaît comme une reconnaissance de la dimension stratégique de l'action (de « l'état d'esprit marketing ») (Pras, 1999).

Les recherches publiées en 1990 de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) vont poser les bases de la définition du concept d'orientation marché. Les premiers définissent l'orientation marché en 1990 comme une culture organisationnelle effective et efficace qui conduit au développement de comportements permettant la création d'une valeur supérieure pour les acheteurs. Une organisation est orientée marché si ces *actions sont conformes à l'état d'esprit marketing*, leur approche est comportementale. De leur point de vue, on peut déceler l'orientation marché d'une entreprise à travers trois types de comportements :

- *la production d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs,*
- *la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation,*
- *la réaction de l'organisation à ces informations.*

Les seconds abordent l'orientation marché dans une optique culturelle (Narver Slater, 1990, 1994, 1995). L'orientation marché est « *un ensemble de croyances qui pose les intérêts du consommateur en premier (...) de façon à développer une entreprise profitable à long terme* » (Deshpandé et al, 2000). La culture orientée marché se manifeste à travers : des routines comportementales, des symboles, des mythes et des rites et peut être détectée dans la présence d'une « orientation vers le consommateur » et d'une « orientation vers le concurrent ». Ces deux composantes seront par la suite complétées par une « orientation technologique ». Plus récemment, en raison de l'intégration du pouvoir des distributeurs et des fournisseurs dans l'analyse du système marketing et la mise en évidence des gisements de compétitivité dont ils peuvent être la source, les « orientation fournisseur » et « orientation distributeur » sont, elles aussi, perçues comme des manifestations d'une culture d'orientation marché.

Les travaux antérieurs (Gotteland, 2004) ont mis en évidence les éléments internes et externes favorisant ou limitant le développement de l'orientation marché. Trois grandes catégories d'éléments internes peuvent être identifiées : les caractéristiques des dirigeants (attitude favorable au changement, aversion pour le risque...), les caractéristiques de l'organisation (ressources disponibles, degré de formalisation, de centralisation...) et la nature des relations entre les différents départements (niveau de conflit, de connexion...). Les éléments externes renvoient, eux, au contexte économique, à l'hostilité et à la complexité de l'environnement.

1.2. Les PME-PMI des particularités

Certaines variables peuvent expliquer la tendance à présenter ou ne pas présenter une orientation marché : la taille de l'entreprise (grande entreprise ou PME-PMI, le secteur d'activité, le type de clients servis, la formation du dirigeant).

Nous pouvons légitimement postuler que pour les dirigeants de PME/PMI dont les préoccupations sont ancrées dans la gestion quotidienne de leur entreprise, l'orientation marché apparaît comme peu ou pas présente. Si elle existe, elle prend forme à travers les dimensions clients et concurrents, les dimensions technologie, fournisseur et distributeur apparaissant comme secondaires. En effet, comme le révèlent les premiers travaux sur l'orientation marché, son apparition résulte avant tout d'une diffusion de l'état d'esprit marketing à l'ensemble de l'organisation et d'une prise de conscience de la montée en puissance de l'intensité concurrentielle, il est donc logique que l'orientation marché trouve d'abord ses racines dans que les dimensions « consommateur » et « concurrent ». Par ailleurs, on peut supposer que la place de l'orientation marché est dépendante de la taille de l'entreprise, dans la mesure où celle-ci requiert la mise en œuvre de comportements exigeants des ressources dédiées (par exemple un système de veille afin de collecter les informations utiles, le partage de l'information), une grande structure serait plus susceptible de présenter une véritable orientation qu'une PME-PMI.

Le secteur d'activité et le type de clientèle servie (entreprise ou client-consommateur final) peut aussi être un élément explicatif de la nature de l'orientation marché développée et expliquer la présence et l'absence de certaines de ces dimensions. Ainsi, une entreprise présente dans le domaine industriel peut à priori présenter une orientation technologie plus forte que celle dont l'activité est centrée sur le service, de même une entreprise travaillant en B to B est à priori moins orientée consommateur ou concurrent.

La formation du dirigeant, en particulier dans une structure à taille humaine, ne peut pas être neutre sur les comportements diffusés. Un dirigeant issu d'une culture technologique présentera plus naturellement une orientation technologique, alors que son collègue issu d'une culture commerciale intégrera plus spontanément l'orientation client ou l'orientation concurrent.

1.3. Evaluer l'orientation marché : Les critères recherchés.

Pour évaluer le degré d'orientation marché il convient d'identifier la présence des deux dimensions autour desquelles le concept est défini : comportementale et culturelle. La dimension culturelle prend corps dans une quintuple orientation : « consommateurs », « concurrents », « fournisseurs », « distributeurs » et plus récemment « technologie ». Ces cinq orientations (culturelles) vont induire trois types de comportements : la recherche d'informations, leur diffusion et des actions.

Le degré d'orientation marché peut être évalué à partir des échelles de mesure proposées et utilisées lors de recherches antérieures, telles que l'échelle MARKOR de Jaworski et Kohli (1993), celle de Narver et Slater (1990), celle de Despanthé et al. (1993) ou encore l'échelle MORTN de Despanthé et Farley (1998) (Langerak, 2003). Ces échelles se présentent sous la forme d'affirmations sur la base desquelles l'interrogé se prononce quant au degré d'acceptation de l'affirmation proposée en choisissant une modalité de réponse parmi celles proposées (échelle cinq points). Les échelles jusqu'alors utilisées ne couvrent pas les cinq composantes (consommateur, concurrent, fournisseur, distributeur, technologie) de l'orientation marché, elles abordent cependant les dimensions culturelles et comportementales.

De nombreuses recherches mesurent simplement l'orientation marché à partir d'une seule entrée (culture ou comportement/activité) (annexe 1). La culture est généralement appréhendée sur une, deux ou trois dimensions des cinq dimensions. Ces aspects sont rarement traités dans une approche conjointe et complémentaire dans les recherches réalisées et, ce, même si, comme le soulignent Gainer et Padanyi (2004), une meilleure compréhension des liens de causalité entre les valeurs associées à l'orientation marché et les comportements permettrait aux managers de savoir où concentrer leurs efforts pour initier un changement dans la culture organisationnelle.

Nous avons choisi d'utiliser une combinaison des échelles existantes et de procéder à leur adaptation dans certains cas, afin d'avoir un outil qui permette d'évaluer la réalité de l'orientation marché dans les PME-PMI.

L'orientation marché sera évaluée dans ses dimensions culturelles et comportementales. Nous avons utilisé les échelles de Narver et Slater pour les orientations consommateurs et concurrents, celle de Gatignon et Xuereb pour l'orientation technologique et celle de Lambin pour l'orientation distributeur. En raison de l'absence d'échelle pour évaluer l'orientation fournisseur, nous avons repris et adapté celle de Lambin. Pour chaque orientation mesurée, les dimensions comportementales seront présentes à travers des affirmations renvoyant à la recherche d'informations, la diffusion dans l'entreprise et les réactions qu'elles induisent.

2. La place de l'orientation marché dans les PME-PMI

2.1. La méthodologie employée

Chacune des dimensions de l'orientation marché a donné lieu à la formulation de propositions destinées à en détecter la présence ou l'absence et à identifier les aspects comportementaux associés à l'orientation marché (collecte d'informations, diffusion et utilisation pour l'action). Pour chaque dimension nous avons retenu quatre éléments révélateurs de l'orientation évaluée et renvoyant aux dimensions comportementales de l'orientation marché (collecte d'information, diffusion, actions induites). Pour, chacun des éléments, une proposition a été formulée. Le répondant exprimait son accord ou désaccord à partir d'une échelle comportant six modalités (« pas du tout d'accord », « pas d'accord », « plutôt pas d'accord », « ni d'accord ni pas d'accord », « d'accord », « tout à fait d'accord »).

Tableau 1 : Les éléments d'évaluation des dimensions de l'orientation marché

Les orientations concernées	Eléments retenus comme révélateurs de l'orientation
Orientation client (propositions 1 à 4)	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les consommateurs, - La diffusion et le partage au sein de l'entreprise d'informations relatives aux clients, - L'anticipation des besoins futurs des clients, - L'intégration des attentes des clients dans la définition et l'ajustement de l'offre.
Orientation concurrents (propositions 5 à 8)	<ul style="list-style-type: none"> - L'existence d'une démarche de collecte d'informations sur la concurrence, - La connaissance des grandes orientations stratégiques des concurrents (cible, positionnement...) - La capacité à réagir rapidement à une nouvelle offre de la concurrence, - La capacité à anticiper les évolutions des offres concurrentes.
Orientation distributeur (propositions 10 à 13)	<ul style="list-style-type: none"> - L'intérêt porté aux informations provenant des distributeurs - La nature des relations développées avec les distributeurs - La contribution à la performance - La conception de produits intégrant les exigences des distributeurs et/ou leurs adaptations.
Orientation fournisseur (propositions 14 à 17)	<ul style="list-style-type: none"> - La réalisation d'études sur les fournisseurs potentiels, - La présence d'une personne dans l'entreprise formée aux achats, - La perception du fournisseur comme un promoteur de solutions, - La mise en concurrence des fournisseurs.
Orientation technologique (propositions 18 à 21)	<ul style="list-style-type: none"> - La collecte d'informations sur les évolutions technologiques, - La place accordée à la recherche développement dans l'entreprise, - La diffusion de l'information au sein de l'entreprise sur l'évolution technologique, - L'intégration des nouveautés technologiques dans les produits.

Les propositions (annexe 2) ont été soumises à un échantillon de 105 dirigeants de PME-PMI d'une région française. Les entreprises ont été sélectionnées au hasard, sur la base d'un fichier fourni par un groupement de dirigeants de PME - PMI. Le questionnaire a été administré en face à face au dernier trimestre 2006 et premier trimestre 2007.

2.2. Les principaux résultats et discussion

- **La structure de l'échantillon.**

41,9% des entreprises interrogées ont moins de 10 salariés, 37,1% entre 10 et 50 et 20% entre 51 et 250 salariés. 59% ont plus de 10 ans, 13,3% moins de 3 ans. 40 % appartient au secteur du commerce, 24,8% au service, 10,5% sont des entreprises artisanales, et 10,5% des entreprises industrielles. 59% travaillent dans un cadre B to B et 69,5% s'adressent directement au consommateur final (B to C).

2.2.1. L'orientation marché : une certaine consistance dans les PME-PMI

Précisons que pour faciliter les commentaires les scores obtenus sur les modalités de réponse « pas du tout d'accord », « pas d'accord », ont été additionnées pour obtenir un score global de désaccord, il en a été fait de même pour les scores des modalités « d'accord », « tout à fait d'accord », la modalité de réponse « ni d'accord ni pas d'accord » a été analysée indépendamment des précédentes.

- **L'orientation « consommateurs »**

De façon globale l'orientation « consommateurs » bien qu'existante reste peu développée. Si 49,5% des entreprises interrogées réalisent des études sur les consommateurs et en perçoivent l'utilité, pour près d'un tiers (31,4%) le consommateur et sa connaissance ne font pas l'objet d'actions spécifiques. 86% des interrogés ont détecté des évolutions dans le comportement et les attentes du consommateur, 9,5% ne perçoivent pas de changement.

La grande majorité des entreprises cherche à évaluer régulièrement la satisfaction des consommateurs (86,7%), elles sont donc peu nombreuses (5,8%) à ne pas avoir de démarche dans ce sens. Elles sont très largement tournées vers la création de valeur pour le client (81,9%). 86,7% considèrent que le client fait partie de la culture de l'entreprise, sa satisfaction apparaît donc comme une valeur centrale.

86,7% accordent une attention toute particulière aux informations provenant du service après vente et du service traitant des réclamations clients. L'orientation client exige de disposer d'une base de données sur leurs clients, 73,3% disposent de cet outil primordial, cependant 23,8% ne disposent pas d'une structuration de cette information.

Pour 66,7% la connaissance du client est le principal avantage face à la concurrence, au regard des résultats précédents, ce chiffre peut paraître faible.

L'orientation consommateur s'inscrit, de ce point de vue là, plus dans un suivi de la clientèle existante et de ses attentes elle se situe plus dans l'instantanéité que dans le développement d'une démarche externe prospective comme le montre les pourcentages plus faibles obtenus sur la proposition relative aux études portant sur le consommateur et son comportement. Par ailleurs, l'information relative à la connaissance du client (études et base de données) reste à structurer pour quasiment un tiers des interrogés.

- **L'orientation « concurrents »**

84,8% estiment bien connaître leurs principaux concurrents, cependant à peine plus de la moitié (54,3%) se renseignent sur eux et mettent en œuvre des actions spécifiques pour les surveiller. Cette connaissance est largement intuitive et informelle puisque seules 38,1% d'entre elles disposent d'outils et de moyens pour collecter de l'information sur la concurrence contre 43,8% qui ne disposent pas de moyens de surveillance.

61,9% déclarent réagir aux actions des concurrents mais pour 19% d'entre elles les actions des concurrents ne donnent pas lieu à des réactions particulières. Les chiffres (80%) mettent nettement en évidence que la concurrence n'est pas pour le dirigeant de PME-PMI la principale préoccupation. La logique de coopération est peu répandue parmi les dirigeants de PME –PMI, le marché est plus perçu comme un terrain où chacun doit faire sa place, en ignorant parfois même l'action des autres, que comme un champ de coopération. Si les dirigeants connaissent plutôt bien les acteurs du jeu concurrentiel, ils appréhendent de façon peu formelle les dynamiques à l'œuvre et ont une connaissance que l'on peut qualifier de superficielle des pressions et logiques concurrentielles probablement en raison d'un déficit d'outils dédiés à la collecte d'information concurrentielle.

- **L'orientation « distributeurs »**

19% des PME-PMI sondées font appel à des distributeurs. Pour la grande majorité de celles-ci le distributeur est la principale source d'information sur le client. Les relations qu'elles entretiennent avec leurs distributeurs peuvent être qualifiées comme étant de bonne qualité (non conflictuelles), les distributeurs ne sont pas pour elles synonyme de pression. Les distributeurs sont perçus comme une importante source de performance, conformément à ce résultat, les entreprises essaient d'intégrer les demandes des distributeurs et de faire évoluer leur offre en intégrant leurs exigences.

- **L'orientation « fournisseurs »**

Pour 81,9% des entreprises, les relations développées avec les fournisseurs sont fondées sur la coopération. La fonction achat comporte une dimension stratégique dans la mesure où, d'une part elles cherchent à mettre en concurrence (72,4%) les fournisseurs potentiels et, d'autre part à associer les fournisseurs à la recherche de solutions novatrices (56,2%) cependant 22,9% des entreprises ne perçoivent pas ce gisement de créativité et de valeur.

79,1% perçoivent le fournisseur comme une source d'amélioration de la performance. 73,1% mettent en place des plages de dialogue et d'échange avec les fournisseurs.

Les résultats soulignent une volonté pour les dirigeants de PME-PMI de trouver auprès des partenaires (distributeurs et fournisseurs) des gisements de valeur. Leur approche s'apparente à une assimilation de la logique et des objectifs associés au management de la chaîne de valeur externe, et ce même si l'assimilation est intuitive et peu formalisée.

- **L'orientation « technologie »**

47,6% considèrent la technologie comme la principale source de valeur, 30,5% ne la perçoivent pas comme telle. L'orientation technologique prend corps à travers la collecte d'informations sur les techniques et les technologies relatives à leur secteur d'activité, 76,2% systématisent cette collecte d'information. 34,3% seulement disposent d'un budget affecté à la recherche et au développement (41% n'affectent aucun budget).

2.2.2. Une assimilation inachevée et inégale des différentes dimensions de l'orientation marché

A l'issue de ce premier niveau d'analyse, l'orientation marché n'apparaît pas comme étrangère à la démarche des PME-PMI. Un deuxième niveau d'analyse portant sur les tris croisés permet de prendre toute la mesure de la place donnée à l'orientation marché dans les PME-PMI. Pour chaque dimension, la proposition portant sur la collecte de données (sur le consommateur, le concurrent, le distributeur, le fournisseur et la technologie) a été croisée avec celles portant sur l'utilisation de l'information (diffusion et actions induites) afin d'évaluer la maturité et l'efficacité des comportements.

Les résultats mettent en lumière plusieurs types de comportements :

Certains comportements révèlent une difficulté à collecter les informations et à les utiliser, un déficit de comportements orientés marché plus que de culture orientée marché.

- Des divergences entre l'assimilation des aspects comportementaux et culturels de l'orientation marché.

Ainsi, les entreprises, qui considèrent la connaissance du client comme la principale source d'avantage compétitif face à la concurrence (elles perçoivent la nécessité de l'orientation client), ne réalisent pas nécessairement d'études (19%) sur les consommateurs, en revanche elles cherchent à évaluer régulièrement la satisfaction du

client. La collecte informations existe bien, mais elle est tournée vers « l'intérieur », elle porte sur les clients de l'entreprise et concerne le suivi et la gestion de la relation commerciale plus que le développement d'une approche prospective, même si la grande majorité des interviewés déclarent avoir constaté des changements importants dans les besoins des consommateurs et vouloir diriger leurs actions vers la création de plus de valeur pour le client. La collecte d'information s'inscrit donc dans une perspective court terme et comporte en cela une faible dimension stratégique. On constate aussi pour l'orientation technologique cette divergence. Même si les entreprises collectent des informations (plus de 75% d'entre elles) sur l'évolution des techniques, elles ne considèrent pas nécessairement la technologie comme étant la principale source de performance, on peut donc supposer qu'elles utilisent insuffisamment les informations collectées. et ce même dans un cadre d'affaires en B to B (où en toute logique cet élément est primordial). 56,4% des entreprises agissant dans un cadre B to B considèrent la technologie comme la principale source de performance, un écart relativement faible par rapport aux résultats obtenus pour les entreprises agissant en B to C (42,5%).

Les résultats mettent en évidence le fait que les entreprises ont plus faiblement intégré les orientations concurrents et technologiques tant dans leurs dimensions comportementale que culturelle.

- Une orientation marché diffuse. L'orientation concurrent apparaît comme globalement faible, cependant les entreprises qui surveillent leurs concurrents mettent en œuvre des moyens pour les surveiller. Les dimensions comportementales de l'orientation marché sont particulièrement peu présentes : la collecte d'information sur la concurrence, les adaptations de l'offre et les réactions induites sont peu évoqués par les interviewés. La logique qui prime reste celle de l'affrontement, la logique de coopération est seulement évoquée par un tiers des répondants.
- Une assimilation conjointe des dimensions comportementales et culturelles de l'orientation marché.

Le deuxième type de comportements renvoie à une meilleur assimilation de certaines dimensions de l'orientation marché (orientation fournisseurs et orientation distributeurs) tant sous les aspects culturels que comportements. L'orientation fournisseur est plus présente. La collaboration est recherchée car elle est perçue

comme une source de performance. Assez logiquement les résultats montrent que pour les entreprises recherchant la coopération les fournisseurs sont très fortement associés au développement de nouveaux produits (au processus d'innovation) et à la performance. Pour les entreprises recourant à des distributeurs on relève une tendance très similaire à celle relevée sur l'orientation fournisseur.

2.2.3. La clientèle, l'âge, la taille... des éléments discriminants de l'orientation marché ?

Les résultats obtenus à partir des tris croisés mettent en évidence que la culture client, l'orientation concurrent et l'orientation fournisseur sont plus fortes dans les petites structures. Assez paradoxalement les études sur les consommateurs sont plutôt réalisées par des entreprises de petites alors qu'on pourrait supposer que les entreprises plus de taille plus importante peuvent bénéficier d'une meilleure structuration. L'ancienneté apparaît très nettement comme un déterminant de l'orientation concurrent et de l'orientation fournisseur plus que la taille de l'entreprise. Par ailleurs la nature de la formation du dirigeant est neutre sur la tendance de l'entreprise à être orientée concurrent et à être orientée fournisseur.

Les dirigeants de formation commerciale sont un petit peu plus sensibilisés à l'orientation client que ceux issus de formation technique ou financière, mais les écarts demeurent faibles, de même que ceux issus d'une culture technique sont plus orientés technologie.

3. Conclusion et voies de recherche

Nous avons postulé au départ que les préoccupations des dirigeants concernaient la gestion quotidienne de leur entreprise. L'orientation marché (dans les cinq dimensions qui la composent) implique une démarche volontaire de nature stratégique. Compte tenu des particularités de fonctionnement des petites structures, nous avons formulé l'hypothèse que l'orientation marché était absente, ou était seulement une réalité naissante qui ne concernait que les dimensions clients et concurrents, et que les dimensions technologie, fournisseur et distributeur étaient secondaires. A l'issue de cette recherche, il apparaît que l'orientation marché est bien une réalité et qu'elle concerne toutes les dimensions mais pour chacune des dimensions, elle présente des degrés d'assimilation variables. Ainsi, les dimensions « fournisseurs » et « distributeurs » sont plutôt bien intégrées, les dimensions « consommateur » et « technologie » donnent lieu elles, à des écarts sur le degré

d'assimilation des dimensions comportementales et culturelles, quant à l'orientation « concurrent » on peut la qualifier de globalement pour plutôt faible.

L'orientation marché des 105 PME-PMI auvergnates interrogées peut être qualifiée de moyenne (voire faible pour certaines dimensions) compte tenu des scores obtenus, cependant elle existe.

Les apports de cette recherche se situent au plan académique dans l'adaptation des échelles de mesure de l'orientation marché, la proposition et l'utilisation d'une échelle intégrant les dimensions culturelles et comportementales et les cinq orientations désormais admises comme étant caractéristiques de l'orientation marché. Cette enquête, fait suite à une précédente réalisée au premier trimestre 2006 sur un échantillon de 100 entreprises, elle nous permet de confirmer et nuancer les résultats préalablement obtenus en particulier sur les dimensions « concurrent » et « technologie ». Les précédents résultats renvoyaient à une assimilation un peu plus prononcée des aspects culturels et comportementaux.

L'enquête contribue à étoffer notre connaissance des pratiques des PME-PMI (en fournissant des données primaires) et à lever certains a priori fortement ancrés, tel que le déficit de préoccupations stratégiques dans les PME-PMI ou d'actions s'inscrivant dans une perspective stratégique.

Les matériaux collectés lors de ces deux études sont une base qui nous permettra de proposer une typologie de profils d'orientation marché pour les PME-PMI.

Références bibliographiques

- ARAGON-Sanchez A., Sanchez-MARIN G, (2005), "Strategic orientation, management characteristics years' performance: study of spanish SME' S has." *Newspaper of Small Business Management* 43 (3), pp 287-308
- DESHPANDE R. et al, (2000), Triad lessons: generating results on high performance firms in five business to business markets, *International Journal of Research in Marketing* 17, 353-362.
- FONROUGE C., (2002), "L'entrepreneur et son entreprise : une relation dialogique", *Revue française de gestion*, n°138, avril-mai, pp.145-158
- GOTTELAND D., (2004), *L'orientation marché*, Editions d'Organisation.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., (1990), Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications, *Journal of Marketing*, vol. 54,. 1-18.
- LANGERAK F., (2003), «An appraisal of research on the predictive effect power of market orientation», *European Management Journal* vol. 21 N°4, pp 447-464.
- NARVER C. J., SLATER S. F., (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, vol. 54, 20-35.
- SLATER S. F., NARVER C. J., (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, 63-74.
- SLATER S. F., NARVER C. J., (1994), Does competitive environment moderate the market orientation performance relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, 46-55.
- MARCHESNAY M. (2003), "La petite Entreprise: sortir de l'ignorance", in Marchesnay M. (coord.), Dossier La Petite Entreprise, *Revue Française de Gestion*, vol.29, n°144, mai- juin, p.107-118
- PRAS B., (1999), Les paradoxes du marketing, *Revue Française de Gestion*, septembre/octobre
- TORRES O., (2001), " Les divers types d'entrepreneuriat et de PME dans le monde ", *Management international*, vol. 6, N°1, p.1-15.
- TORRES. O (2003), "Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité", *Revue Française de Gestion*, n°144, mai/juin, p. 119-138

Annexe 1 : Les échelles de mesure de l'orientation marché

Echelle	Nombre de questions/affirmations	Type de réponses
MARKOR de Jaworski et Kolhi (1993)	20 questions centrées principalement sur l'adaptation du produit au marché, secondairement sur la concurrence et la coordination des fonctions. Echelle destinée à opérationnaliser la définition fondée sur le comportement.	échelle de 1 («strongly disagree »/ pas du tout d'accord) à 5 («strongly agree »/tout à fait d'accord),
Narver et Slater (1990),	15 affirmations centrées sur le client, le partage de l'information et l'intégration des fonctions. échelle développée pour mesurer empiriquement les effets de la culture orientée marché sur la performance organisationnelle.	1 («not at all »/«pas du tout») à 7 («to an extreme extend »/«totalemt»),
Deshpandé, Farley et Webster (1993)	9 affirmations centrées sur le client, le produit ou service.	1 («strongly disagree ») à 5 («strongly agree »),
MORTN de Deshpandé et Farley (1998)	10 affirmations centrées sur le client.	1 («strongly disagree ») à 5 («strongly agree »),
Sanzo, Santos, Vazquez, Alvarez, (2003)	18 affirmations ventilées en 3 catégories : orientation externe (8), coordination interne et intégration (6), management de la relation à long terme (4). <i>Cette échelle est utilisée conjointement par ses auteurs à une échelle de satisfaction du client envers son fournisseur.</i>	1 («strongly disagree ») à 7 («strongly agree »),

Annexe 2 : Questionnaire administré auprès des dirigeants (ou responsables) de PME-PMI

Date de l'administration :

La personne interrogée doit se prononcer sur les affirmations suivantes

LES CONSOMMATEURS

1. Vous réalisez des études sur les consommateurs

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

2. Vous avez détecté des changements dans les besoins des consommateurs

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

3. Vous cherchez à évaluer régulièrement la satisfaction de vos clients

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

4. Vous disposez d'une base de données de vos clients que vous utilisez

- pas du tout d'accord d'accord

- pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

5. Vos décisions sont fondées sur la volonté de créer toujours plus de valeur pour le client

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

6. Le client fait partie de la culture de votre entreprise

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

7. Vous accordez beaucoup d'importance au service après vente et aux réclamations des clients

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

8. La connaissance du client est pour vous votre principale source d'avantage face à la concurrence

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

LES CONCURRENTS

9. Vous connaissez bien vos concurrents principaux

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

10. Vous surveillez leurs actions, c'est-à-dire vous vous renseignez sur ce qu'ils font

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

11. Vous avez mis en place des moyens pour les surveiller (déplacement dans les foires et salons) remontée d'informations (relevé de prix, collecte de leurs catalogues...)

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

12. Vous réagissez aux nouvelles actions des concurrents

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

13. La concurrence est votre principale préoccupation

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

14. vous cherchez à développer des relations de collaboration avec vos concurrents

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

LES FOURNISSEURS

15. Vous sélectionnez d'abord vos fournisseurs sur des critères de prix

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

16. Les relations développées avec vos fournisseurs sont basées sur la collaboration (avantages mutuels)

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

17. Vous mettez en concurrence les fournisseurs potentiels

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

18. Vous associez vos fournisseurs à la recherche de nouveaux produits ou services

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

19. Les fournisseurs vous permettent d'améliorer la performance de votre entreprise

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

20. Vous mettez en place des plages de rencontre et de dialogue avec vos fournisseurs

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

21. Vous échangez régulièrement de l'information avec vos fournisseurs

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

LES DISTRIBUTEURS

21. Vous avez des distributeurs oui non

Si oui passez aux questions sur la partie distributeurs 22 et suivantes

Si non passez à la question 26 et aux suivantes

22. Le distributeur est votre principale source d'information sur le client

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

23. Vous qualifieriez vos relations de plutôt conflictuelles, pour vous distributeur = pression

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

24. Vos distributeurs contribuent à améliorer la performance de votre entreprise

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

25. Il vous arrive d'adapter votre offre aux exigences des distributeurs (comme par exemple adaptation des prix, emballages, qualités du produit)

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

LA TECHNOLOGIE

26. Pour vous la technologie est la principale source de performance de votre entreprise

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

27. Vous cherchez constamment à vous renseigner sur les évolutions technologiques et techniques dans votre domaine d'activité, vous collectez des informations

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

28. Ce que les clients recherchent dans votre entreprise c'est d'abord la maîtrise que vous avez d'une technique ou technologie (dans le service mieux savoir créer le service que les concurrents)

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

29. Vous accordez un budget à la recherche et au développement

- pas du tout d'accord d'accord
 pas d'accord tout à fait d'accord
 ni d'accord ni pas d'accord

IDENTIFIANT :

Taille de l'entreprise (nombre de salariés) :

- moins de 10 de 11 à 50 de 51 à 100
 de 101 à 150 de 151 à 250 salariés

Ancienneté de l'entreprise :

- moins de 3 ans de 3 ans à 5 ans de 6 à 10 ans
 plus de 10 ans

Secteur d'activité :

- Commerce Artisanat services
 Industrie autres précisez....

Localisation :

Précisez la ville (nombre d'habitants approximatif) et le département

Ville : Département :

Type(s) de clients servis (les 2 réponses sont possibles conjointement)

- B to B (entreprises) B to C (consommateurs)

Formation du dirigeant :

- commercial technique gestion/finance