



CLASSIQUES  
GARNIER

DOUCOURÉ (Balla), DIAGNE (Assane), « Contribution des organisations professionnelles à la performance commerciale des TPE au Sénégal », *Systèmes alimentaires / Food Systems*, n° 5, 2020, p. 133-156

DOI : [10.15122/isbn.978-2-406-11062-0.p.0133](https://doi.org/10.15122/isbn.978-2-406-11062-0.p.0133)

*La diffusion ou la divulgation de ce document et de son contenu via Internet ou tout autre moyen de communication ne sont pas autorisées hormis dans un cadre privé.*

© 2020. Classiques Garnier, Paris.  
Reproduction et traduction, même partielles, interdites.  
Tous droits réservés pour tous les pays.

DOUCOURÉ (Balla), DIAGNE (Assane), « Contribution des organisations professionnelles à la performance commerciale des TPE au Sénégal »

RÉSUMÉ – L'objectif principal de cette recherche est de proposer un modèle conceptuel pour évaluer le rôle modérateur de l'affiliation à une organisation professionnelle (OP) dans la relation entre l'orientation marché (OM) et la performance commerciale. Une enquête menée sur un échantillon de 250 très petites entreprises (TPE) a permis de collecter des données primaires. Les résultats montrent que les TPE affiliées à une OP ont un niveau d'OM plus élevé et bénéficient d'un surcroît de performance.

MOTS-CLÉS – orientation marché, performance, TPE, organisations professionnelles, système agroalimentaire

DOUCOURÉ (Balla), DIAGNE (Assane), « Professional organisation's contribution to VSE's business performance in Senegal »

ABSTRACT – The main objective of this research is to propose a conceptual model to evaluate the moderating role of affiliation to a professional organization in the relationship between Market Orientation (MO) and Business Performance. A survey conducted on a sample of 250 Very Small Enterprises (VSEs) enabled the collection of primary data. The results show that VSEs affiliated to a professional organization have a higher level of MO and therefore benefit from an increased performance.

KEYWORDS – market orientation, performance, VSE, professional organization, agri-food system

# CONTRIBUTION DES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES À LA PERFORMANCE COMMERCIALE DES TPE AU SÉNÉGAL

Balla DOUCOURÉ  
Faculté des Sciences Économiques  
et de Gestion - Université de Dakar

Assane DIAGNE  
UFR Économie, Management  
et Ingénierie juridique - Université  
de Bambey

## INTRODUCTION

En Afrique et partout dans le monde, les TPE dominent fortement la population des entreprises. Elles occupent une place prépondérante dans le tissu économique et social constituant un levier essentiel pour la croissance économique. Les TPE sont caractérisées par une gestion individuelle et centralisée, un personnel principalement familial et une gestion commerciale s'appuyant surtout sur la proximité avec les clients (Bocco, 2009). La spécificité économique et socioculturelle des pays en développement n'est pas sans influence sur le comportement des TPE. Dans le contexte ouest-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). De plus, l'environnement socioculturel affecte les

TPE qui adoptent un mode de gestion relationnel, une communication informelle, une distribution basée sur les réseaux d'affinités et une prise de décision fondée sur l'intuition et parfois même sur la divination (Bocco, 2009). Au Sénégal, les TPE comparativement aux grandes entreprises, contribuent faiblement à la création des richesses (BDEF<sup>1</sup>, 2018). Plusieurs causes peuvent être à l'origine de la faible contribution de cette catégorie d'entreprises, notamment la faiblesse des ressources matérielles et financières et les difficultés d'accès aux marchés du fait de la faible qualité de l'offre et du manque de compétences organisationnelles (logistique, marketing, etc.).

Pour aider les très petites entreprises agroalimentaires à mieux se structurer, l'État du Sénégal a érigé un cadre juridique<sup>2</sup> leur permettant de se fédérer autour d'organisations professionnelles (OP). 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). L'affiliation à une OP constitue un moyen pour les petites entreprises de s'adapter. En effet, les OP soutiennent l'activité de leurs membres en leur permettant d'accéder à des services (diffusion d'informations, organisation de formations, fourniture d'intrants, etc.), de transformer et commercialiser leurs produits. Hernandez-Espallardo et Arcas-Lario (2003) ont ainsi montré que, grâce à l'organisation professionnelle, les petites entreprises pouvaient développer leur niveau d'orientation marché (OM).

La référence à l'OM nous permet ici d'aborder la problématique de l'introduction du marketing (ou de ses prémices fondamentales) dans les activités économiques du système agroalimentaire<sup>3</sup> au Sénégal. L'OM est la tendance de l'entreprise, à travers ses activités, à répondre à la demande du marché mieux que ses concurrents et à bien prédire les changements du marché afin de construire un avantage concurrentiel durable et générer des profits élevés (Na et Kang, 2019). La nécessité d'améliorer le niveau d'OM des TPE agroalimentaires s'explique par le fait qu'elle constitue un préalable fondamental à toute pratique du marketing. Se

---

1 Banque de données économique et financières (BDEF) : rapport publié en décembre 2018 par l'Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal (ANSD).

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

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

pose alors la question des voies et moyens permettant de diffuser et de développer cette OM 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, Lawrence et Hardy, 2000). Certains auteurs ont ainsi montré que les OP incitaient leurs membres à adopter des comportements orientés marché (Hernandez-Espallardo et Arcas-Lario, 2003). Toutefois, la question liée à la variation du niveau d'orientation marché en fonction de l'appartenance ou non des TPE 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 marché, alors qu'une approche comparative aurait permis d'évaluer la variation du niveau d'OM entre les TPE affiliées et non affiliées. De plus, selon la théorie des ressources, l'OM 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'OM et la performance commerciale ? Pour combler l'écart dans la littérature, l'objectif de cette recherche est d'établir le rôle modérateur de l'appartenance ou non à une OP. Après avoir fait une analyse conceptuelle et formulé les hypothèses de recherche, nous présentons d'abord la méthodologie, ensuite les résultats et enfin la discussion.

## 1. LE SYSTÈME AGROALIMENTAIRE SÉNÉGALAIS

L'agriculture sénégalaise est essentiellement une agriculture paysanne, vivrière, pluviale et saisonnière. Elle constitue l'activité principale de l'économie, contribue à la création des richesses nationales (près de 16 % du PIB en 2017<sup>4</sup>), emploie plus de la moitié de la population active et représente la plus grande source de revenus et de moyens d'existence

---

4 Comptes nationaux provisoires de 2017 et définitifs de 2016 : rapport publié en janvier 2019 par l'Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal (ANSD).

pour les populations. Dans la grande majorité, les producteurs agricoles sont propriétaires de petites exploitations familiales qui cultivent la terre sur des régimes fonciers traditionnels et pratiquent des assolements traditionnels. La gamme large de produits agricoles vivriers (maïs, mil, sorgho, riz) et de rente (arachide, produits horticoles) constitue une source importante d'approvisionnement pour le secteur de la transformation des matières premières locales composé essentiellement de micro et petites entreprises. Le système agroalimentaire sénégalais permet ainsi de répondre aux besoins alimentaires des populations rurales et urbaines. Il revêt aussi une grande importance en termes d'emploi, de valeur ajoutée, de chiffre d'affaires à l'export, etc.

Toutefois, ce système a des difficultés à répondre de façon adéquate à la demande. En réalité, les faibles capacités de production, le manque d'infrastructures et de services appropriés pour le transport des produits vers les lieux de transformation et de commercialisation et l'incapacité des producteurs à s'adapter à l'évolution rapide des habitudes et attentes des consommateurs urbains sont autant de facteurs entravant la satisfaction de cette demande.

Face à cette situation, les pouvoirs publics ont érigé un cadre juridique visant à regrouper les petits producteurs au sein d'organisations professionnelles. L'instauration de ces OP permet de mieux structurer les acteurs des filières agroalimentaires en leur offrant un cadre de concertation et de rendre plus efficaces les politiques et programmes destinés au développement du système agroalimentaire. Il existe plusieurs formes d'OP, classées selon une base géographique (au niveau local, régional, national) ou en fonction des activités, filières et secteurs. Les OP peuvent aussi se présenter sous diverses configurations telles que les associations traditionnelles de classes d'âge, les groupements de promotion féminine, les groupements de producteurs et groupements d'intérêt économique (GIE), les sections villageoises, les comités villageois de développement, etc.

Malgré leur diversité, la plupart des OP poursuivent des objectifs économiques (prise en charge des services en amont et en aval de la production). Elles se fixent aussi des objectifs d'ordre social tels que la représentation (la défense des intérêts communs de leurs membres) dont la principale limite demeure l'absence de transparence surtout dans les structures d'envergure locale. La LOASP (2004) initie ainsi la

création d'organisations interprofessionnelles représentatives visant à inciter les acteurs à s'organiser pour assurer les fonctions de régulation des marchés et des filières. Les fonctions assurées par ces organisations interprofessionnelles incluent, entre autres, les actions de défense des intérêts des membres d'une filière, la définition des règles de mise en marché, la connaissance de l'offre et de la demande, l'adaptation et la régularisation de l'offre, etc. La constitution en interprofession peut ainsi être un mode de coordination efficace pour favoriser une meilleure connaissance du marché des petits producteurs agroalimentaires.

## 2. L'ORIENTATION MARCHÉ : QUELLE APPROCHE POUR LES TPE ?

L'OM est un concept qui a fait l'objet de plusieurs débats pendant plus d'un demi-siècle. En effet, les premiers travaux, réalisés dans les années 50 et 60, considèrent l'orientation marché comme une philosophie commerciale qu'une organisation doit adopter afin de créer plus de valeur. Ces travaux seront consolidés par ceux des auteurs considérés comme les fondateurs de l'OM à savoir Kholi et Jaworski (1990), Narver et Slater (1990). L'OM 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). Ces derniers sont ainsi considérés comme les précurseurs de l'approche comportementale de l'OM en se focalisant sur les actions (ensemble d'activités consistant à connaître et à apporter des réponses adaptées à son marché) de l'entreprise plutôt que sur sa culture. Cette approche semble ainsi mieux adaptée aux petites entreprises, en particulier celles qui évoluent dans un contexte de pays en développement et sont caractérisées par un faible niveau de formation des dirigeants. En effet, il semble plus approprié, dans le contexte sénégalais, d'amener les petites entreprises à adopter des comportements orientés vers les marchés en mettant à leur disposition un ensemble de pratiques concrètes de l'OM, que de vouloir transmettre une culture d'OM, nécessitant des formations coûteuses et laborieuses, à des dirigeants de petites entreprises généralement non instruits.

Selon Verhees et Meulenber (2004), les ressources et les capacités spécifiques des TPE déterminent leur niveau d'OM au sens de Kohli et Jaworski (1990). Or, ces entreprises ne disposent pas de suffisamment de ressources financières pour leur permettre d'investir dans la recherche d'informations notamment primaires. 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 de données secondaires (revues spécialisées, conférences et revues professionnelles) ou de contacts personnels (avec les fournisseurs, clients) (Verhees et Meulenber, 2004).

Par ailleurs, la configuration structurelle de ces entreprises et leur mode d'organisation constituent des freins au développement de l'OM au sens de Kohli et Jaworski (1990). Les TPE se caractérisent par une forte centralisation qui se traduit par une concentration des prises de décision et des pouvoirs entre les mains d'un seul décideur, ce qui ne favorise pas les échanges d'informations et d'idées. De plus, des auteurs ont montré que la centralisation affecte négativement l'OM en ce sens qu'elle exerce un effet inhibant sur le partage et l'utilisation de l'information dans l'entreprise. Le partage de l'information ne s'avère pas alors pertinent dans les TPE d'autant que toutes les décisions importantes proviennent d'un seul et unique décideur (Verhees et Meulenber, 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 TPE 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 (Verhees et Meulenber, 2004). En revanche, ces auteurs estiment que la capacité de réaction de ces petites structures est limitée par la faiblesse de leurs ressources financières et techniques. La faible capacité de réaction des TPE peut aussi se justifier par l'existence de lacunes dans la planification marketing (Carson, 1990). Verhees et Meulenber (2004) expliquent la difficulté que subissent les TPE à réaliser ce type de planification par l'insuffisance de leurs ressources en termes de temps, d'argent et d'expertise. 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 évoluent les TPE (Carson, 1990).

### 3. LES RELATIONS INTER-ORGANISATIONNELLES FAVORISENT-ELLES LA DIFFUSION DE L'OM DANS LES TPE ?

Selon la théorie des ressources, les ressources stratégiques ont une influence positive sur la performance de l'entreprise. 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. Cependant, la disponibilité de ces ressources, notamment dans les TPE, 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, ou 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 notamment stratégiques nous semble plus pertinent car c'est une préoccupation majeure pour les TPE. Aussi, l'intégration de la petite entreprise dans un réseau (fédérations, organisations professionnelles, etc.) est-elle considérée comme un moyen d'accéder aux ressources stratégiques. En somme, les relations collaboratives, en respectant les mécanismes de coordination inter-organisationnelle peuvent aider l'entreprise à capter des ressources stratégiques lui permettant d'obtenir un avantage compétitif et, par conséquent, d'améliorer sa performance (Lefaix-Durand *et al.*, 2006).

Par ailleurs, Hernandez-Espallardo et Arcas-Lario (2003) relèvent que, dans un réseau, le leader (l'organisation en aval) peut, grâce à un niveau de connaissance supérieur du marché, transférer à son partenaire en amont un ensemble d'informations relatives aux besoins et exigences du marché. L'OP, grâce à ses fonctions de régulation, a une meilleure

connaissance des demandes du marché et dispose d'une meilleure capacité de détection des changements des conditions du marché que ses membres. L'OP constitue ainsi un mode de coordination efficace pour limiter les coûts de transaction des membres (en rendant plus facile l'accès à l'information marketing) et pour définir les modalités de production et de commercialisation. L'OM est ainsi au cœur des relations entre l'OP et ses adhérents. Elle se révèle être un moyen que les OP utilisent pour assurer l'adéquation de l'offre des producteurs en amont aux attentes des clients en aval. Il s'agit donc d'une ressource stratégique pouvant permettre aux petites entreprises de s'adapter à leur environnement très instable. Parce que le contexte des petites entreprises est de plus en plus concurrentiel, la mise en œuvre de l'OM au sein de celles-ci devient alors un impératif. Ainsi, les entreprises disposant de ressources et connaissances limitées pour être orientées marché de façon adéquate peuvent bénéficier des activités de management mises en œuvre par le leader (Hernandez-Espallardo et Arcas-Lario, 2003).

#### 4. HYPOTHÈSES DE RECHERCHE

Dans les années 2000, plusieurs méta-analyses (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006) ont été réalisées pour étudier 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, 1998). S'il est ainsi établi dans la littérature que l'OM a un effet direct positif sur la performance (Kirca *et al.*, 2005), force est de constater que la plupart des recherches sur ce lien ont concerné les grandes entreprises des pays développés. Malgré l'abondance des études sur le lien entre l'orientation marché et la performance, nous constatons qu'il y a très peu d'applications portant sur les TPE, en particulier dans les pays en développement. Partant de tous ces constats, nous formulons l'hypothèse suivante :

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

Cette première hypothèse peut être décomposée en deux sous-hypothèses :

**H1a** : la collecte de l'information a un effet positif sur la performance commerciale.

**H1b** : la réaction à l'information exerce un effet positif sur la performance commerciale.

Par ailleurs, la faiblesse des ressources et compétences limite les TPE dans leur quête de compétitivité. Pourtant, les relations inter-organisationnelles, considérées comme un cadre favorisant les partenariats et les réseaux, représentent un moyen incontournable pour les TPE d'obtenir et de conserver un avantage concurrentiel (Lefaix-Durand *et al.*, 2006). Ces auteurs estiment aussi que les relations collaboratives à long terme entre partenaires doivent être favorisées pour améliorer la performance des TPE. Les relations collaboratives garantissent le renforcement des compétences commerciales des partenaires en amont grâce à une bonne mise en œuvre de l'OM (Hernandez-Espallardo et Arcas-Lario, 2003). Nous posons ainsi l'hypothèse suivante :

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

Cette seconde hypothèse peut être scindée en deux sous-hypothèses :

**H2a** : l'affiliation à une OP a un effet modérateur sur la relation entre la collecte de l'information et la performance commerciale.

**H2b** : l'affiliation à une OP a un effet modérateur sur la relation entre la réaction à l'information et la performance commerciale.

## 5. MÉTHODOLOGIE

Au Sénégal, l'essentiel des entreprises du secteur agroalimentaire est constitué de micro, 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 97,3 % de cette population en 2017 (BDEF, 2018). 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 sénégalais<sup>5</sup>.

Les données ont été recueillies par enquête auprès des dirigeants. L'étude couvre les régions de Dakar (unités artisanales de transformation de produits alimentaires et maraîchage), Saint-Louis (riz), Louga et Kaffrine (mil, maïs et arachide). L'administration des questionnaires est effectuée en face à face par trois enquêteurs d'une société spécialisée dans la collecte des 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, à notre connaissance, il n'existe pas au Sénégal de bases de données de l'ensemble des entreprises (avec des précisions sur la taille, le secteur d'activité, l'appartenance ou non à une organisation professionnelle, le niveau d'instruction et le caractère formel ou informel de l'entreprise). 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.

Toutefois, la représentativité de l'échantillon ne prend en compte que le secteur d'activité et la taille des entreprises. Elles appartiennent au secteur de l'agroalimentaire sur lequel a porté notre choix. Il s'agit, en effet, d'exploitations agricoles ayant pour activité la culture de produits agricoles vivriers (mil, riz, maïs) et de rente (arachide, produits maraîchers) et des microentreprises de transformation de matières premières locales en produits alimentaires (farine, semoule, couscous, jus de fruits, etc.).

Par ailleurs, l'industrie agroalimentaire est l'un des secteurs les plus dynamiques de l'économie sénégalaise. Elle représente 55 % du tissu industriel, concentre près de 33 % de la production industrielle nationale et est créatrice d'emplois et de valeur ajoutée (environ 10 % de la valeur ajoutée nationale)<sup>6</sup>.

---

5 Loi n° 2008-29 du 28 juillet 2008 relative à la promotion et au développement des petites et moyennes entreprises.

6 Banque de données économiques et financières : rapport publié en décembre 2018 par l'Agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal (ANSD).

TAB. 1 – Description de l'échantillon (N = 250).

Variables	Fréquence	%
<b>Type d'entreprise</b>		
Entreprise informelle	205	82,0
Entreprise formelle	45	18,0
<b>Effectif employé</b>		
Moins de 3 salariés	96	38,4
3 à 6 salariés	75	30,0
6 salariés et plus	79	31,6
<b>Secteur d'activité</b>		
Primaire	150	60,0
Secondaire	100	40,0
<b>Type de production</b>		
Arachide	50	20,0
Céréales locales	50	20,0
Produits maraîchers	50	20,0
Produits alimentaires transformés	100	40,0
<b>Niveau d'instruction</b>		
Non instruit	139	55,6
Primaire	74	29,6
Secondaire	34	13,6
Supérieur	3	1,2
<b>Appartenance à une OP</b>		
Oui	109	43,6
Non	141	56,4
<b>Chiffre d'affaires annuel<sup>i</sup></b>		
Moins de 138 000	50	20,0
138 000 à 500 000	59	23,6
500 000 à 1 092 000	41	16,4
1 092 001 à 3 184 000	50	20,0
3 184 000 et plus	50	20,0

- i. Les données relatives au chiffre d'affaires annuel sont estimées en FCFA (monnaie utilisée dans l'Union économique et monétaire de l'Afrique de l'Ouest dont est membre le Sénégal).

La performance, dans cette recherche, fait référence à l'efficacité marketing. Selon Che-Ha, Mavondo et Mohd-Said (2012), l'efficacité marketing est la capacité de l'entreprise à atteindre ses objectifs marketing. La performance est ainsi liée aux buts et objectifs poursuivis par la firme ou ses représentants (entrepreneurs, dirigeants, managers) (Saint-Pierre et Cadieux, 2011). Ces objectifs peuvent être déclinés sous la forme d'indicateurs commerciaux tels que le chiffre d'affaires, la part de marché, la marge brute. Par ailleurs, il existe plusieurs façons de mesurer la performance : objective et subjective. La mesure objective renvoie principalement aux données directement observables (chiffre d'affaires, rentabilité, part de marché, etc.) alors que la mesure subjective implique l'utilisation des perceptions managériales. Cependant, plusieurs travaux, notamment celui de Gauzente (2000), ont montré qu'aucune des deux perspectives n'est supérieure à l'autre. Parce que les indicateurs objectifs mesurent la performance directement en utilisant les informations fournies par les entrepreneurs et qui évaluent la rentabilité, le niveau des ventes de l'entreprise, nous avons choisi de collecter des données réelles relatives au chiffre d'affaires annuel réalisé. Ce dernier est une variable quantitative qui a été transformée en variable d'intervalles pour les besoins des analyses statistiques. Nous avons ainsi une échelle à 5 modalités : « moins de 138 000 », « 138 000 à 500 000 », « 500 001 à 1 092 000 », « 1 092 001 à 3 184 000 » et « 3 184 001 et plus ».

Concernant l'OM, ses différents construits (collecte de l'information et réaction à l'information) ont été mesurés grâce à l'échelle de Rojas-Méndez *et al.* (2006). Nous avons estimé les qualités psychométriques de cette échelle. Pour ce faire, nous avons, d'une part, 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. D'autre part, les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés afin d'établir la fiabilité des mesures. Les valeurs sont comprises entre 0,85 et 0,92. 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 ce type d'analyse sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance. Les valeurs du Rhô de Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,70. De plus, 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.

Enfin, l'appartenance à une OP a été mesurée sur une échelle nominale de type dichotomique.

TAB. 2 – Résultats des analyses factorielles exploratoire et confirmatoire.

	Corrélations entre construits		
	Collecte	Réaction	Performance
Collecte	1		
Réaction	0,495***	1	
Performance	0,599***	0,533***	1
$\alpha$ de Cronbach	0,927	0,857	
r de Jöreskog	0,902	0,817	
rVC	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		

\*\*\* :  $P < 0,01$

## 6. PRINCIPAUX RÉSULTATS

Le traitement des données issues de l'échantillon des TPE agro-alimentaires 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-elles utilisées pour tester les liens entre nos variables.

### 6.1. ORIENTATION MARCHÉ 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  $H_1$  de cette recherche et les résultats sont résumés dans le tableau 3.

TAB. 3 – Résultats des tests de régression.

Liens de causalité	Coefficient	Probabilité
Collecte de l'info → Performance	0,667	P < 0,01
Réaction à l'info → Performance	0,493	P < 0,01
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	

Pour évaluer le lien entre l'orientation marché et la performance commerciale, nous avons décomposé l'hypothèse  $H_1$  en deux sous-hypothèses. Ainsi, la dimension « collecte de l'information » de l'orientation marché a un effet significatif positif sur la performance commerciale ( $H_{1a}$  :  $g = 0,667$  ;  $p < 0,01$ ). De même, la dimension « réaction à l'information » de l'orientation marché influence positivement et significativement la performance commerciale ( $H_{1b}$  :  $g = 0,493$  ;  $p < 0,01$ ). Donc, l'hypothèse  $H_1$  est totalement vérifiée. Ce qui veut dire que l'orientation marché agit positivement et significativement sur la performance commerciale.

#### 6.2. ORIENTATION MARCHÉ ET PERFORMANCE : EFFET MODÉRATEUR DE L'OP

Pour tester l'effet modérateur de l'affiliation à une OP sur le lien entre l'OM et la performance, nous avons utilisé la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS et avons scindé l'hypothèse  $H_2$  en deux sous-hypothèses. Les résultats sont résumés dans le tableau 4.

TAB. 4 – Résultats des tests de modulation.

Y (VD)	Interaction (X-M)	P-value
Performance	Collecte de l'information -Affiliation à une OP	p < 0,01
Performance	Réaction à l'information - Affiliation à une OP	p < 0,01

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 ( $H_{2a}$  :  $g = -0,827$  ; 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 1). L'hypothèse  $H_{2a}$  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 sont affiliées à une OP ou non. Toutefois, l'effet de la collecte de l'information est 3,5 fois plus élevé chez les TPE affiliées ( $g = 1,149$  ; 95 % IC [0,9570 ; 1,3417]  $p < 0,01$ ) que chez les TPE non affiliées ( $g = 0,322$  ; 95 % IC [0,1051 ; 0,5396]  $p < 0,01$ ).

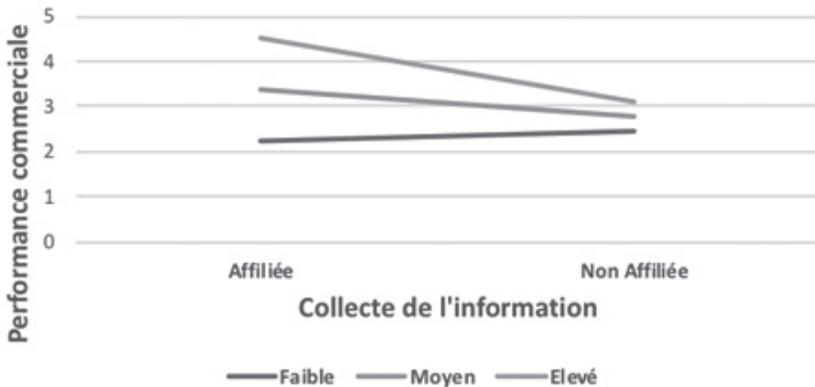


FIG. 1 – Impact de la Collecte de l'information sur la Performance commerciale modérée par l'affiliation à une OP.

D'autre part, l'effet d'interaction entre la réaction à l'information et l'affiliation à une OP est aussi significatif ( $H_{2b}$  :  $g = -0,487$  ; 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 2). L'hypothèse  $H_{2b}$  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 non des TPE à une OP. Cependant, l'effet de la réaction à l'information sur la performance commerciale est environ 2,5 fois plus faible chez les TPE non affiliées ( $g = 0,3248$  ; 95 % IC [0,1007 ;

0,5489]  $p < 0,01$ ) que chez les TPE affiliées ( $g = 0,8119$ ; 95 % IC [0,5767; 1,0472]  $p < 0,01$ ).

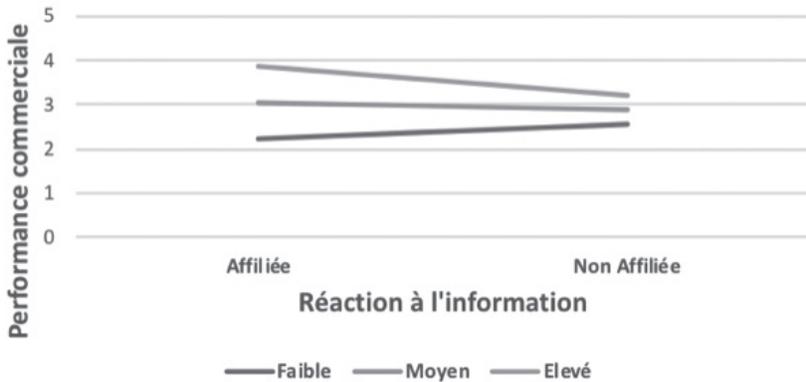


FIG. 2 – Impact de la Réaction à l'information sur la Performance modérée par l'affiliation à une OP.

## 7. DISCUSSION

L'OM est considérée comme 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. 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 TPE. Nous avons ainsi évalué, par le biais d'un modèle empirique, les liens entre l'OM et la performance des entreprises et établi le rôle modérateur joué par les OP dans cette relation.

Les tests de régression 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'OM est un important déterminant de la performance de l'entreprise. En effet, l'influence de l'OM 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 l'affiliation à une OP modère la relation entre l'OM et la performance.

### 7.1. IMPLICATIONS THÉORIQUES

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

### 7.2. IMPLICATIONS MANAGÉRIALES

L'amélioration de la performance est le souci de toute entreprise, en particulier des TPE. Nos résultats établissent que les entreprises qui sont orientées marché réalisent un niveau de performance supérieur. L'apport managérial de ce résultat est important dans la mesure où il montre que les TPE qui sont orientées marché profitent d'un surcroît de performance. La mise en œuvre de l'OM dans les TPE devient alors nécessaire. L'OM est une tendance de l'entreprise, à travers ses activités,

à rendre son offre plus conforme aux besoins du marché. Son implémentation dans les TPE peut permettre à leurs dirigeants de développer des comportements qui favorisent une meilleure compréhension des besoins et attentes des consommateurs. L'acquisition de ces comportements nécessite cependant un ensemble de compétences qui sous-tendent la mise en place d'activités de recueil d'information aussi bien sur les besoins exprimés ou réels que sur les besoins latents bien que ces derniers soient plus difficiles à détecter et, par conséquent, nécessitent de lourds investissements en R&D. L'autre aspect de la mise en œuvre de l'OM dans les TPE est relatif aux comportements que leurs dirigeants doivent adopter afin de mieux répondre aux besoins et attentes des clients. Toutefois, un ensemble de compétences liées aux activités de réaction à l'information demeure un préalable à l'adoption de ces comportements. La réaction à l'information consiste, à partir d'une bonne connaissance du marché, à concevoir et à commercialiser une offre plus compétitive permettant de réaliser des performances commerciales aussi bien sur le court que sur le long terme.

Par ailleurs, nos résultats montrent que les TPE affiliées à des OP ont un niveau d'orientation marché plus élevé que celles qui ne le sont pas. Les organisations professionnelles jouent un rôle important dans la diffusion de l'orientation marché chez les petits entrepreneurs. Ces derniers, en adhérant à des OP, sont généralement à la poursuite d'objectifs tels que l'accès à des ressources et compétences stratégiques pouvant leur assurer une meilleure connaissance du marché. Les OP peuvent ainsi mettre en œuvre des activités liées à la recherche de l'information commerciale (information issue du marché et relative aux besoins et attentes des clients) afin d'aider leurs membres à acquérir des compétences qui leur permettent d'accroître leur aptitude à suivre en permanence l'évolution de leur marché. En outre, les OP peuvent inciter les petites entreprises affiliées à mieux répondre aux attentes des consommateurs en édictant des règles et des normes (relatives à l'usage d'intrants certifiés, à l'application des techniques et méthodes d'organisation de la production approuvées, etc.) qui déterminent l'organisation des activités de production. Enfin, l'OP constitue un réseau qui offre à ses membres un accès plus facile aux marchés et facilite la commercialisation de leurs produits grâce à son pouvoir de négociation basé sur la collectivité. En effet, l'OP est un cadre inter-organisationnel qui incite ses adhérents

à coordonner leurs actions (tant en amont dans la prise en compte des besoins du marché qu'en aval dans la définition des stratégies de commercialisation adéquates) afin d'opter pour une position de négociation commune vis-à-vis des acheteurs (intermédiaires, grossistes et des détaillants) de plus en plus exigeants. La principale conséquence de ce processus de coordination est notamment la réduction des coûts liés à l'acquisition de l'information des membres.

Pour amener leurs membres à être plus orientés « marché », les OP peuvent utiliser d'autres approches alternatives à savoir l'approche formelle et l'approche informelle de l'OM (Gotteland, 2019). Selon cet auteur, l'approche formelle de l'orientation marché stipule qu'une organisation peut devenir plus orientée marché en suivant un processus de transformation culturelle qui est décidé, programmé et piloté au niveau du sommet stratégique de l'organisation. Dans cette perspective, les OP peuvent choisir de mettre en place des mécanismes d'apprentissage formels et informels afin d'encourager leurs membres à être plus orientés marché. L'aspiration de devenir plus orientés marché, de la part des petits entrepreneurs, peut être alors matérialisée par la mise en place d'un cadre de formation visant à transmettre un ensemble de valeurs conformes à la culture d'orientation marché, exclusivement aux membres qui ont le niveau de formation requis. À défaut, les OP peuvent opter pour l'approche informelle de l'orientation marché (Gotteland, 2019). En effet, dans une OP, tous les membres peuvent ne pas avoir le même niveau d'OM. Par exemple, les nouveaux adhérents ont a priori un niveau d'orientation marché plus faible que les anciens membres. Les anciens peuvent alors influencer le niveau d'OM des nouveaux en leur servant de référents (Gotteland, 2019).

## 8. LIMITES ET RECHERCHES FUTURES

Ce travail de recherche présente quelques limites qui appellent de nouvelles pistes de recherche. En effet, en plus de la spécificité monosectorielle 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 (statut juridique, fonction, portée géographique ou même taille) que nous posons sous forme de questions : les OP, suivant leurs caractéristiques, exercent-elles la même influence sur le comportement des entreprises affiliées ? La coopérative est-elle le type d'OP qui favorise mieux le développement de l'orientation marché des entreprises affiliées ? Par conséquent, une réplication 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 BIBLIOGRAPHIQUES

- Bocco B.S., 2009, « Les dimensions socioculturelles du comportement commercial des petites entreprises en Afrique », *Market Management*, vol. 9, n° 1, p. 93-114.
- Carson D., Cromie S., 1990, "Marketing Planning in Small Enterprises : A Model and Some Empirical Evidence", *Journal of Consumer Marketing*, vol. 7, n° 3, p. 5-18.
- Che-Ha N., Mavondo F.T., Mohd-Said S., 2012, "Performance or learning goal orientation : Implications for business performance", *Journal of Business Research*, vol. 67, n° 1, p. 2811-2820.
- Deshpandé R., Farley J.U., 1998, "Measuring Market orientation : A Generalization and Synthesis", *Journal of Market Focused Management*, vol. 2, n° 3, p. 213-232.
- Duong H.T., Paché G., 2015, « Théorie des ressources appliquée à la logistique : une identification de cinq dimensions clés », *Logistique & Management*, vol. 23, n° 2, p. 55-72.
- Ellis P.D., 2006, "Market Orientation and Performance : A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons", *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 5, p. 1089-1107.
- Forgues B., Fréchet M., Josserand E., 2006, « Relations inter-organisationnelles : conceptualisation, résultats et voies de recherche », *Revue française de gestion*, vol. 164, n° 5, p. 17-31.
- Gauzente C., 2000, *L'orientation marché des entreprises : dimensions stratégiques, culturelles et organisationnelles*, Paris, L'Harmattan (Économiques).
- Gotteland D., 2019, « Quel leadership pour implémenter et développer une culture d'orientation marché ? », *Décisions Marketing*, vol. 94, p. 53-70.
- Hernandez-Espallardo M., Arcas-Lario N., 2003, "The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 20, n° 2, p. 133-152.
- Kirca A.H., Jayachandran S., Bearden W.O., 2005, "Market orientation : A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 2, p. 24-41.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., 1990, "Market orientation : The construct, research propositions, and managerial implications", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, p. 1-18.
- Lefaix-Durand A., Poulin D., Beaugerard R., Kozak R., 2006, « Relations inter-organisationnelles et création de valeur : synthèse et perspectives », *Revue française de gestion*, vol. 164, n° 5, p. 205-227.

- Na Y.K., Kang S., 2019, "The Effect of Market Orientation on Performance of Sharing Economy Business : Focusing on Marketing Innovation and Sustainable Competitive Advantage", *Sustainability*, vol. 11, n° 3, p. 1-19.
- Narver J.C., Slater S.F., 1990, "The effect of a market orientation on business profitability", *The Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 20-35.
- Phillips N., Lawrence T.B., Hardy C., 2000, "Inter-Organizational Collaboration and the Dynamics of Institutional Fields", *Journal of Management Studies*, vol. 37, n° 1, p. 23-43.
- Rojas-Méndez J.I., Kara A., Spillan J.E., 2006, "Market Orientation in the Chilean Small Business Context : An Empirical Study", *Journal of Global Marketing*, vol. 19, n° 3-4, p. 93-132.
- Saint-Pierre J., Cadieux L., 2011, « La conception de la performance : quels liens avec le profil entrepreneurial des propriétaires dirigeants », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 10, n° 1, p. 32-52.
- Torres O., 1999, *Les PME*, Paris, Flammarion (Dominos).
- Verhees F.J.H.M., Meulenberg M.T.G., 2004, "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, vol. 42, n° 2, p. 134-154.

ANNEXE  
Échelles de mesures et propriétés psychométriques

<u>Collecte de l'information</u> Recueil d'information sur les besoins actuels et futurs des consommateurs et sur les autres facteurs exogènes pouvant influencer les besoins du consommateur notamment la technologie, la concurrence et la réglementation (Kohli et Jaworski, 1990).	Valeur
1. Dans le cadre de mes activités, je rencontre les clients au moins une fois par an pour savoir quels sont les produits dont ils auront besoin dans l'avenir	0,78
2. J'interagis directement avec les clients pour apprendre à mieux les servir	0,66
3. Dans le cadre de mes activités, je fais beaucoup de recherche de nouveau marché	0,75
4. Je sonde les consommateurs au moins une fois par an pour évaluer la qualité de mes produits	0,85
5. Je sonde ou parle souvent avec ceux qui peuvent influencer les achats de mes utilisateurs finaux (par exemple, les détaillants, distributeurs)	0,82
Variance totale expliquée	77,38 %
Alpha	0,93
r <sup>2</sup> VC	0,65
<u>Réaction à l'information</u> La réactivité est la disposition de la firme à répondre à l'information collectée et diffusée en créant de la valeur supérieure pour les clients (Kohli et Jaworski, 1990).	Valeur
1. Pour tenir compte des besoins spécifiques de certains de mes clients, j'ai souvent envie de leur faire de nouveaux produits.	0,87

2. Si je fais des produits nouveaux pour mes clients, je me demande souvent si ces produits sont conformes à leurs besoins	0,87
Variance totale expliquée	87,47 %
Alpha	0,86
r <sup>2</sup> VC	0,69

Les échelles utilisent 5 modalités, allant de 1 : « pas du tout d'accord » à 5 : « tout à fait d'accord ».