

Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles

DOUCOURE, Balla

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion-Université de Dakar

balla.doucoure@ucad.edu.sn

DIAGNE, Assane

UFR Economie, Management et Ingénierie juridique-Université de Bambey

Assane.diagne@uadb.edu.sn

FORT, Fatiha

Montpellier SupAgro/IRC,

fatiha.fort@supagro.fr

Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles

Résumé :

L'objectif principal de cette recherche est de proposer un modèle conceptuel pour évaluer le rôle modérateur de l'appartenance à un groupement de producteur dans la relation entre OM et Performance. La méthode des équations structurelles à travers l'approche LISREL et la macro-PROCESS de Hayes ont été utilisées pour tester les hypothèses. Les résultats d'une enquête auprès de 250 dirigeants de PME-TPE agroalimentaires au Sénégal montrent que le fait de faire partie d'un groupement de producteurs améliore la capacité des dirigeants à développer une orientation marché et permet de meilleures performances commerciales.

Mots-clés : Orientation marché, performance, petites entreprises, organisations professionnelles, système agroalimentaire

Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles

INTRODUCTION

Les PME présentent une part majeure de l'économie mondiale. Partout dans le monde, les PME sont considérées comme des entreprises aux multiples vertus : adaptabilité, flexibilité, créativité... (Torrès, 1999). Elles occupent une place prépondérante dans le tissu économique et social constituant un levier essentiel pour la croissance économique. La spécificité économique des pays en développement n'est pas sans influence sur le comportement des PME et particulièrement des TPE. Dans le contexte africain, l'informalité des économies est d'un niveau très élevé favorisant la présence de petites entreprises communautaires dont *« l'unité de production est indissolublement liée à la cellule familiale et l'activité économique se fonde dans l'activité sociale »* (Torrès, 1999). Au Sénégal, la compétitivité et la pérennité des TPE est de plus en plus au cœur des programmes des politiques publiques. Cependant, ces petites structures sont caractérisées par des spécificités relatives à leur faiblesse organisationnelle et à leurs modes de gestion informels.

Par ailleurs, la mondialisation des échanges entraîne une forte dépendance du Sénégal vis-à-vis de l'extérieur pour l'importation notamment de produits alimentaires exacerbant ainsi la concurrence qui jusque-là opposait ces petites unités artisanales aux grandes entreprises locales. Aussi, convient-il de souligner les mutations importantes que connaît le secteur de la distribution qui se modernise de plus en plus, avec notamment l'arrivée d'enseignes étrangères. Il devient alors nécessaire pour ces petites entreprises d'accroître leur production pour assurer l'autosuffisance alimentaire et de proposer une offre compétitive pour garantir leur pérennité. Dès lors, ces petites structures gagneraient à se moderniser et à développer leur capacité à s'adapter afin de répondre aux contraintes imposées par leur environnement commercial en pleine mutation.

La réponse à ces nouvelles exigences est souvent une condition nécessaire au référencement en grande distribution. Les TPE sont confrontées à des difficultés liées à la lourdeur et à la complexité de la procédure de référencement. Mais la principale faiblesse de ces petites entreprises demeure leur faible capacité à négocier des conditions commerciales favorables avec une grande distribution de plus en plus incontournable.

Pour aider les PME sénégalaises à accéder aux rayons des supermarchés, l'Etat a érigé un cadre juridique¹ leur permettant de se fédérer autour d'organisations professionnelles² pour peser sur les négociations commerciales. En effet, l'affiliation à une OP constituerait un moyen pour les petites entreprises de développer leurs méthodes d'organisation et surtout de gestion commerciale et par conséquent, de faciliter leurs accès à des marchés (De Janvry et Chadoulet, 2004). Les OP constituent alors un soutien à l'activité des petits producteurs grâce à l'usage de mécanismes de coordination autoritaire (Hernandez et Narciso, 2003). Ces auteurs ont aussi montré qu'un partenaire bien informé des exigences du marché peut, grâce à des organisations professionnelles fortes, transmettre la volonté de satisfaire les besoins du marché aux petits producteurs membres de ces organisations et, donc, l'orientation marché.

L'orientation marché est définie comme : « un ensemble de pratiques de recherche d'informations sur le marché, de diffusion d'informations et d'élaboration de réponses adaptées au marché » (Kohli et Jaworski, 1990, 1993). Depuis les années 90, le lien entre l'OM et la performance a fait l'objet de plusieurs recherches (Jaworski et Kohli, 1993 ; Slater et Narver, 2000) et un certain nombre de méta-analyses (Ellis, 2006 ; Kirca, Jayachandran, et Bearden, 2005 ; Cano, Carrillat, et Jaramillo, 2004). S'il est établi dans la littérature que l'OM a un effet direct positif sur la performance, force est de constater que la plupart des recherches sur ce lien ont concerné les grandes entreprises. Malgré l'abondance de la littérature sur l'orientation marché, nous constatons ainsi qu'il y a très peu d'applications portant sur les TPE.

Par ailleurs, la référence à « l'orientation marché » nous permet ici d'aborder la problématique de l'introduction du marketing (ou de ses prémisses fondamentales) dans les activités économiques du système agroalimentaire³ au Sénégal. En effet, l'opérationnalisation de l'orientation marché au sens de Kohli et Jaworski (1990) dans les très petites entreprises est sujette à quelques difficultés opérationnelles. La principale raison de cette situation relève

¹ LOI n° 2004-16 du 4 juin 2004 portant loi d'orientation agro-sylvo-pastorale (LOASP).

² Les OP regroupent les personnes physiques et morales qui souhaitent s'unir pour assurer la défense de leurs intérêts communs et la fourniture de services à leurs membres LOASP (2004).

³ Perception qui englobe l'agriculture et l'industrie agroalimentaire dans une même perspective.

du mode de gestion de ces très petites structures. Le souci du développement de cette orientation marché chez les petites entreprises agroalimentaires se justifie par le fait qu'elle constitue un préalable fondamental à toute pratique du marketing. Il se pose alors la question des voies et moyens permettant de diffuser et de développer cette orientation marché auprès de ces petites entreprises. Selon la théorie institutionnelle, la collaboration inter organisationnelle représente une source de changement des comportements pour les acteurs évoluant dans les mêmes réseaux institutionnels (Phillips et al. 2000). Certains auteurs ont ainsi montré que les organisations professionnelles favorisent la diffusion et le développement de comportements orientés marché chez leurs membres (Hernandez et Narciso, 2003). Toutefois, la question liée à la variation du niveau d'orientation marché en fonction de l'appartenance ou non des PE à une OP et sa conséquence sur la performance demeure à notre connaissance ignorée. Les publications existantes sont souvent orientées vers l'analyse de moyens et mécanismes adaptés permettant aux membres des OP d'être plus orientés marchés, si bien qu'une approche comparative aurait permis d'évaluer la variation du niveau d'OM entre les PE affiliés et non affiliés. De plus, selon la théorie des ressources, l'orientation marché entraîne la performance même si nous ne savons pas si l'affiliation ou non à une OP aurait une influence sur cette relation.

Partant de ce constat nous posons la question centrale suivante : comment l'appartenance à une OP influence-t-elle le lien entre l'orientation marché et la performance ? Pour combler l'écart dans la littérature et répondre à cette question, l'objectif de cette recherche est d'établir le rôle modérateur de l'appartenance ou non à une organisation en réseau. Après avoir fait une analyse conceptuelle et proposé le modèle de recherche, nous présentons d'abord la méthodologie, ensuite les résultats et enfin la discussion et les implications.

1. L'ORIENTATION MARCHE DANS LES PE

L'orientation marché est un concept qui a fait l'objet de plusieurs débats pendant plus d'un demi-siècle. En effet, les premiers travaux de Drucker (1954), Levitt (1960) et Keith (1960) font de l'orientation marché une philosophie qu'une organisation doit adopter pour créer plus de valeur. Ces travaux seront consolidés par ceux des auteurs considérés comme les fondateurs de l'OM tels que Shapiro (1988), Kholi et Jaworski (1990), Narver et Slater (1990). L'orientation marché est définie comme : « *un ensemble de pratiques de recherche d'informations sur le marché, de diffusion d'informations et d'élaboration de réponses*

adaptées au marché » (Kohli et Jaworski, 1990, 1993). Ces auteurs sont ainsi considérés comme les précurseurs de l'approche comportementale de l'orientation marché en se focalisant sur les actions (ensemble d'activités qui façonne le comportement du dirigeant à l'égard de son marché) de l'entreprise plutôt que sur sa culture. Cette approche semble ainsi mieux adaptée aux petites entreprises en particulier celles évoluant dans un contexte de pays en développement (Doucouré, Fort et Dankoco, 2018) et caractérisées par un faible niveau d'instruction de ses dirigeants.

Selon Verhees et Meulenbergh (2004), les ressources et capacités spécifiques des petites entreprises déterminent leur niveau d'orientation marché au sens de Kohli et Jaworski (1990). Or, ces entreprises ne disposent pas de suffisamment de ressources financières devant leur permettre d'investir dans la recherche d'informations notamment primaire. En effet, l'absence d'une fonction marketing et la rareté des ressources pour la collecte de l'information provenant du marché poussent les petites entreprises à suivre l'évolution de leur environnement à partir des données secondaires (revues spécialisées, conférences et revues professionnelles) ou des contacts personnels (avec les fournisseurs, clients) (Smeltzer, Fann et Nikolaisen, 1998).

Toutefois, la configuration structurelle de ces entreprises et leur mode d'organisation constituent des freins au développement de l'orientation marché au sens de Kohli et Jaworski (1990). En effet, celles-ci se caractérisent par une forte centralisation qui se traduit par une concentration des prises de décisions et des pouvoirs entre les mains d'un seul décideur, ce qui constitue une entrave aux échanges d'informations et d'idées (Zahra et al., 2004 ; Beck et al., 2011). De plus, des auteurs ont montré que la centralisation affecte négativement l'orientation marché en ce sens qu'elle exerce un effet inhibant sur le partage et l'utilisation de l'information dans l'entreprise (Matsuno et al., 2002). Le partage de l'information ne s'avère pas alors pertinent dans les petites entreprises d'autant que toutes les grandes décisions proviennent d'un seul et unique décideur (Verhees et Meulenbergh, 2004). Néanmoins, il existe des moyens de dissémination dans les petites entreprises (notamment avec les autres employés), qui ont souvent un caractère informel.

Malgré leur faiblesse organisationnelle, les petites entreprises sont à même de répondre avec rapidité et souplesse à l'information collectée du fait d'une part de leur organisation non bureaucratique (la prise de décision est rapide) et, d'autre part de la capacité de leurs dirigeants à superviser l'ensemble du processus de production et de commercialisation (Carson et al. 1995 ; Nooteboom 1994). En revanche, la capacité de réaction de ces petites

structures est limitée par la faiblesse de leurs ressources financières et techniques (Verhees, 2005). La faible capacité de réaction des petites entreprises peut aussi s'expliquer par l'existence de lacunes dans la planification marketing (Carson, 1990). En effet, la planification marketing dans les TPE est très difficile à mettre en place à cause des ressources limitées en termes de temps, d'argent et d'expertise et par conséquent elles ne disposent pas assez d'arguments pour exercer un quelconque impact ni sur leur marché ni sur leur environnement (Verhees, 2005). Partant de là, il apparaît clairement que les principes marketing, les concepts de planification et les techniques marketing, tels que conçus, ne sont pas très adaptés à la situation dans laquelle les TPE évoluent (Carson, 1990).

2. LES RELATIONS INTER ORGANISATIONNELLES : UN MOYEN POUR DEVELOPPER L'OM DANS LES PE

Selon la théorie des ressources, les ressources stratégiques ont une influence positive sur la performance de l'entreprise (Crook et al., 2008). Ces ressources, qui s'expriment à travers certains savoirs (savoir concevoir, savoir distribuer et savoir communiquer) (Duong et Paché, 2015), sont en effet nécessaires pour construire, développer et surtout pérenniser un avantage concurrentiel durable (Barney, 1991). Cependant, la disponibilité de ces ressources notamment dans les petites entreprises n'est pas toujours effective. Il faut donc être capable de les saisir auprès des partenaires, notamment dans le cadre de relations de partenariat. Les relations inter-organisationnelles peuvent être définies comme des liens puissants et étendus, de type social, économique, de service et technique, qui existent entre les organisations (Lefaix-Durand et al., 2006). L'entreprise nouant ainsi des relations inter-organisationnelles peut y obtenir certains avantages tels qu'un meilleur accès à certaines ressources, une réduction de l'incertitude et un accroissement de sa légitimité (Forgues et al., 2006). Bien que les deux autres avantages ne soient pas négligeables, l'accès aux ressources nous semble plus pertinente car c'est une préoccupation majeure des petites entreprises. Aussi, l'intégration de la petite entreprise dans un réseau (fédérations, organisations professionnelles...) est-elle considérée comme un moyen d'accéder aux ressources. En effet, les relations collaboratives, en respectant les mécanismes de coordination inter-organisationnelle peuvent aider l'entreprise à capter des ressources lui permettant d'obtenir un avantage compétitif et, par conséquent d'améliorer sa performance (Gulati *et al.*, 2000).

3. HYPOTHESES ET MODELE DE RECHERCHE

Dans les années 2000, plusieurs méta-analyses (Cano et al., 2004 ; Kirca et al., 2005 ; Ellis, 2006) ont été réalisées étudiant le lien entre l'OM et la performance. Beaucoup d'auteurs reconnaissent que la méta-analyse est un outil important pour conduire la recherche en marketing à travers différents pays (Deshpandé et Farley, 1999). De toutes ces études, il ressort un constat selon lequel l'essentiel des résultats confirme l'existence de lien entre l'OM et la performance (Kirca et al., 2005 ; Cano et al., 2004).

Après cette période marquée par la publication de méta-analyses, beaucoup d'autres auteurs (Gudlaugsson et Schalk, 2009 ; Jiménez-Jiménez et Cegarra-Navarro, 2007 ; Rojas-Méndez et al., 2006) continuent à se pencher sur l'étude de ce lien. La majorité de ces études a confirmé l'existence d'un lien positif entre les deux phénomènes.

Par ailleurs, la faible capacité de gestion commerciale et marketing liée aux spécificités relatives à leur structure organisationnelle, leurs caractéristiques, l'insuffisance de leurs ressources limite les PE dans leur quête de compétitivité. Pour ce faire, les relations inter organisationnelles, considérées comme un cadre favorisant les partenariats et les réseaux, représentent un moyen incontournable pour cette catégorie d'entreprise d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Jarillo, 1988 ; Gulati et al., 2000). Les relations collaboratives à long terme entre partenaires, en mettant en place des mécanismes de coordination, doivent aussi être favorisées pour augmenter leur performance (Sharma et al., 1999 ; Gummesson, 2004). En définitive, l'organisation en réseau semble être un moyen pour l'entreprise de capter des ressources qui lui permettent d'obtenir un avantage compétitif durable et de réaliser un niveau de performance supérieur (Oliver, 1997). Elle permet aussi le renforcement des ressources et capacités notamment commerciales et joue un rôle prépondérant dans la diffusion et le développement de comportements orientés marché chez leurs membres (Hernandez et Narciso, 2003 ; Diagne, 2018).

Partant de tous ces constats, nous posons les hypothèses suivantes :

H1 : l'orientation marché influence positivement la performance commerciale.

H2 : l'affiliation à une OP a un effet modérateur sur la relation entre l'orientation marché et la performance commerciale.

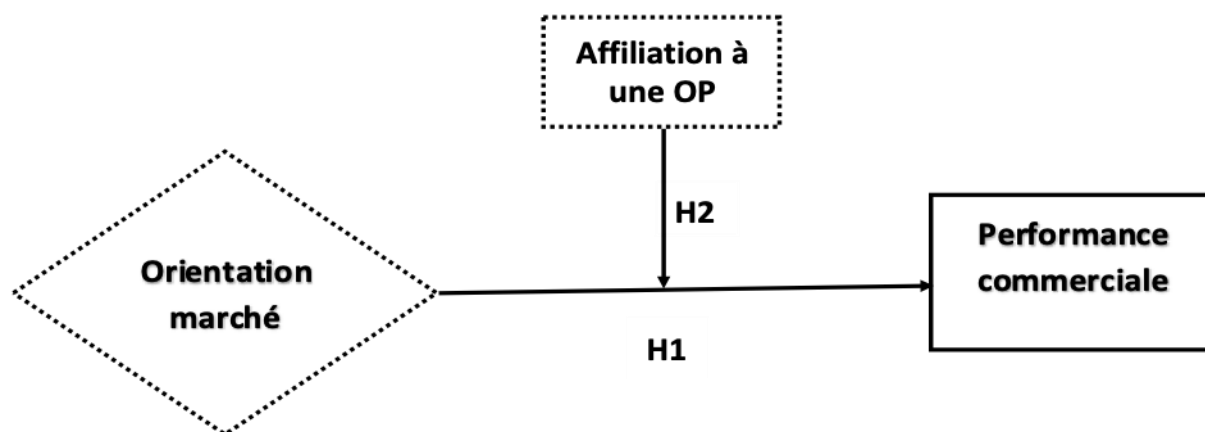


Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche

4. METHODOLOGIE

Au Sénégal, l'essentiel des entreprises du secteur agroalimentaire est constitué de micros, petites et parfois moyennes entreprises. Ceci n'est que le reflet de la composition de la population totale des entreprises dans laquelle les petites et moyennes entreprises représentent près de 97,4% de cette population en 2013 (BDEF, 2015). La population de référence de notre étude est ainsi composée de TPE ayant un effectif compris entre 1 et 20 salariés selon le cadre juridique sénégalais⁴. Les données ont été recueillies par enquête auprès des dirigeants. L'administration des questionnaires est effectuée en face à face par trois enquêteurs d'une société spécialisée dans la collecte de données. Les entreprises qui constituent notre échantillon ont été sélectionnées suivant un échantillonnage non aléatoire. Nous avons ainsi procédé à l'ajustement de l'échantillon suivant un choix raisonné. En effet, il n'existe pas, à notre connaissance, au Sénégal de bases de données de l'ensemble des entreprises (avec des précisions sur la taille, le secteur d'activités, l'appartenance ou non à une organisation professionnelle et l'âge). Nous avons obtenu, compte tenu de ces critères et à l'issue de l'enquête, un échantillon de 250 TPE dont les caractéristiques sont résumées dans le **tableau 1**. Elles appartiennent au secteur de l'agroalimentaire (correspondant à l'ensemble des entreprises agricoles et agro-industrielles) sur lequel notre choix a porté. En effet, l'agroalimentaire sénégalais revêt une grande importance en termes d'emploi, de valeur ajoutée, de chiffre d'affaires à l'export.

⁴La loi n°2008 – 29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes Entreprises.

Tableau 1 : Caractéristiques de l'échantillon (N=250)

Variables	Fréquence	Pourcentage
Nombre d'employés		
Moins de 3	96	38,4
4 à 6	75	30,0
7 et plus	79	31,6
Type de secteur		
Primaire	150	60,0
Secondaire	100	40,0
Age de l'entreprise		
Moins de 4 ans	66	26,4
5 à 8 ans	46	18,4
9 à 14 ans	44	17,6
15 à 20 ans	48	19,2
21 ans et plus	46	18,4
Appartenance à une OP		
Oui	109	43,6
Non	141	56,4

La variable performance a été mesurée par le chiffre d'affaires annuel réalisé. Il s'agit ainsi d'une variable quantitative qui a fait l'objet de transformation en variable d'intervalles à 5 modalités.

Concernant l'OM, ses différents construits ont été mesurés grâce à l'échelle MARKOR adaptée par Rojas-Méndez et al. (2006). Nous avons estimé les qualités psychométriques de cette échelle en appliquant la procédure proposée par Churchill (1979), révisée par MacKenzie et al. (2005). D'abord, une analyse factorielle exploratoire est effectuée permettant ainsi de supprimer les items dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 (Evrard, Pras et Roux, 2003). Ensuite, nous avons mesuré la structure factorielle en utilisant le test d'adéquation de la solution factorielle de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et le test de sphéricité de Bartlett. Enfin, les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés afin d'établir la fiabilité des échelles de mesure. Les valeurs sont comprises entre 0.85 et 0,92, et sont donc supérieures à 0,70 (Nunnally, 1967). Ces résultats viennent renforcer la bonne fiabilité de notre échelle.

L'analyse factorielle confirmatoire a été réalisée au moyen du logiciel AMOS. Les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance. La fiabilité de l'échelle est confirmée par le calcul du Rhô de Jöreskog (1971). Les valeurs du Rhô des Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7. De plus, l'usage

de la procédure de Fornell et Larcker (1981), permet de déterminer la validité convergente et la validité discriminante des échelles. Le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil de 0,50 pour chaque dimension. De même, les conditions de la validité discriminante ont été respectées étant donné que la variance moyenne extraite est supérieure au carré de la corrélation entre les variables latentes du modèle de mesure. Les résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire sont résumés dans **le tableau 2**. Ces résultats confirment la cohérence interne, la fiabilité et la validité de l'instrument de mesure.

Tableau 2 : Résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire

		Corrélations entre construits		
		1	2	3
1. Collecte		1		
2. Réaction		0,495***	1	
3. Performance		0,599***	0,533***	1
α de Cronbach		0,927	0,857	
ρ de Jöreskog		0,902	0,817	
ρVC		0,653	0,691	
Indices d'ajustement	$\chi^2 = 8,300$, GFI = 0.992, AGFI = 0.976, RMSEA = 0.000, NFI = 0.994, CFI = 1.00			

*** : $P < 0,01$

5. PRINCIPAUX RESULTATS

Le traitement des données issues de l'échantillon des TPE agroalimentaires a nécessité l'usage des logiciels SPSS 21 et AMOS 18. Aussi, la méthode des équations structurelles et la démarche de l'analyse de la modération sont utilisées pour tester les liens entre nos variables.

5.1. ORIENTATION MARCHE ET PERFORMANCE

Le test de l'hypothèse principale de cette recherche est effectué par le biais de la méthode des équations structurelles (à l'aide du logiciel AMOS). Les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisantes et attestent de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur inférieure à 2. Les indices GFI, AGFI, et CFI sont supérieurs à 0,9 et très proches de 1. En outre, le RMR et le RMSEA sont inférieurs à 0,1 et convergent vers 0. Par ailleurs, le test du modèle proposé confirme l'hypothèse H1 de cette recherche et les résultats sont résumés dans le **tableau 3**.

Tableau 3 : Résultats des tests de régression

Liens	Coefficient	Probabilité
Collecte → Performance	0,667	***
Réaction → Performance	0,493	***
Indices d'ajustement	$\chi^2 = 29,186$, $\chi^2/DF = 1,717$, GFI = 0,971, AGFI = 0,938, RMSEA = 0.054, RMR = 0,036, CFI = 0.991	

*** : $P < 0,01$

Pour évaluer le lien entre l'orientation marché et la performance commerciale, nous avons décomposé l'hypothèse H1 en deux sous-hypothèses. Ainsi, la dimension « collecte de l'information » de l'orientation marché a un effet positif et significatif sur la performance commerciale (H1a : $\gamma = 0,667$; $p < 0,01$). De même, la dimension « réaction à l'information » de l'orientation marché influence positivement et significativement la performance commerciale (H2a : $\gamma = 0,493$; $p < 0,01$). Donc, l'hypothèse H1 est totalement vérifiée. Ce qui veut dire que l'orientation marché agit positivement et significativement sur la performance commerciale

5.2. ORIENTATION MARCHE ET PERFORMANCE : EFFET MODERATEUR DE L'OP

Pour tester l'effet modérateur de l'affiliation à une OP sur le lien entre l'orientation marché et la performance, nous avons scindé l'hypothèse H2 en deux sous-hypothèses H2a et H2b et les résultats sont résumés dans le **tableau 4**. Nous avons, à cet effet, suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS. Par ailleurs, la relation entre une variable indépendante (X) et une variable dépendante (Y) est modérée par une troisième variable appelée M lorsque l'effet d'interaction de X et M sur Y est significatif.

Tableau 4 : Résultats des tests de modulation

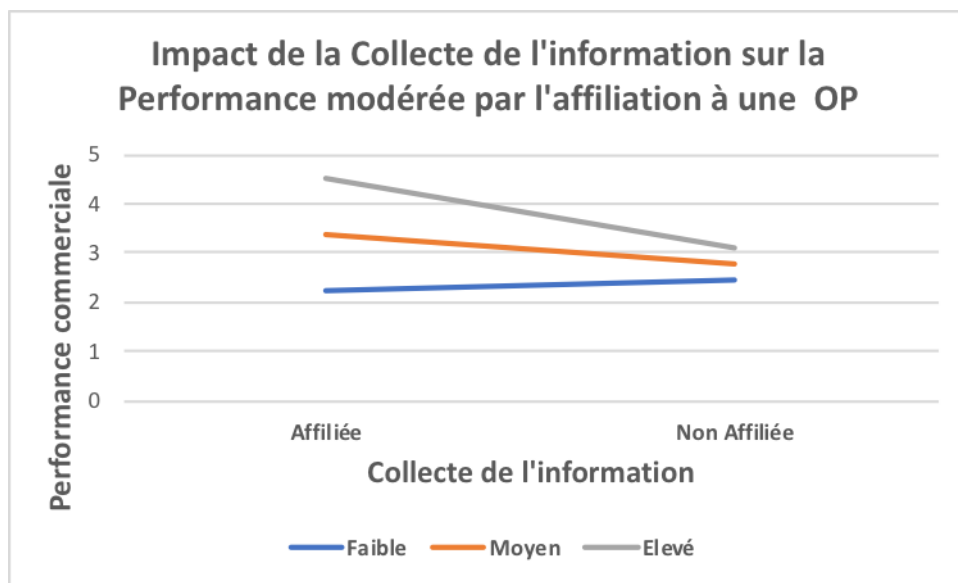
Y (VD)	Interaction (X-M)	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance	CI*-Affiliation à une OP	-1,1172 ; -0,5369	$p < 0,01$
Performance	RI**- Affiliation à une OP	-0,8121 ; -0,1623	$p < 0,01$

*Collecte de l'information ; **Réaction à l'information

Les résultats révèlent d'une part que l'effet d'interaction entre la collecte de l'information et l'affiliation à une OP est significatif (H2a : $\gamma = -0,827$; 95% IC [-1,1172 ; -0,5369] $p < 0,01$) indiquant ainsi que la relation entre la collecte de l'information et la performance

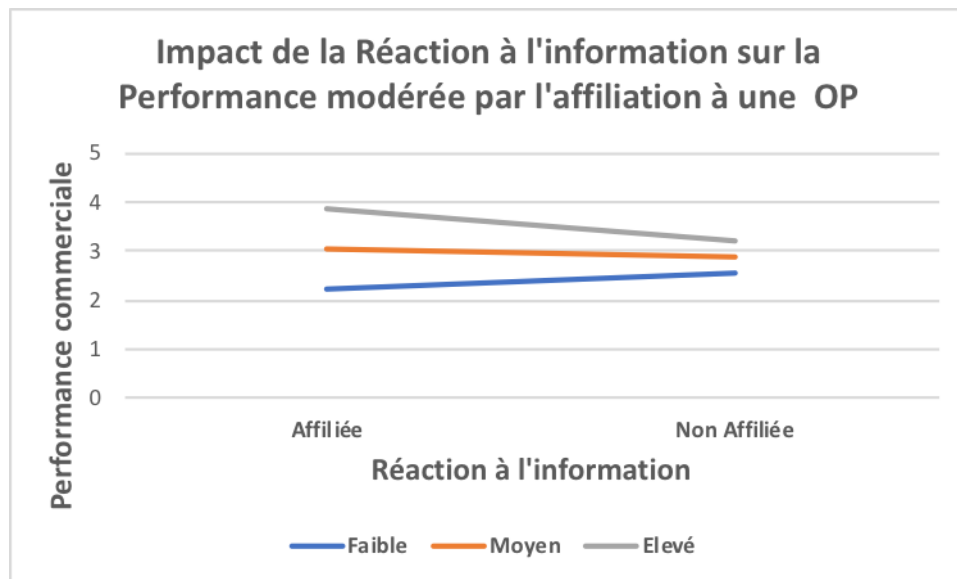
commerciale est modérée par l'affiliation à une OP (**voir figure 2**). L'hypothèse H2a est donc validée. Ce qui veut dire que la collecte de l'information a un effet positif plus ou moins fort sur la performance commerciale selon que les TPE affiliées à une OP ou pas. Toutefois, l'effet de la collecte de l'information est 3,5 fois plus élevé chez les TPE affiliées ($\gamma = 1,149$; 95% IC [0,9570 ; 1,3417] $p < 0,01$) que chez celles non affiliées ($\gamma = 0,322$; 95% IC [0,1051 ; 0,5396] $p < 0,01$).

Figure 2



D'autre part, l'effet d'interaction entre la réaction à l'information et l'affiliation à une OP est aussi significatif (H2b : $\gamma = -0,487$; 95% IC [-0,8121 ; -0,1623] $p < 0,01$) révélant par ailleurs que la relation entre la réaction à l'information et la performance commerciale est modérée par l'affiliation à une OP (**voir figure 3**). L'hypothèse H2b est donc vérifiée. Ainsi, la réaction à l'information a un impact positif plus ou moins fort sur la performance commerciale en fonction de l'affiliation ou pas des TPE à une OP. Cependant, l'effet de la réaction de l'information sur la performance commerciale est environ 2,5 fois plus faible chez les TPE non affiliées ($\gamma = 0,3248$; 95% IC [0,1007 ; 0,5489] $p < 0,01$) que chez les TPE affiliées ($\gamma = 0,8119$; 95% IC [0,5767 ; 1,0472] $p < 0,01$).

Figure 3



6. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

L'orientation marché est considérée comme une ressource, à l'échelle de l'entreprise, rare, précieuse, et inimitable (Day, 1994; Hunt and Morgan 1995) et comme une capacité stratégique idéale pour les entreprises (Pelham et Wilson, 1996). Elle est aussi un facteur favorisant la performance des entreprises notamment dans le contexte des économies en développement (Ellis, 2006). Toutefois, la faiblesse structurelle et organisationnelle des petites entreprises ne favorise pas une bonne mise en œuvre de cette philosophie commerciale. Les organisations en réseau sont ainsi considérées comme un moyen pour les petites entreprises de capter des ressources leur permettant de construire, de développer et de pérenniser un avantage concurrentiel. Hernandez et Narciso (2003) relève à cet effet qu'un partenaire bien informé des exigences du marché peut, grâce à des organisations en réseau fortes, transmettre la volonté de satisfaire les besoins du marché aux petits producteurs membres de ces organisations. Cet article cherche à contribuer au développement de la littérature sur le rôle des OP dans la diffusion et le développement de l'OM dans les petites entreprises. Nous avons ainsi évalué, par le biais d'un modèle empirique, les liens entre l'orientation marché et la performance des entreprises et établi le rôle modérateur joué par les organisations professionnelles dans cette relation.

Les tests de régressions par les équations structurelles et par la macro-Process de Hayes (2018) permettent de dégager deux résultats importants. D'une part, les résultats confirment que l'orientation marché est un important déterminant de la performance de l'entreprise. En effet, l'influence de l'orientation marché sur la performance s'exerce par le biais de ses deux dimensions à savoir la collecte de l'information et la réaction à l'information. D'autre part, les résultats montrent que les organisations professionnelles modèrent la relation entre l'orientation marché et la performance.

6.1. IMPLICATIONS THEORIQUES

L'objet de cet article est de concourir à une meilleure compréhension des mécanismes de diffusion de l'orientation marché dans les petites entreprises et sa conséquence sur leur performance. Plusieurs recherches antérieures ont analysé le rôle des organisations en réseau dans le développement de l'orientation marché et par conséquent l'amélioration de la performance d'une petite entreprise (Hernandez et Narciso, 2003 ; Siguaw et al., 1998). Les résultats de cette recherche révèlent que l'orientation marché influence la performance. Ces résultats confirment ceux de Verhees et Meulenbergh (2004) ; Rojas-Méndez et al. (2006). Nos résultats confortent d'une part ces résultats et d'autre part permettent de les prolonger. En effet, en plus de mettre en évidence le lien qui existe entre l'orientation marché et la performance, nous enrichissons la littérature en démontrant que ce lien est aussi valable dans le contexte des économies en développement. L'autre contribution de cet article est le fait d'avoir mis en évidence le rôle modérateur de l'affiliation à une organisation professionnelle dans la relation entre l'orientation marché et la performance. Nos résultats enrichissent la recherche de Hernandez et Narciso (2003) dans la mesure où nous mettons en évidence que l'affiliation à une OP renforce le niveau d'orientation marché qui à son tour améliore la performance de la petite entreprise et ce, dans un contexte de pays en développement.

6.2. IMPLICATIONS PRATIQUES

Les TPE affiliées à des OP sont plus engagées dans une démarche de gestion de l'information. Grâce aux OP, elles deviennent aussi plus conscientes du lien entre l'obtention d'informations de qualité et les résultats. Il découle de cette situation une attitude et un comportement plus proactif par rapport à la recherche d'informations utiles pour leurs activités sur des marchés de plus en plus segmentés (Micheels, 2010). Les OP améliorent les performances des petits exploitants en remédiant à un déficit de systèmes d'information ouverts axés sur la

satisfaction des besoins du marché. Pour Bibby et Shaw (2005), elles facilitent la commercialisation des produits agricoles et améliorent l'accès des agriculteurs aux marchés. On estime que 50 % de la production agricole mondiale est commercialisée par l'intermédiaire des coopératives (hors autres types d'organisation). Ces organisations offrent aux producteurs des mécanismes qui leur permettent d'accroître leur pouvoir de négociation collective vis-à-vis des intermédiaires grossistes et des détaillants. Sur le plan interne, les actions des membres sont coordonnées pour adopter une position de négociation commune vis-à-vis des acheteurs en s'assurant que leurs exigences soient prises en compte en amont. De cette façon, les membres peuvent accroître les revenus de leur exploitation, réduire le coût de la commercialisation et de l'information et s'intégrer dans des chaînes d'approvisionnement à valeur élevée, ce qu'ils ne pourraient pas faire individuellement (Dubuisson-Quellier, Navarrete et Pluvinau, 2006). Ce qui est au cœur des relations entre l'OP et les entreprises affiliées est l'adaptation aux besoins des marchés. L'OP aide à organiser l'offre des petites structures affiliées de sorte à pouvoir l'adapter qualitativement et quantitativement par rapport aux attentes du marché. Ainsi, Le Bail (2005) montre qu'en réalité le bassin d'approvisionnement n'est pas seulement la somme de parcelles et de stratégies individuelles, mais aussi un espace de négociation entre l'OP et ses membres. Plus particulièrement dans le secteur des fruits et légumes non stockables, c'est la coordination des producteurs en matière de choix techniques (dates de plantation, choix de variétés) à l'échelle du bassin d'approvisionnement qui permet à l'OP d'échelonner suffisamment les dates de récolte pour atteindre le segment des Grandes et moyennes surfaces (GMS) (Navarrete *et al.*, 2003). En raisonnant la place des différents producteurs au niveau du collectif, il est possible de dégager de nouvelles marges de manœuvre, qui permettent d'atteindre les objectifs de qualité du collectif plus simplement ou à moindre coût que des solutions techniques individuelles (Navarrete *et al.*, 2006).

Par ailleurs, rappelons que l'adhésion à une OP ne peut être qu'un acte volontaire pour les TPE qui aspirent à y adhérer. Mais au regard de ce qui en train de se passer au Sénégal et qui va se produire dans d'autres pays en développement d'Afrique de l'Ouest avec le nouveau type de rapport que les TPE agricoles devront entretenir avec les distributeurs tels que Auchan, les TPE devront adopter une nouvelle logique. Car si un producteur reste seul face à une entreprise, le rapport de force est totalement déséquilibré, et surtout sans garantie de pérennité de collecte, ni de capacité de négociation équilibrée des conditions générales de vente du produit. Il faut encourager la mise en œuvre de contrats dont le contenu est négocié

collectivement (via la négociation des conditions générales de vente par les OP) et limiter au maximum la signature de contrats individuels producteur/transformateur sans garantie réelle pour les producteurs (car négocié de manière individuelle). Adhérer à une OP, c'est avant tout organiser la négociation collective des conditions générales de vente entre producteurs et distributeurs (Les missions reconnues de l'OP reconnue sont beaucoup plus larges : facturation, suivi qualitatif et quantitatif, renégociation, contrôles internes, organisation de la transparence, etc.). Par conséquent, les OP devront s'armer à hauteur de ces géants de la distribution avec de meilleurs dispositifs d'appui technique, juridique et économique. La coopérative étant souvent la forme juridique avancée pour répondre au mieux à ces exigences. C'est une forme juridique encadrée par des textes réglementaires, ce qui n'est pas le cas des autres OP qui ne sont que des projets collectifs privés. De même que les regroupements en union qui sont des instances de concertation de différentes OP. Pour bien négocier, il faut bien connaître ce que l'on propose à la vente. C'est pourquoi il est primordial d'organiser, via l'organisation de producteurs, la transparence, grâce aux données de connaissance des marchés notamment sur la fabrication, les stocks, les volumes produits, ainsi que la qualité afin de bien négocier les prix pour pouvoir atteindre les niveaux de performance souhaités.

7. LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Ce travail recherche présente quelques limites qui appellent à de nouvelles pistes de recherche. En effet, en plus de la spécificité mono-sectorielle et du caractère régional de notre recherche limitant la généralisation des résultats, nous n'avons pas abordé dans cette recherche un certain nombre d'aspects notamment le caractère hétérogène des organisations professionnelles. En effet, selon le statut juridique, la fonction, la portée géographique ou même la taille, les OP n'exercent pas la même influence sur le comportement des entreprises affiliées ; la coopérative est le type d'OP qui favorise mieux le développement de l'orientation marché des entreprises affiliées (Diagne, 2019). Par conséquent, une réplique de cette recherche, en essayant d'isoler l'effet modérateur de chaque type d'organisation professionnelle sur la relation entre l'orientation marché et la performance, pourrait permettre une compréhension plus approfondie du rôle des OP par rapport à cette relation.

Références

- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 : 1, 99-120.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology* 51 : 6, 1173–1182.
- Beck, L., Janssens, W., Debruyne, M. et Lommelen, T. (2011), A Study of the Relationships Between Generation, Market Orientation, and Innovation in Family Firms. *Family Business Review*, 24 : 3, 252–272.
- Bibby et L. Shaw (2005), Making a Difference: Cooperative Solutions to Global Poverty. Manchester: Co-operative College.
- Carson, David, Cromie, Stanley, McGowan, Pauric and Hill, Jimmy (1995), Marketing and entrepreneurship in SMEs : An innovative approach. Harlow : Pearson Education.
- Churchill GA (1979) A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research* 16 : 1, 64–73.
- Crook, T.R., Ketchen Jr D.J., Combs, J.G. et Todd, S.Y. (2008), “Strategic resources and performance: a meta-analysis”. *Strategic Management Journal* 29: 1141-1154.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *The Journal of Marketing*, 58 : 4, 37–52.
- Deshpandé, R., Farley, J. U. et Webster Jr, F. E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *The Journal of Marketing*, 57 : 1, 23–37.
- Diagne, A. (2019), « Proposition d’un modèle de diffusion de l’orientation marché basé sur la dynamique relationnelle des TPE affiliées à des OP », thèse de doctorat en sciences de gestion, université Cheikh Anta Diop de Dakar.
- Doucouré, B., Fort, F. et Dankoco I. S. (2018), The mediating role of innovativeness in the relationship between market orientation and performance: an application to Senegalese agri-food VSEs, *Transnational Corporations Review*, 10 : 2, 147-160.
- Duong H. T. et Paché G. (2015), Théorie des ressources appliquée à la logistique: Une identification de cinq dimensions clés. *Logistique & Management*, 23:2, 55-72
- Dubuisson-Quellier S., Navarrete M. et Pluvinage J. (2006), Les organisations de producteurs au coeur de la valorisation de la qualité des fruits. Une diversité de stratégies en Rhône-Alpes *ECONOMIE RURALE*, 292, 18-34.
- Ellis, P. D. (2006), Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons. *Journal of Management Studies*, 43 : 5, 1089–1107.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), Market : Etudes et recherches en Marketing, Paris : Dunod.
- Forgues, B., Fréchet, M. et Josserand, E. (2006), Relations interorganisationnelles: Conceptualisation, résultats et voies de recherche. *Revue française de gestion*, 164 : 5, 17-31.
- Fornell C. et Larcker D.F. (1981), Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 18 : 1, 39–50.
- Gulati R., Nohria N. et Zaheer A. (2000), Strategic networks. *Strategic Management Journal*, 21 : 3, 203-216.
- Gummesson E. (2004), Return on relationships : The value of relationship marketing and customer relationship management in business-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 19 : 2, 136-148.
- Hernandez-Espallardo, M. and Arcas-Lario, N. (2003), The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, 20 : 2, 133-52.

- Jarillo J. C. (1988), "On strategic networks", *Strategic Management Journal*, 9 : 1, 31-41.
- Jaworski, B. J. et Kohli, A. K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences. *The Journal of Marketing*, 57 : 3, 53-70.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S. et Bearden, W. O. (2005), Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69 : 2, 24-41.
- Kohli, A. K. et Jaworski, B. J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *The Journal of Marketing*, 54 : 2, 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J. et Kumar, A. (1993), MARKOR: a measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 : 4, 467-477.
- Le Bail M. (2005), Le bassin d'approvisionnement : territoire de la gestion agronomique de la qualité des productions végétales, in « Agronomes et territoires », deuxièmes entretiens du Pradel, Paris : Harmattan, 502 p.
- Lefaix-Durand, A., Poulin, D., Beauregard, R. et Kozak, R. (2006), Relations interorganisationnelles et création de valeur : Synthèse et perspectives. *Revue française de gestion*, 164 : 5, 205-227.
- MacKenzie S.B., Podsakoff P.M. et Jarvis C.B. (2005), The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology* 90 : 4, 710-730.
- Matsuno, K., Mentzer, J. et Özsomer, A. (2002), The effects of entrepreneurial proclivity and market orientation on business performance. *Journal of Marketing*, 66 : 3, 18-32.
- Micheels, E.T. (2010), « Market orientation in production agriculture: measurement, relationships, and implications », doctoral thesis, University of Illinois at Urbana-Champaign, 2010.
- Navarrete M., Tordjman S., Rouby A. (2003), La planification des plantations par les structures de première mise en marché dans la filière fruits et légumes. in *Comparaison des cas de la salade et de la pêche dans le Sud-Est de la France*. Fruits, n° 58, 61-74.
- Navarrete M., Le Bail M., Papy F., Bressoud F. et Tordjman S. (2006), Combining lee-way on farm and supply basin scales to promote technical innovations, in « Lettuce production ». *Agronomy for Sustainable Development*, n° 26, 77-87.
- Nooteboom, Bart. (1994), Innovation and Diffusion in Small Firms: Theory and Evidence (1994). *Small Business Economics*, 6 : 5, 327-347.
- Nunnally J (1967), *Psychometric Theory*. New-York: McGraw-Hill.
- Pelham, A. M. (1997), Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5 : 3, 55-76.
- Phillips N., Lawrence T.B. et Hardy C. (2000), Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields. *Journal of Management Studies*, January, vol. 37 :1, 23- 43.
- Rodriguez Cano, C., Carrillat, F. A. et 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.
- Rojas-Méndez, J. I., Kara, A. et Spillan, J. E. (2006), Market Orientation in the Chilean Small Business Context: An Empirical Study. *Journal of Global Marketing*, 19 : 3-4, 93-132.
- Shapiro, B. P. (1988), What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, 66 : 6, 119-125.
- Sharma A., Tzokas N., Saren M. et Kyziridis P. (1999), Antecedents and consequences of relationship marketing – insights from business service salespeople. *Industrial Marketing Management*, 28 : 6, 601-611.
- Slater, S. F. et Narver, J. C. (1994). Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *The Journal of Marketing*, 58 : 1, 46-55.

- Slater, S. et Narver, J. (2000), The positive effect of a market orientation on business profitability: a balanced replication. *Journal of Business Research*, 48 : 1, 69–73.
- Smeltzer, L. R., Fann, G. L. et Nikolaisen, V. N. (1998), Environmental scanning practices in small business. *Journal of small business management*, 2 : 3, 55-62.
- Torres, O. (1999), *Les PME*. Editions Flammarion, Collection DOMINOS.
- Verhees, F. J. H. M. et Meulenbergh, M. T. G. (2004), Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms. *Journal of Small Business Management*, 42 : 2, 134–154.
- Verhees, F. J. H. M. (2005), *Market-Oriented Product Innovation in Small Firms*. Wageningen University. Retrieved from <http://edepot.wur.nl/121670>
- Zahra, S. A., Hayton, J. C. et Salvato, C. (2004), Entrepreneurship in Family vs. Non-Family Firms: A Resource- Based Analysis of the Effect of Organizational Culture. *ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE*, 28 : 4, 363–381.