

Impact de l'orientation marché perçue sur la satisfaction du client dans le secteur d'hébergement

Impact of perceived market orientation on customer satisfaction in the accommodation sector

GAFA Yao

Enseignant Chercheur,
Maître-assistant à la Faculté des Sciences Economiques et
Gestion (FaSEG) à l'Université de Kara
Membre du Laboratoire de Recherche en Sciences
Economiques et de Gestion (LaRSEG)

Résumé

L'objectif principal de cet article est d'analyser l'impact de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction du client. Les validations empiriques ont surtout bénéficié à la relation entre orientation marché et performance financière, occultant ainsi pendant longtemps la performance client dont fait partie la satisfaction du client. La littérature sur l'orientation marché et la performance client révèle que le secteur de l'hébergement des pays en développement est marginalisé. Or ce secteur occupe une place importante dans l'économie de ces pays. Cet article s'appuie sur une étude qualitative réalisée auprès de 31 clients d'institution

d'hébergement et complétée par une étude quantitative fondée sur un questionnaire administré à 537 clients. La méthode de régression a été utilisée pour mesurer l'impact de l'orientation marché sur la satisfaction du client. Les résultats montrent que l'orientation marché des institutions d'hébergement influence positivement et significativement la satisfaction du client et que l'impact de l'orientation client est plus important.

Mots clés : Orientation marché ; performance client ; satisfaction du client ; service de l'hébergement

Abstract

The main objective of this article is to analyze the impact of the company's market orientation on customer satisfaction. Empirical validations have mainly benefited the relationship between market orientation and financial performance, thus obscuring for a long time customer performance, which includes customer satisfaction. The literature on market orientation and customer performance reveals that the accommodation sector in developing countries is marginalized. However, this sector occupies an important place in the economy of these countries. This article is based on a qualitative study carried out with 31 clients of accommodation institutions and supplemented by a quantitative study based on a questionnaire administered to 537 clients. The regression method was used to measure the impact of market orientation on customer satisfaction. The results show that the market orientation of accommodation institutions positively and significantly influences customer satisfaction and that the impact of customer orientation is more significant.

Key words: Market orientation; customer performance; client satisfaction; accommodation service

Introduction

En Afrique subsaharienne et plus précisément au Togo, le secteur de l'hébergement est constitué des hôtels de haut standing, des motels, des auberges, des maisons d'hôtes et des résidences luxueuses. Pour redynamiser ce secteur durement éprouvé pendant la période du Covid-19, l'Etat togolais envisage de réhabiliter les hôtels publics en signant un accord avec certains groupes immobiliers pour la gestion et la mise à niveau de 700 unités d'hébergement. Les services d'hébergement contribuent nettement à l'économie nationale à hauteur de 11% du PNB, pourvoient plus de 20 000 emplois dont 70% pour les femmes et réalisent un chiffre d'affaires annuel de 45 milliards de francs CFA¹. L'activité « hébergement » enregistre une tendance haussière de 9,7% durant la période 2021 et 2022². Pour assurer la survie et améliorer la croissance des activités de service, divers auteurs (Vanhamme, 2002 ; Ngobo, 2000 ; Anderson et *al.*, 1997) s'accordent sur la nécessité de la satisfaction des clients.

Malgré le manque de consensus sur sa définition (Giese et Cote, 2000), la satisfaction du consommateur est, dans le service, définie comme le résultat d'un rapport entre les attentes du consommateur et la perception de la performance d'un service (Parasuraman et *al.*, 1988). La satisfaction de la clientèle est une stratégie visant à améliorer la qualité d'une offre de service qui peut concourir à la viabilité économique de l'entreprise (Anderson et *al.*, 1997 ; Reichheld, 1996). Les entreprises subissent de plein fouet les mouvances de l'économie, les fluctuations et les évolutions comportementales des consommateurs. Dans cette situation, la satisfaction de la clientèle est devenue indispensable et stratégiquement inévitable. Elle va influencer les comportements ultérieurs des clients ainsi que les profits de l'entreprise (Ngobo et Ramarosan, 2005 ; Oliver, 2014). Or, dans un contexte très concurrentiel, les concurrents imitent rapidement les sources d'avantages compétitifs qui sont basées sur les produits et les processus. Les entreprises optent donc pour une meilleure prestation des services afin de satisfaire les exigences croissantes des clients (Parasuraman et *al.*, 1998 ; Ladhari, 2005). L'intangibilité des services les rend difficilement imitables par les concurrents parce que leur qualité dépend largement de la culture de l'entreprise et de son personnel (Day, 2000 ; Lambin et Chumpitaz, 2001). Cependant, la satisfaction des clients va dépendre de la connaissance de leurs besoins, de la prestation des concurrents ainsi que de la compétence de ses ressources humaines (Charles, 2014), donc de l'orientation marché qui influence la performance (Gafa, 2022).

¹ Données publiées le mercredi, 10 janvier 2024 sur le site Togo Officiel.

² Selon le bulletin de l'Indice du Chiffre d'Affaires (ICA) dans le secteur des services, réalisé par l'Institut National de la Statistique et des Etudes Economiques et Démographiques (INSEED) le 28 septembre 2023.

Selon l'approche comportementale, l'orientation marché est définie comme la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations (Kohli et Jaworski, 1990). L'approche culturelle de l'orientation marché désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux consommateurs (Narver et Slater, 1990). D'après ces derniers, l'orientation marché est composée de l'orientation client, de l'orientation concurrence et de la coordination interfonctionnelle alors que pour Kohli et Jaworski (1990) elle est composée de l'acquisition de l'intelligence marché, de la dissémination de cette intelligence dans l'organisation et de la réponse à cette intelligence par l'organisation.

Contrairement à l'abondance des travaux de recherche sur l'orientation marché conduits dans les pays développés, certains chercheurs (Doucouré et *al.*, 2019 ; Gafa, 2022) ont relevé un manque important de ces travaux ayant intégré les pays en développement dans leur terrain d'investigation. A ce titre, d'autres chercheurs (Appiah-Adu et Singh, 1998 ; Ellis, 2006 ; Pekovic et Rolland, 2012) estiment que toute critique à l'égard de la robustesse de l'orientation marché doit être suspendue sous réserve des études supplémentaires dans les pays en développement et ont plaidé pour la prise en compte du contexte des pays en développement pour enrichir la connaissance sur l'orientation marché.

De plus, les travaux sur le rapport orientation marché et satisfaction des clients ont non seulement marginalisé l'environnement des pays en développement, mais ont aussi adopté une perspective entreprise. Seule l'entreprise était sollicitée lors de l'évaluation aussi bien de son niveau d'orientation marché (autoévaluation) que du niveau de satisfaction des clients (mesure de jugement). Or cette façon de procéder a été vivement critiquée par plusieurs auteurs (Deshpandé et *al.*, 1993 ; Siguaw et *al.*, 2003, Blesa et Bigné, 2005). En s'alignant sur ces précédents auteurs qui soutiennent que l'évaluation du niveau de l'orientation marché et de la satisfaction des clients provient des clients, cet article se propose d'étudier l'orientation marché de l'industrie d'hébergement et d'analyser la relation entre cette orientation marché et la satisfaction des clients.

Nous présentons successivement une revue de littérature et les hypothèses suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et de leurs discussions ainsi que les diverses contributions de cette recherche.

1. Cadre conceptuel et hypothèses de la recherche

L'examen de la littérature permet de constater que rares sont les travaux qui mettent en relation l'orientation marché et la satisfaction du client des services de l'hébergement dans un contexte africain.

1.1. L'orientation marché

L'orientation marché a fait couler beaucoup d'encre sans qu'un réel consentement n'ait véritablement vu le jour. Elle fut exposée tour à tour comme un comportement organisationnel (Maydeu-Olivares 2003 ; Pelham 2000 ; Kohli et Jaworski 1990), une culture d'entreprise (Zhou et *al.*, 2007 ; Locander et *al.*, 2000 ; Narver et Slater 1990), ou une ressource intangible (Leskovar-Spacapan et Bastic 2007 ; Hunt et Morgan 1995).

Selon Kohli et Jaworski (1990), l'approche comportementale considère l'orientation marché comme un ensemble de procédures et/ou d'actions qui découle de la compréhension du marché par l'organisation et de son aptitude à réagir en fonction de cette compréhension. Ces derniers confirment qu'il s'agit de l'activité assumée par toute l'organisation, de produire, disséminer et répondre à l'intelligence marketing (Jaworski et Kohli, 1993). L'approche culturelle selon Narver et Slater (1990) appréhende l'orientation marché comme la culture d'organisation qui permet de produire une valeur supérieure sur le marché. Cette culture est, d'après ces auteurs, caractérisée par la tendance de l'organisation à offrir constamment une valeur supérieure aux consommateurs. Cette valeur supérieure étant garante de l'avantage concurrentiel durable exige l'orientation de l'ensemble de l'organisation vers une collecte fréquente d'informations sur les besoins des clients, les actions des concurrents et des autres agents et autorités du marché. Une analyse plus approfondie du positionnement conceptuel de Narver et Slater(1990) révèle que leur approche admet les deux approches culturelle et comportementale. En effet, l'orientation marché est définie par Narver et Slater (1990, p.21) comme : « la culture d'entreprise qui crée le plus efficacement les comportements nécessaires pour la création de valeur supérieure en faveur des acheteurs, et de ce fait une performance supérieure permanente pour l'entreprise ». plus tard, ces derniers présentent de nouveau l'orientation marché comme: « la culture d'entreprise : (1) où la priorité est de développer et de maintenir de manière rentable une valeur supérieure pour les clients tout en tenant compte de l'intérêt des autres parties prenantes, (2) qui fournit des normes de comportement en vue du développement de l'organisation et de la réactivité à l'information sur le marché » (Slater et Narver, 1995, p.67).

Ces derniers, tout en confirmant l'essence culturelle de l'orientation marché dans une perspective culturelle, reconnaissent que cette culture se manifeste par le biais de « comportements nécessaires ». De ce fait, ils intègrent la perspective comportementale.

D'après Day (1994), l'orientation marché se présente comme une orientation organisationnelle externe, tournée vers le marché, contrairement à une orientation interne dans laquelle se manifeste un ensemble d'aptitudes élevées de compréhension et de satisfaction des clients. Il recommande aussi l'utilisation de l'approche combinée dans la définition de l'orientation marché. L'orientation marché se caractérise donc tout d'abord par un ensemble de croyances qui donne plus d'avantage à l'intérêt du client (Deshpandé, Farley et Webster 1993), ensuite par une capacité à produire, partager et utiliser une information supplémentaire sur les clients et les concurrents (Kohli et Jaworski 1990) et enfin par une utilisation coordonnée des ressources interfonctionnelles pour créer une valeur supplémentaire pour le client (Narver et Slater 1990, Shapiro 1988). Ces caractéristiques de l'orientation marché intègrent à la fois les ingrédients de la culture d'entreprise et ceux du comportement organisationnel. C'est cet ensemble cohérent constitué de « culture orientée marché et comportement organisationnel conforme à cette culture » qui, en dotant l'organisation de capacités marketing supérieures lui confère une position concurrentielle avantageuse (Yun et Lee 2005).

1.2. La satisfaction des clients dans le secteur des services

Dans le secteur des services, la satisfaction des clients porterait sur deux niveaux, soit sur une transaction spécifique ou sur l'expérience globale. Les recherches concentrées sur le premier niveau donnent les détails essentiels pour étudier un aspect spécifique de la satisfaction (Vanhamme, 2002). Par contre, l'aspect global de la satisfaction dans les services résulte des caractéristiques du service (Horovitz, 1987), soit l'intangibilité, la simultanéité, l'hétérogénéité et la périssabilité.

L'intangibilité est l'aspect immatériel du service qui rend le consommateur incapable d'évaluer le service avant de l'utiliser, ce qui le pousse à la recherche de l'information crédible auprès de son entourage (Zeithaml et Bitner, 2003) et des signes palpables de la qualité du service tels que l'aspect physique des lieux et des travailleurs, un personnel avenant et compétent, des processus transactionnels efficaces et un prix approprié (Horovitz, 1987). L'entreprise doit ainsi comprendre les comportements de recherche d'information d'un futur client (Cai, Feng, Breiter, 2004) et ne promettre dans sa publicité que ce qu'elle est capable d'offrir (Zeithaml et Bitner, 2003). Elle déclenche alors chez le consommateur des perceptions positives, en gérant correctement les éléments tangibles du service (Martin, 1999).

La simultanéité relève de l'offre du service au moment même de son utilisation par le consommateur (Zeithaml et Bitner, 2003). Il s'avère impossible pour le client, lors de l'achat d'un service, d'évaluer ses avantages et ses inconvénients avant de le consommer. Contrairement au bien, l'évaluation du service se fait selon la perception qu'a le client de la prestation (Balfet, 2001). L'entreprise doit ainsi développer des savoir-faire et évoluer vers la standardisation des méthodes, ayant pour but d'assurer la qualité du déroulement de la prestation de service (Zeithaml et Bitner, 2003).

L'hétérogénéité du service découle du fait que des êtres humains uniques, le demandeur et l'offreur de service, sont en contact lors de la transaction de service, ce qui suppose qu'aucune relation ne pourra être semblable, puisque les deux personnes ne le sont pas et ne réagissent pas de la même manière (Zeithaml et Bitner, 2003). L'organisation doit à cet effet garantir une sélection équitable du personnel, une formation à l'embauche, de même qu'une habilitation des travailleurs, c'est-à-dire leur octroyer l'autorité, les responsabilités et les stimulants requis, afin qu'ils reconnaissent les besoins des consommateurs et soient motivés fondamentalement à y répondre (Kotler et *al.*, 1998).

La périssabilité fait référence à l'impossibilité de stocker un service, ce qui signifie sa perte définitive s'il n'est pas consommé. Par exemple, une chambre non louée représente une perte pour l'hôtelier (Zeithaml et Bitner, 2003). L'implantation d'une orientation marché, qui vise à attirer et à fidéliser la clientèle en livrant une valeur ajoutée aux services offerts (Cano *et al.*, 2004), peut ainsi contribuer à diminuer les effets de la périssabilité. Des stratégies peuvent être développées pour ajuster la prestation de service en fonction de la demande (Pettigrew *et al.*, 2007).

Considérant ces caractéristiques, il paraît que la satisfaction des clients dans le secteur des services tiendrait sa source lors d'une évaluation de la qualité perçue des dimensions du service (Oliver, 1993). D'une part, grâce à une loi de composition, les éléments analysés par le client sont agrégés pour générer un indice de satisfaction globale (Boss, 1999) et d'autre part, chacun des éléments est étudié pour essayer d'expliquer la variance de la satisfaction globale (Enz et Siguaw, 2000). Par ailleurs, quant à la durée de la satisfaction, elle serait courte, le temps la transformant en attitude qui prépare ou non à une intention d'achat (Oliver *et al.*, 1997).

1.3. L'évaluation de l'orientation marché et de la satisfaction du client : la perspective du client

L'évaluation par l'entreprise aussi bien de son niveau d'orientation marché (autoévaluation) que du niveau de satisfaction des clients (mesure de jugement) a été critiquée par plusieurs auteurs.

1.3.1. L'évaluation de l'orientation marché

Dans une critique de la méthodologie jusque-là utilisée dans les travaux de recherche sur l'orientation marché, certains auteurs avancent que l'évaluation du degré d'orientation marché de l'entreprise doit provenir du client et non de l'entreprise. Deshpandé et *al.* (1993) soulignent que le marketing n'est pas une activité spécialisée, mais plutôt l'ensemble de l'activité observée à travers le point de vue du résultat final du client. C'est le client qui détermine ce qu'est l'activité de l'entreprise. De plus, Deshpandé et *al.* (1993) révèlent que, dans le cadre d'une recherche de performance, l'évaluation des clients du degré d'orientation marché de l'organisation est de loin plus importante que celle de l'organisation elle-même. Les résultats de leurs travaux démontrent d'ailleurs que c'est l'orientation marché, telle que rendue par le client qui explique le mieux la performance. En outre, ces auteurs révèlent une absence de rapport entre l'orientation marché suivant l'évaluation de l'entreprise et la performance, ainsi que l'absence de toute corrélation entre l'évaluation par l'entreprise et celle du client. Par ailleurs, ils expliquent qu'il serait aussi dangereux lorsque l'entreprise surévalue son degré d'orientation marché entraînant un manque de cohésion avec le marché.

Dans leurs suggestions de voies futures de recherche, Pulendran et *al.* (2000) réitéreront les appels de Deshpandé et *al.* (1993). Ils montrent que l'évaluation de l'orientation marché par le client éclaire sur le véritable niveau d'orientation marché de l'organisation tout en évitant les biais liés aux autoévaluations. De leur côté, Esteban et *al.* (2002) ont prodigué la même recommandation en démontrant que la comparaison des évaluations reçues auprès des offreurs et des demandeurs fournira incontestablement des résultats autrement plus utiles. D'autres auteurs (Krepapa et *al.*, 2003) ont aussi démontré que la perception de l'orientation marché d'une organisation par ses clients possède un impact plus significatif sur leur satisfaction.

1.3.2. L'évaluation de la satisfaction du client

Les évaluations de la satisfaction mènent à la sollicitation évidente du client. La satisfaction reste un jugement évaluatif du client par rapport à une expérience de consommation donnée ou à plusieurs expériences réparties dans le temps (Vanhamme, 2002). Cependant, les recherches qui se sont focalisées sur la satisfaction du client (Anderson et *al.*, 1997 ; Giese et Cote, 2000 ; Ngobo, 2000) ont pour une grande majorité, recouru à des mesures subjectives, c'est à dire à l'appréciation de l'entreprise et non comme l'on s'y serait attendu du client. Pourtant certains chercheurs (Woodruff et *al.*, 1993 ; Rowe et Morrow, 1999) ont exhorté les auteurs à prendre leurs dispositions dans leurs évaluations de la satisfaction des clients. De plus Woodruff et *al.*, (1993) mettent en relief la subordination de la réussite des organisations

à leur capacité à délivrer une valeur qui satisfait leurs clients cibles. De ce fait, les managers doivent savoir si leurs conceptions de la valeur et de la satisfaction correspondent à celles de leurs clients. Ils ajoutent que tout renseignement sur la valeur au client et la satisfaction du client n'est nécessaire et utilisable comme outil d'aide à la prise de décision que lorsqu'elle résulte du client lui-même.

1.3.3. La relation entre l'orientation marché et la satisfaction du client

Si le rapport théorique entre orientation marché et satisfaction du client est établi, il n'en est pas ainsi pour le lien empirique qui continue à solliciter de plus amples confirmations (Sanzo et al. 2003, Hsieh et al., 2007). Soulignons que rares sont à nos jours les travaux qui ont abordé cette relation sous le seul aspect de la satisfaction du client, la plupart l'a fait à travers l'utilisation des mesures composites, regroupant à côté de la satisfaction, plusieurs autres critères comme la part de marché (Homburg et Pflesser 2000), la qualité du produit (Agarwal et al. 2003), la notoriété et l'image de la marque (Benito et Benito 2005). Certains auteurs (Bigné et Blesa 2003, Blesa et Bigné 2005) recommandent d'aborder la relation entre orientation marché et satisfaction du client selon une approche désagrégée. Cette approche a son importance dans les résultats de travaux portant sur la nature multidimensionnelle de l'orientation marché (Mavondo 1999 ; Tang et Tang 2003), sur les apports distinctes des différentes composantes dans l'orientation marché (Day et Nedungadi 1994) ainsi que sur l'inégale influence des composantes de l'orientation marché sur la performance de l'entreprise (Han et al., 1998, Pelham 2000), ou encore sur les stratégies de réponse aux besoins des clients et par ricochet sur leur satisfaction (Hsieh et al. 2007).

Suivant les résultats et recommandations des travaux ci-dessus, nous adoptons une approche désagrégée de l'orientation marché ou l'approche par composantes comme nommée par certains chercheurs (Han et al., 1998). Partant de ces constats, nous émettons les hypothèses suivantes :

H1. *La perception de l'orientation client de l'entreprise par ses clients a un impact positif sur la satisfaction du client*

H2. *La perception de l'orientation concurrence de l'entreprise par ses clients a un impact positif sur la satisfaction du client*

H3. *La perception de la coordination interfonctionnelle de l'entreprise par ses clients a un impact positif sur la satisfaction du client*

Le modèle conceptuel de cette recherche qui nous permettra de tester les différentes influences entre les variables se présente ci-dessous.

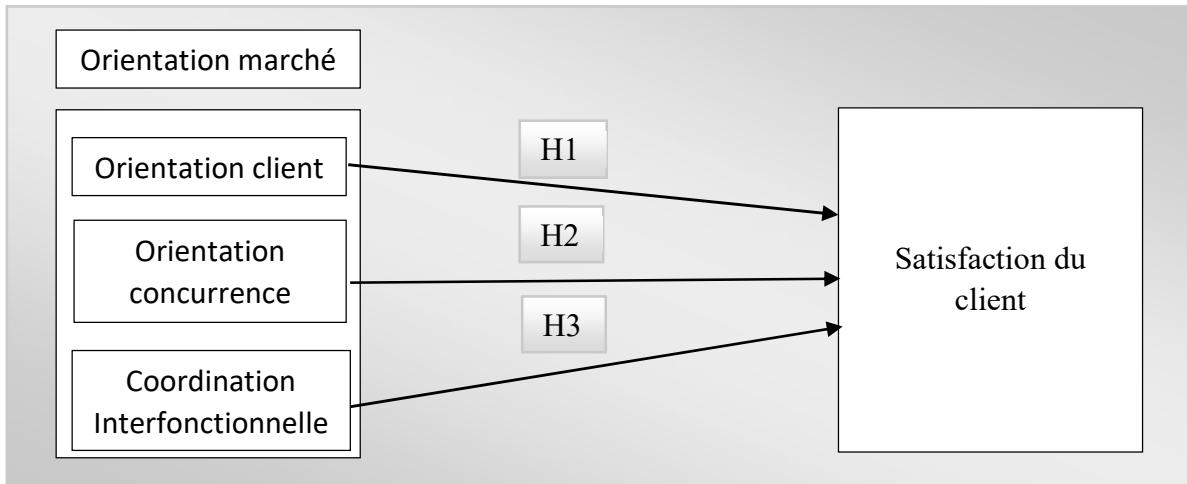


Schéma 1. Modèle conceptuel de la recherche

2. Méthodologie de la recherche

Après la phase qualitative de l'étude dans un premier temps, nous aborderons la phase quantitative dans un second temps.

2.1. Méthodologie de l'étude qualitative

L'étude qualitative est une étape intermédiaire au paradigme de Churchill (1979) et consiste à générer des énoncés pour élaborer le questionnaire d'enquête. L'absence de recherche spécifique sur l'orientation marché et la satisfaction du client des services de l'hébergement dans un contexte de pays en développement nous a conduits à adopter une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003). Ne disposant pas assez d'idées des identifiants de ces diverses variables selon la perception du client, nous avons privilégié des entretiens avec la posture interprétativiste (Allard-Poesi et *al.*, 2007). Ces entretiens de type semi-directif d'une durée moyenne de quarante minutes ont été menés auprès des clients des services de l'hébergement et interrogeaient sur l'orientation marché et la satisfaction du client.

Les répondants ont été choisis sur la base de leurs décisions de répondre à nos interrogations. L'enquête a été réalisée par entretiens avec trente un (31) clients parce qu'après les trente un premiers clients, nous avons constaté que les informations provenant des autres clients étaient identiques à celles fournies par les trente un (31) premiers. Nous avons jugé avoir atteint la saturation et nous avons donc décidé de retenir seulement les trente un (31) clients.

L'analyse de contenu thématique fut le procédé d'analyse utilisé lors de la phase qualitative. Cette analyse méthodique et comparative est obligatoire pour dépasser la variabilité des discours individuels afin de permettre d'aboutir à des significations communes.

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'échantillon de l'étude qualitative par lieu de l'hébergement et par sexe du répondant.

Tableau 1. Répartition des clients interrogés

Lieux d'hébergement \ Sexe du répondant	Hôtel	Motel	Auberge	Maison d'hôtes	Résidence luxueuse	Total
Homme	5	2	6	2	1	16
Femme	6	1	5	2	1	15
Total	11	3	11	4	2	31

Source : données de l'enquête

Cette étude qualitative est réalisée sur un échantillon constitué de 52% d'homme et de 48% de femme. Après l'inventaire des informations collectées, nous les avons mises sous forme écrite. Les verbatims constituent les données brutes de l'enquête. Pour la retranscription des données brutes, nous avons noté mot à mot ce que chaque enquêté a dit sans changement ni abréviation du texte. Nous avons rassemblé les informations ayant un même sens ou une même signification par thème pour calculer leur fréquence.

Le tableau 2 présente le dictionnaire des thèmes élaborés à partir de l'analyse des entretiens avec les différents clients.

Tableau 2. Dictionnaire des thèmes issus de l'analyse de l'entretien avec les clients

Thèmes	Nombre de citations	Catégories
Encourage les réclamations des clients	30	Orientation marché
Bonne souvenance des clients	28	
Détermine les besoins des clients	29	
Attentif aux besoins des clients	25	
Soigne leurs produits et services	26	
Crée de la valeur aux clients	27	
Traite les clients par catégorie	28	
Réaction rapide aux besoins des clients	29	
Se focalise sur la satisfaction du client	29	
Vérifie la satisfaction du client	27	
Offre des produits et services selon les besoins du client	25	
Réponse rapide aux actions des concurrents	27	
Bonne connaissance des concurrents	29	
Connaissance et compréhension des actions des concurrents	27	
Étude des meilleures pratiques concurrentielles	26	
Partage des informations sur les clients entre le personnel	25	
Réunions de discussion entre tout le personnel	29	
Implication de tout le personnel dans la satisfaction des clients	29	
Contact facile entre tout le personnel et les clients	27	
Parfaite coordination entre tout le personnel	28	

Facilité à réserver	29	Satisfaction du client
Facilité de retrouver le site sur internet	25	
Facilité d'accès du site	23	
Aspect attrayant des lieux	27	
Courtoisie du personnel	26	
Accueil chaleureux	28	
Information sur le site à l'arrivée	26	
Rapidité du service	27	
Accès facile à l'internet sur le site	26	
Tranquillité des lieux	24	
Bon éclairage des chambres et des salles de bains	22	
Bonne pression de la douche	24	
Confort des chambres	28	
Sécurité des lieux	27	
Présence d'un restaurant sur place	24	
Petit déjeuner inclus dans le prix des chambres	28	
Présentation des menus	27	
Exactitude des commandes	25	
Bon goût des aliments	27	
Présence d'une piscine ou d'un spa	25	

Source : données de l'enquête

Sur la base des données issues des entretiens réalisés avec les clients, nous avons généré des identifiants puis effectuer le test de clarté sémantique ayant pour but de vérifier et de concilier la clarté des énoncés et leur facilité de compréhension ; de s'assurer du bon sens des énoncés, c'est-à-dire le bon choix des mots et des expressions. A cet effet, nous nous sommes entretenus face à face avec dix (10) clients des services de l'hébergement.

Après la formulation des énoncés, les variables de la recherche sont présentées ci-dessous.

Items de l'échelle de mesure de l'orientation marché

- * Le personnel du lieu reconnaît bien ses clients (OM1)
- * Les responsables encouragent les clients à faire des réclamations (OM2)
- * Un soin particulier est accordé aux produits et services du lieu (OM3)
- * Le responsable vérifie la satisfaction des clients (OM4)
- * Le personnel s'efforce de créer de la valeur aux clients (OM5)
- * Le personnel identifie rapidement les besoins des clients (OM6)
- * Le traitement des clients se fait par catégories de client (OM7)
- * Il y a une réaction rapide aux besoins des clients (OM8)
- * Le personnel se focalise sur la satisfaction des besoins des clients (OM9)
- * Les offres des produits et services sont suivant les besoins des clients (OM10)
- * Le personnel réagit rapidement aux actions des concurrents (OM11)
- * Les responsables ont une bonne connaissance des concurrents (OM12)
- * Les responsables connaissent et comprennent les actions des concurrents (OM13)
- * Le gérant étudie les meilleures pratiques concurrentielles (OM14)
- * Il y a un partage des informations sur les clients entre tout le personnel (OM15)
- * Le gérant organise des réunions de discussion avec le personnel (OM16)
- * Tout le personnel est impliqué dans la satisfaction des clients (OM17)
- * Le gérant coordonne bien toutes les activités du personnel (OM18)
- * Tout le personnel a un contact facile avec les clients (OM19)

Items de l'échelle de mesure de la satisfaction du client

- * La procédure de réservation de chambre est simple (Sat1)
- * C'est facile de retrouver le site sur Internet (Sat2)
- * L'accès du lieu d'hébergement est facile (Sat3)
- * Le lieu d'hébergement a un aspect attrayant (Sat4)
- * Le personnel est très courtois (Sat5)
- * Un accueil chaleureux est réservé aux clients (Sat6)
- * Les informations concernant le site sont fournies dès l'arrivée du client (Sat7)
- * Il y a une rapidité dans l'offre des services (Sat8)
- * L'accès à l'Internet est très facile sur les lieux d'hébergement (Sat9)
- * Une bonne tranquillité sur les lieux d'hébergement (Sat10)
- * Un bon éclairage des chambres et des salles de bains (Sat11)
- * Une bonne pression de la douche (Sat12)
- * Il y a un confort dans les chambres (Sat13)
- * On se sent en sécurité sur les lieux d'hébergement (Sat14)
- * Il y a un restaurant sur place (Sat15)
- * Le petit déjeuner est inclus dans le prix de la chambre (Sat16)
- * La présentation des menus aux clients (Sat17)
- * Il y a une livraison exacte des produits commandés (Sat18)
- * Les aliments sont au bon goût (Sat19)
- * La présence d'une piscine ou d'un spa (Sat20)

2.2. Méthodologie de l'étude quantitative

Après l'étude qualitative qui a conduit au développement d'une échelle de mesure des variables envisagées, nous allons aborder la phase quantitative de la démarche méthodologique de notre travail. En l'absence d'une liste complète de tous les lieux d'hébergement au Togo, nous avons donc procédé à un échantillonnage empirique simple. La population de référence est composée des clients des services d'hébergement. Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, un échantillon de convenance constitué de 537 clients. Le questionnaire est l'outil de collecte de données que nous avons retenu. Il a regroupé toutes les échelles de mesure et son administration a été effectuée en mode face à face auprès des clients sur les lieux de l'hébergement. Toutes les échelles adoptées sont de type Likert à cinq points. Les différentes caractéristiques de l'échantillon sont fournies ci-dessous.

Tableau 3. Les caractéristiques de l'échantillon

Lieux d'hébergement	Nombre de clients	Pourcentage	Cumul
Hôtel	187	34,82	34,82
Auberge	274	51,02	85,84
Motel	47	8,75	94,59
Maison d'hôtes	21	3,91	98,5
Résidence luxueuse	8	1,5	100

Total	537	100	-
Répondants	-	-	-
Homme	389	72,44	72,44
Femme	148	27,56	100
Total	537	100	-

Source : données de l'enquête

La démarche proposée par Churchill (1979) et révisée par MacKenzie *et al.* (2005) a été adoptée dans cette recherche. Une analyse factorielle exploratoire a été appliquée aux échelles de mesure. Nous avons aussi effectué une série d'analyses en composantes principales dont les résultats sont consolidés par la significativité des tests des indices de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de Sphéricité de Bartlett. Les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés pour établir la fiabilité des différentes échelles de mesure. Nous avons, par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance estimé les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire. La méthode de la régression linéaire a été utilisée pour mesurer l'impact de l'orientation marché sur la satisfaction des clients.

3. Analyse des résultats empiriques

Nous présentons d'abord les résultats de l'analyse factorielle puis ceux des différents tests des hypothèses de l'étude.

3.1. Résultats de l'étude des qualités psychométriques des instruments de mesure

D'après Fornell et Larcker (1981), il faut qu'avant de se lancer dans un test d'hypothèses, vérifier que les instruments de mesure retenus présentent un niveau satisfaisant de fiabilité. Nous procédons ainsi à la vérification des qualités psychométriques des échelles susmentionnées par des analyses en composantes principales et par le calcul de l'indice de fiabilité Alpha de Cronbach. Les résultats des analyses en composantes principales menées avec SPSS 24 sont présentés ci-dessous.

Tableau 4. Dimensionnalité et fiabilité des échelles de mesure

Variables	KMO Bartlett (P)	Facteur (variance) (valeur propre)	Items	Loading	Dimension	Alpha de Cronbach
Orientation marché	0,865 3824,271 (0,000)	1 (50,75%) (15,255)	OM1 OM2 OM4 OM5 OM6 OM8 OM9	0,837 0,821 0,795 0,812 0,798 0,716 0,816	Orientation client	0,874
		2 (21,23%) (12,421)	OM11 OM12 OM14	0,822 0,847 0,762	Orientation concurrence	0,816
		3 (15,54%) (10,451)	OM15 OM17 OM18	0,749 0,857 0,867	Coordination Interfonctionnelle	0,781
Satisfaction du client	0,824 2451,241 (0,000)	1 (65,85%) (15,697)	Sat1 Sat4 Sat5 Sat6 Sat10 Sat11 Sat13 Sat14	0,845 0,815 0,786 0,872 0,715 0,731 0,814 0,847	Satisfaction du client	0.835

Source : données de l'enquête

Les indices de KMO et de sphéricité de Bartlett sont significatifs. Ce qui montre que les données des différentes échelles sont factorisables. Toutes les valeurs Alpha de Cronbach sont supérieures 0,7 prouvant la fiabilité et la bonne cohérence interne des échelles de mesures. L'orientation marché est tridimensionnelle constituée de l'orientation client, de l'orientation concurrence et de la coordination interfonctionnelle tandis que la satisfaction du client est unidimensionnelle. Nous avons vérifié la validité convergente en utilisant la formule de Fornell et Larcker (1981) qui consiste à déterminer la Variance des Moyennes Extraites (VME) laquelle doit être supérieure à 0,5. La validité convergente est dans notre cas vérifiée car tous les coefficients sont supérieurs au seuil de 0,5. Nous avons aussi vérifié la validité discriminante en utilisant l'approche de Fornell et Larcker (1981) qui exige que la VME de chaque construit soit supérieure au carré du lien structurel qui le lie à un autre construit (tableau 5).

Tableau 5. Résultat de la validité convergente et discriminante

Variable	Orientation marché	Satisfaction du client	VME (Variance des Moyennes Extraites)
Orientation marché	1,00	0,387	0,769
Satisfaction du client	0,387	1,00	0,729

Source : données de l'enquête

3.2. Résultats des régressions et test des hypothèses

Pour vérifier nos différentes hypothèses, nous avons procédé par une régression linéaire qui permet de tester la relation entre des variables continues (échelles de Likert).

Après vérification des postulats de normalité, linéarité, homoscédasticité, et absence de multicollinéarité, inhérents à la méthode des moindres carrés ordinaires, les résultats de la régression se présentent dans le tableau 6.

Tableau 6. L'influence de l'orientation marché sur la satisfaction du client

Modèle	Coefficients standardisés Bêta	Student		ANOVA ^a		R-deux ajusté	Dubin-Watson
		t	Sig.	F	Sig.		
Constante	-	12,845	0,000	19,645	0,000	0,479	2.004
Orientation client	0,425	10,321	0,000				
Orientation concurrent	0,274	7,451	0,000				
Coordination Interfonctionnelle	0,341	8,451	0,000				
Indices d'ajustement $\chi^2 = 141$; $\chi^2/ dll = 2,8$; GFI = 0,93 ; AGFI = 0,92 ; RMSEA = 0,04 ; NFI = 0,93 ; CFI = 0,94							

Source : données de l'enquête a. variable dépendante : satisfaction du client

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le modèle global est bon et explique bien la relation entre l'orientation marché et la satisfaction du client à travers l'orientation client, l'orientation concurrence et la coordination interfonctionnelle. Soulignons aussi que l'influence des trois dimensions de l'orientation marché sur la satisfaction du client est positive et significative. Les indicateurs d'ajustement sont satisfaisants et attestent de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. De ce fait, les trois hypothèses (H1 ; H2 et H3) sont validées et par conséquent l'orientation marché influence positivement la satisfaction du client.

4. Discussion des résultats

Le secteur de l'hébergement au Togo a une orientation marché constituée de trois dimensions dont l'orientation client, l'orientation concurrence et la coordination interfonctionnelle. Ce résultat confirme ceux des travaux antérieurs (Tsapi et Tchunte, 2006 ; Zhu et *al.*, 2007 ; Pekovic et Rolland, 2012 ; Doucouré *et al.*, 2019 ; Gafa, 2022), mais contredit celui de Furrer (1996) ayant montré l'existence de la dimension technologique, fournisseur et distributeur de l'orientation marché. Il contredit aussi les résultats des travaux de Ben Halima (2009) qui ont montré que l'orientation marché est constituée de deux dimensions notamment l'orientation vers la compréhension des clients et l'orientation concurrence. Les résultats montrent que l'orientation client des services de l'hébergement se justifie surtout par une bonne connaissance des clients par le personnel du service de l'hébergement, un encouragement et une prise en compte des réclamations des clients, une vérification du niveau de satisfaction des clients et de création de valeur à ces derniers. Le personnel identifie et réagit promptement aux besoins des clients puis se focalise sur les besoins des clients déjà conquis. Ceci montre que les gérants des services de l'hébergement visent une très bonne rentabilité auprès des clients. Ils ne se préoccupent pas de la conquête de nouveaux clients, mais se concentrent plus sur les besoins des clients déjà conquis pour leur procurer une meilleure satisfaction et fidélisation. En effet, les clients satisfaits et fidèles attirent de nouveaux clients aux institutions d'hébergement en les recommandant à leurs entourages. Les dirigeants des institutions d'hébergement ont la particularité de ne pas réaliser des études de marché due, pour certains, à leur ignorance de l'importance de ces études de marché ou compte tenue, pour d'autre, de la faiblesse de leurs moyens financiers. Ces résultats confirment ceux des travaux antérieurs (Tsapi et Tchunte, 2006 ; Pekovic et Rolland, 2012 ; Gafa, 2022) ayant montré que l'orientation client dans les petites structures se limite à quelques actions dues à la faiblesse des moyens dont elles disposent.

L'orientation concurrence n'est pas bien formalisée dans le secteur de l'hébergement au Togo. Les gérants des lieux de l'hébergement n'ont pas une stratégie de suivi rigoureuse des concurrents. Même s'ils rassemblent certaines informations sur les concurrents, ces informations ne servent pas suffisamment à la prise des décisions concurrentielles. L'orientation concurrence du secteur de l'hébergement se manifeste à travers une prompt réaction du personnel contre les actions des concurrents, une bonne connaissance des concurrents et une analyse des meilleures pratiques concurrentielles pour améliorer leurs propres pratiques concurrentielles. Ceci prouve que les gérants des institutions de l'hébergement ne méconnaissent pas la présence des concurrents de même que leurs stratégies susceptibles d'influencer les produits et l'image de leurs institutions. Ce résultat

conforte ceux des travaux de Pacitto et Tordjman (2000), de Tsapi et Tchunte (2006) et de Gafa (2022). L'orientation concurrence des institutions d'hébergement ne présente pas certains identifiants qui sont révélés par la littérature (Furrer, 1996) à savoir : l'analyse des forces et faiblesses des concurrents directs, de leur politique en terme des « 4P ». Ceci confirme que les institutions de l'hébergement ne sont pas rigoureuses sur les pratiques concurrentielles. En effet, le personnel de ces institutions oriente parfois les clients vers les concurrents en cas de besoins. Ce qui n'est pas une pratique recommandée dans une démarche concurrentielle. Ces résultats renforcent ceux des travaux de Pacitto et de Julien (2007) selon lesquels les petites structures manquent de stratégie de suivi des concurrents préalablement bien conçue.

La coordination interfonctionnelle des institutions de l'hébergement au Togo se manifeste par un partage des informations sur les clients entre tout le personnel, une implication de tout le personnel dans la satisfaction des clients et une bonne coordination du gérant de toutes les activités du personnel. Ces résultats confortent ceux des travaux antérieurs (Tsapi et Tchunte, 2006 ; Pacitto et Julien, 2007 ; Gafa, 2022) en ce sens que nous sommes d'avis que cette bonne coordination interfonctionnelle s'explique sûrement par la petite taille de ces institutions de l'hébergement. Elles bénéficient d'une certaine souplesse due à sa structure faible, contrairement à la lourdeur de la grande entreprise due à la complexité de sa structure et qui rend souvent difficile sa coordination interne.

Les résultats de cette recherche montrent que la satisfaction du client dans les institutions de l'hébergement au Togo est unidimensionnelle. Ceci contredit les résultats des travaux de Ben Halima (2009) qui a montré que la satisfaction du client est bidimensionnelle constituée de la satisfaction économique et de la satisfaction sociale. En effet, la satisfaction du client des institutions de l'hébergement se manifeste à travers la simplicité dans la procédure de réservation de chambre, l'aspect attrayant du lieu de l'hébergement, la courtoisie du personnel et un accueil chaleureux réservé aux clients montrant que le personnel des institutions de l'hébergement s'intéresse aux clients dès l'arrivée de ces derniers au lieu de l'hébergement. Ceci confirme l'intérêt que représentent les clients pour ces institutions de l'hébergement. En outre, la satisfaction du client de ces structures de l'hébergement se manifeste aussi à travers une tranquillité et une sécurité sur les lieux d'hébergement permettant aux clients d'avoir une meilleure satisfaction durant leurs séjours. Le confort dans les chambres et les salles de bains confirme aussi que les gérants des institutions de l'hébergement se soucient de la satisfaction des clients à tous les niveaux. Ceci montre l'importance capitale que représente la satisfaction du client pour la survie et le développement des activités de service. Ce résultat conforte ceux des travaux de Gafa (2023) ayant montré que les clients constituent

une valeur capitale pour les microfinances qui tirent profit de la satisfaction des besoins du client.

Cette recherche a aussi montré que les trois dimensions de l'orientation marché impactent positivement et significativement la satisfaction du client des institutions de l'hébergement. Ce qui signifie que plus ces institutions sont orientées marché plus elles produisent de la satisfaction aux clients. Les travaux de Blesa et Bigné (2005) vont dans ce sens en considérant que la satisfaction du client est plus importante lorsque le fournisseur est plus orienté marché.

L'impact de l'orientation client sur la satisfaction du client est positif montrant que plus les services de l'hébergement sont orientés client, plus ils génèrent de la satisfaction client. Ce résultat est conforme à nos attentes et peut être expliqué par la définition même de l'orientation client qui se manifeste par l'engagement de tout le personnel de l'entreprise pour comprendre les besoins des clients afin d'y répondre par la proposition d'une offre adaptée qui leur procure une valeur supérieure et par conséquent leur garantit la satisfaction. En effet, lors de nos entretiens avec les clients, il nous est clair que la satisfaction du client lui est d'une valeur de première importance lors de son hébergement. Une expérience du client heureux se répercuterait inmanquablement sur sa satisfaction et contribuerait de ce fait à l'amélioration des ventes de l'institution de l'hébergement. Ce qui peut se manifester par un meilleur taux de retour des clients ou encore par un phénomène de bouche à oreille positif favorisant une clientèle supplémentaire au moindre coût. L'orientation client a un impact supérieur sur la satisfaction du client comparé au deux autres impacts. Ce résultat conforte ceux des travaux de Ben Halima (2009) qui a montré que l'orientation vers la compréhension des clients se manifeste plus fortement sur la satisfaction économique et sociale du client.

L'impact de l'orientation concurrence est aussi positif sur la satisfaction du client. Ceci révèle que plus les entreprises du secteur de l'hébergement sont orientées concurrence, plus elles satisfont les clients. Une explication possible de cette relation résiderait dans l'effet « benchmarking » de la pratique de l'orientation concurrence de ces entreprises du secteur de l'hébergement qui les obligerait à fournir des efforts en vue d'une amélioration de la satisfaction du client. Ce résultat conforte celui de Ben Halima (2009) ayant montré que l'orientation vers les concurrents possède un impact positif sur la satisfaction sociale des clients. En effet, certains travaux relatifs à la satisfaction du client font état de résultat s'éloignant des nôtres. C'est ainsi que Zhou et *al.* (2007) dans leurs travaux d'investigation auprès de l'industrie hôtelière ont conclu à l'effet négatif de l'orientation concurrence sur la performance de façon générale et en particulier sur la satisfaction du client. Camarero et Garrido (2008) dans leur étude de l'effet de l'orientation marché sur la performance des

musées découvrent l'inexistence de tout impact de l'orientation concurrence sur la satisfaction des clients.

La coordination interfonctionnelle impacte positivement la satisfaction du client dans les institutions de l'hébergement montrant ainsi que plus ces dernières adoptent une bonne coordination, plus elles créent de la satisfaction aux clients. A cet effet, la coordination selon Slater et Narver (1995) est nécessaire pour obtenir la satisfaction du client, puisque chaque employé appartenant à n'importe quelle fonction de l'entreprise du vendeur peut éventuellement concourir à la création de la valeur pour le client. En vue d'une réponse satisfaisante aux besoins des clients, il s'avère nécessaire que les informations collectées sur les clients et sur la concurrence soient disséminées au personnel pour produire une meilleure satisfaction. La souplesse dont bénéficient les institutions de l'hébergement favorise une adaptation rapide de ces dernières aux exigences de la clientèle et donc produit de la satisfaction aux clients. Ce qui confirme les travaux de certains auteurs (Tsapi et Tchunte, 2006 ; Pacitto et Julien, 2007) ayant montré que la souplesse structurelle est favorable à la production de la performance et de la satisfaction des clients.

Le coefficient de détermination élevé ($R^2 = 0.479$) montre que le modèle s'ajuste bien avec les différentes données de l'étude. De plus, tous les indicateurs de la qualité globale d'ajustement du modèle de mesure sont bons. La relation entre l'orientation marché et la satisfaction du client n'est pas seulement valable pour les grandes et moyennes entreprises dans un contexte de pays développés, mais est aussi valable pour les institutions de l'hébergement dans un environnement de pays en développement. A cet effet, pour accroître la satisfaction des clients des institutions de l'hébergement, les gérants doivent adopter l'orientation marché avec un accent particulier sur l'orientation client sans toutefois négliger la coordination interfonctionnelle et l'orientation concurrence. L'orientation marché est une variable importante dans la réalisation de la satisfaction du client.

Conclusion

Comparativement aux autres travaux de recherche en marketing qui ont étudié le rapport entre l'orientation marché et la satisfaction du client, la particularité de cette recherche est d'avoir sollicité le point de vue du client dans l'évaluation de l'orientation marché et de la satisfaction du client dans un contexte de pays en développement. Nous avons, à travers cette recherche, évalué par le biais d'un modèle empirique, le lien direct entre l'orientation marché et la satisfaction du client. A partir des tests de régressions, nous avons pu dégager que l'orientation marché impacte positivement la satisfaction du client et que l'impact de l'orientation client est plus important.

Cette recherche permet sur le plan théorique, d'améliorer les connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'orientation marché dans les institutions de l'hébergement et ses implications sur la satisfaction du client. Nous avons conceptualisé l'orientation marché perçue des institutions de l'hébergement dans un contexte de pays en développement. Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et la validation de ces résultats par une bonne fiabilité et un bon ajustement du modèle de mesure de l'orientation marché perçue par les clients amènent à confirmer la présence de ce phénomène dans les institutions d'hébergement. Nos résultats confortent d'une part les résultats des travaux antérieurs (Blesa et Bigné, 2005 ; Deshpandé et Farley, 2004 ; Ben Halima, 2009 et Gafa, 2023) et d'autre part permettent de les prolonger. Cette recherche enrichit le débat concernant l'orientation marché et de son influence sur la satisfaction du client. Il est ainsi prouvé que les institutions de l'hébergement ayant développé une forte orientation marché produisent plus de satisfaction aux clients.

Sur le plan managérial, il faut préciser que parmi les orientations stratégiques pour améliorer la compétitivité, il est clair que l'orientation marché se présente comme une ressource stratégique permettant aux gérants des institutions d'hébergement de développer une aptitude à identifier et à répondre aux besoins des clients. Cette recherche confirme l'intérêt de prendre en considération le point de vue du client de l'orientation marché de l'entreprise pour expliquer sa performance stratégique en général et sa satisfaction du client en particulier. L'impact élevé de l'orientation client perçue sur la satisfaction du client fournit, aux entreprises désireuses de l'améliorer, un guide d'activités qui tournent autour de la connaissance des besoins du client, mais aussi de l'utilisation de cette connaissance par toute l'entreprise dans le but de lui offrir une valeur supérieure et de la satisfaction. Cette recherche informe les gérants des institutions de l'hébergement sur la pertinence des trois composantes de l'orientation marché qui est un facteur important de la satisfaction du client. Afin d'acquérir des compétences en marketing favorables à l'amélioration de la satisfaction du client, il est nécessaire aux gérants des institutions de l'hébergement de mettre en œuvre l'orientation marché. Ces compétences

acquises permettront au personnel de ces institutions de fournir aux clients des services de qualité et d'innover dans leurs pratiques commerciales afin de mieux satisfaire les besoins des clients. A cet effet, l'orientation marché constitue un outil stratégique permettant aux gérants des secteurs d'hébergement au Togo d'adapter leurs offres aux attentes des clients afin de mieux les satisfaire.

Développer un échange de type relationnel et s'éloigner des pistes transactionnelles peut en outre être bénéfique pour l'entreprise en termes de retombées sur la satisfaction des clients. La satisfaction des clients exige du personnel des institutions d'hébergement une meilleure compréhension des motivations des clients, de leurs besoins et désirs. Cependant, les gérants des secteurs d'hébergement ne pourront produire une meilleure satisfaction aux clients s'ils se focalisent uniquement sur les exigences de la clientèle, car il est autant essentiel qu'ils surveillent les concurrents. De ce fait, il est nécessaire de collecter des informations aussi bien sur la clientèle que sur la concurrence pour les disséminer au personnel de l'entreprise. En effet, grâce à une bonne coordination interfonctionnelle les gérants des secteurs d'hébergement pourront mieux répondre aux informations collectées sur les clients et les concurrents pour produire plus de satisfaction aux clients. C'est à cet effet que l'orientation marché à travers ces trois dimensions permettra aux gérants des secteurs d'hébergement de saisir des opportunités et d'être plus compétitifs. Les institutions d'hébergement dont le personnel n'est pas doté d'une culture d'orientation marché et dont les comportements ne la révèlent pas, se trouvent sans aucun doute dans une situation concurrentielle défavorable par rapport à ceux dont le personnel fait preuve d'un comportement orienté marché.

Malgré ces apports, cette recherche présente cependant des limites qu'il est important de relever. La principale limite provient des données en coupe instantanée que nous avons utilisées. Des études longitudinales espacées dans le temps seraient plus adéquates pour suivre les transformations qui s'opèrent au niveau de la satisfaction du client.

En outre, nous avons étudié la relation directe de la perception du client de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction du client. Une voie de recherche future serait de prendre en compte des variables intermédiaires proposées par certains auteurs, comme l'engagement du client ou encore sa confiance dans la relation (Bigné et Blesa 2003, Blesa et Bigné 2005).

Bibliographie

- Agarwal S., Erramilli M. K. & Dev C. S. 2003, Market orientation and performance in service firms : role of innovation, *Journal of Services Marketing*, 17 (1), pp. 68-82.
- Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. 2007, Analyses de représentations et de discours, Méthodes de recherche en management, in THIETARD R.-A. (dir.). Paris, Dunod.
- Anderson, E. W., Fornell, C. et Rust, R. T. 1997, Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability : Differences Between Goods and Services, *Marketing Science*, 16 (2) pp. 129-145.
- Appiah-Adu, K. et Singh, S. 1998, Customer orientation and performance : A study of SMEs, *Management Decision*, 36 (6) pp. 385-394.
- Balfet, M. 2001, Marketing des services touristiques et hôteliers : spécificités, méthodes et techniques. Paris : Ellipses Éditions Marketing S.A.
- Ben Halima R. 2009, Impact de l'orientation marché sur la satisfaction client : pour une contribution au paradigme orientationmarché, performance, Thèse de doctorat soutenue à l'Institut d'Administration des Entreprises de Nice, France.
- Blesa A. & Bigné E. 2005, The effect of market orientation on dependence and satisfaction in dyadic relationships, *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (2/3) pp. 249-265.
- Bigné E. & Blesa, A. 2003, Market orientation, trust and satisfaction in dyadic relationships : a manufacturer-retailer analysis, *International Journal of Retail and Distribution Management*, 31 (11/12) pp. 574-591
- Boss I-F. 1999, La contribution des éléments du service à la satisfaction des clients. *Revue Française du marketing*, 171 (1) pp. 115-128.
- Cai L.A., Feng R. et Breiter D. 2004, Tourist purchase decision involvement and information preference. [Version électronique]. *Journal of Vacation Marketing*, Mar. 2004, 10 (2) pp. 138-149.
- Camarero C., Garrido M. J. 2008, The influence of market and product orientation on museum performance, *International Journal of arts management*, 2 (10) p. 14-26.
- Cano C.R, 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 (1) pp. 179-200
- Charles M. 2014, Customers satisfaction with ATM banking in Malawi. *African Journal of Business Management*, 8 (7) pp. 218-227.
- Churchill N.C. 1979, A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 15 (2) pp. 64-73.
- Day G. S. 2000, Managing Market Relationships, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28 (1) pp. 24-30.
- Day G.S. 1994, The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Product Innovation Management*, 12(3) pp. 257-258.

Day G.S. & Nedungadi P. 1994, Managerial representations of competitive advantage, *Journal of Marketing*, 58 (2) pp. 31-44

Deshpandé R., Farley J. 2004, "Organizational Culture, Market Orientation, Innovativeness, And Firm Performance : An International Research Odyssey", *I. J. Research Marketing*, vol. 21(1) pp. 3-22.

Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. 1993, "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis", *Journal of Marketing*, 57 (1), pp.23-37.

Doucouré B., Diagne A. et Fort F. 2019, « Orientation-marché et performance commerciale des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles », XXVIII^{ème} Conférence Internationale de Management Stratégique.

Ellis P. D. 2006, « Market orientation and performance : A meta-analysis and cross-national comparisons », *Journal of Management Studies*, 43 (5), pp. 1089-1107.

Enz C.A. et Siguaw J.A. 2000, Best Practices in Service Quality. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41 (5), pp. 20-29.

Esteban A., Millan A., Molina A. & Martin-Consuegra D. 2002, Market orientation in service : A review and analysis, *European Journal of Marketing*, 36 (9/10), pp. 1003-1021

Fornell C. & Larcker D.F. 1981, "Evaluating structural equation models with unobservable variables & measurement error", *Journal of Marketing Research*, 18 (1), pp. 39-50.

Furrer O. 1996, Les services autour des produits informatiques : une analyse empirique, *Cahier de recherche en marketing & management*, CRMM- 96-03, Université de Neuchâtel.

Gafa Y. 2023, « Orientation-client et performance commerciale dans les institutions de microfinance au Togo : analyse du rôle du management des forces de vente », revue *Recherche en Sciences de Gestion-Management Sciences-Ciencias de Gestión*, 2(155), pp. 133-159

Gafa Y. 2022, « Le rôle de l'offre de services autour du produit dans la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans les ateliers de services de réparation », *European Review of Service Economics and Management*, 2(14), pp. 43-71

Giese J. L., & Cote J. A. 2000, Defining consumer satisfaction. *Academy of marketing science review*, 1(1), pp. 1-22.

Han J.K., Kim N. & Srivastava R.K. 1998, Market-orientation and organizational performance : Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62 (1), pp. 30-45

Homburg C. & Pflesser C. 2000, A multiple-layer model of market oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, November, 37 (1), pp. 449– 462.

Horovitz J. 1987, *La qualité de service*. Paris : InterÉditions.

Hunt Sh. D. & Morgan R. M. 1995, The comparative advantage theory of competition, *Journal of Marketing*, 59 (April), pp. 1-15.

Hsieh Y-Ch., Chiu H-Ch. & Hsu Y-Ch. 2007, Supplier market orientation and accommodation of the customer in different relationship phases, *Industrial Marketing Management*, Article in Press.

Jaworski B.J., Kohli A.K. 1993, Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57(3), pp. 53-70.

Kohli A. K., et Jaworski B. J. 1990, Market Orientation : The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 1-18.

Kotler P. Di Maulo V., Armstrong G., Cunningham P. et Warren R. 1998, *Le marketing. De la théorie à la pratique*. 2ème édition. Boucherville : Gaëtan Morin Éditeur Ltée.

Krepapa A., Berthon P., Webb D. & Pitt L. 2003, Mind the Gap : An analysis of service provider versus customer perceptions of market orientation and the impact on Satisfaction ; *European Journal of Marketing*, 37 (½), pp. 197-217.

Ladhari R. 2005, "La satisfaction du consommateur, ses déterminants et ses conséquences." *Revue de l'Université de Moncton*, 362 (1) pp. 171–201.

Lambin J-J. et Chumpitaz R. 2001, *Marketing Stratégique et Opérationnel : du marketing à l'orientation-marché*, 5ème Edition, Louvain-La-Neuve, Diffusion Universitaire CIACO.

Leskovar-Spacapan G. et Bastic M. 2007, Differences in innovations organisations' capability in transition economy: internal aspects of the organisations' strategic orientation, *Technovation*, 27 (1), pp. 533-546.

Locander W. B., Hamilton F., Ladik, D. & Stuart J. 2000, Developing a leadership culture : the missing link to creating a market-focused organization, *Journal of Marketing-Focused Management*, 5 (1), pp. 149-163.

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), pp. 710-730.

Martin C.L. 1999, The history, evolution and principles of services marketing : poised for the new millennium. *Marketing Intelligence and Planning*, 17(7), pp. 324-328.

Mavondo F. T. 1999, Market-orientation : scale invariance and relationship to generic strategies across two countries ; *Journal of Market-Focused Management*, 4 (2), pp. 125-142.

Maydeu-Olivares A. & Lado N. 2003, Market orientation and business economic performance : a mediated model, *International Journal of Service Industry Management*, 14 (¾), pp. 284-309.

Miles M. A. et Huberman M.B. 2003, *Analyses des données qualitatives. Recueil de nouvelles méthodes*. De Boeck Bruxelles.

Narver J.C. et Slater S.F. 1990, « The effect of a market orientation on business profitability », *Journal of Marketing*, 54 (4), pp. 20-35.

Ngobo P., & Ramaroson A. 2005, Facteurs déterminants de la relation entre la satisfaction des clients et la performance de l'entreprise, *Décisions Marketing*, (40), pp.75-84.

Ngobo P. V. 2000, Satisfaction des clients et part de marché de l'entreprise : un réexamen au regard de récentes avancées théoriques, *Recherche et Applications en Marketing*, 15 (, pp. 21-41.

Oliver R. L. 2014, *Satisfaction : A behavioral perspective on the consumer* : Routledge.

Oliver R.L., Rust R.T. et Varki S. 1997, Customer delight: foundations, findings and managerial insight, *Journal of Retailing*, 73 (3), pp. 311-336.

Oliver R.L. 1993, Cognitive, Affective and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*, 20(3), pp. 418-430.

Pacitto J-C. et Julien P. A. 2007, « Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing? Une exploration franco-québécoise », *Management & Avenir*, 11 (1), pp. 119-146.

Parasuraman A., Zeithaml V. A., Berry L. L., 1988, SERVQUAL : a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality, *Journal of Retailing*, 64 (1), pp.12-42.

Pekovic S. et Rolland S. 2012, « L'impact de l'orientation-client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateur », *Recherche et Applications en Marketing*, 27 (4), pp. 11-39.

Pelham A. M. 2000, « Market Orientation and other Potential Influences on Performance in Small and Medium-Sized Manufacturing Firms ». *Journal of Small Business Management*, January, pp. 48-67.

Pettigrew D., Gauvin S. et Menvielle W. 2007, *Le marketing*. (2 édition). Montréal : Chenelière McGraw-Hill.

Pulendran S., Speed R. & Widding II R. E. 2000, The antecedents and consequences of market orientation in Australia, *Australian Journal of Management*, 25 (2), pp. 119-143.

Reichheld F.F. 1996, *The Loyalty Effect*. Boston : Harvard Business School Press.

Rowe W.G. & Morrow J.L. 1999, A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting market and subjective measures, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 16 (1), pp. 58-70.

Sanzo M. J., Santos M.L., Vázquez R. & Alvarez L. I. 2003, The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction, *Industrial Marketing Management*, 32(1), pp. 327-345.

Shapiro B. 1988, What the hell is market-oriented? *Harvard Business Review*, Nov-Dec, pp. 119-125.

Siguaw J.A., Simpson P.M. & Baker T.L. 2003, Preliminary evidence on the compositions of relational exchange and its outcomes: the distributor perspective, *Journal of Business Research*, 56, pp. 311-322.

Slater S. F. & Narver J.C. 1995, Market-orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59 (3), pp. 63-74.

Tang Y. & Tang Y. 2003, An exploratory study of market orientation in China, *Asian Business & Management*, 2 (1), pp. 91-110.

Tsapi V. et Tchuenté M. 2006, Orientation-marché et création de valeur par la petite entreprise dans les PVD : Le cas de Cameroun, *Revue africaine des Sciences Économiques et de Gestion*, 5 (1), pp. 29-67.

Vanhamme J. 2002, La satisfaction des consommateurs spécifiques à une transaction : définitions, antécédents, mesures et modes, *Recherche et Applications en Marketing*, 17 (2), pp. 55-85.

Woodruff R.B., Schumann D.W. & Fisher S. 1993, Understanding Value and Satisfaction from the Customer's Point of View, *Survey of Business*, Summer, Fall, 29 (1), pp. 33-40.

Yun S-J & Lee S-H 2005, Market-oriented culture and strategy: are they synergistic? *Marketing Bulletin*, 16, pp. 1-20.

Zeithaml V.A. et Bitner M. 2003, *Services marketing: integrating customer focus across the firm*. (3^e éd.). New York: Mc Graw-Hill Companies Inc.

Zhou K.Z., Brown J.R., Dev C.S. & Agarwal S. 2007, The effects on customer and competitor orientations on performance in global markets: a contingency analysis, *Journal of International Business Studies*, 38, pp. 309-319.

Zhu Z., Nakata C., Sivakumar K. et Grewal D. 2007, Self-service technology effectiveness : The role of design features and individual traits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35(4), pp. 492-506.