

Les entreprises publiques dans la logique de changement vers une gestion orientée marché

Public companies gearing towards a market-oriented management

Annie Judith MOUANGUE-SMITH

Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA), Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC), Université de Douala, Douala, Cameroun

Résumé. Les entreprises publiques doivent désormais s'armer pour faire face à la croissance continue de la compétition. Pour ce faire, il faut identifier les caractéristiques contextuelles et les solutions fondées sur le leadership qui peuvent permettre de résoudre les problèmes d'orientation marché. L'objectif de cet article est de décrire les réalités contingentes qui influencent la mise en œuvre d'actions orientées vers le marché dans les entreprises publiques et les mesures à mettre en place pour qu'une telle dynamique réussisse. La réussite du changement dans l'entreprise publique requiert l'excellence opérationnelle et la capacité de planifier et d'agir de manière cohérente envers le marché. Les facteurs qui influencent le changement dans les entreprises publiques sont les facteurs de contingence structurels et les facteurs de contingence comportementaux. Ce travail présente un véritable intérêt scientifique et managérial. Sur le plan scientifique, les techniques d'approche de l'orientation marché peuvent permettre au marketing d'agir au niveau le plus profond de l'entreprise, tant bien au niveau relationnel qu'au niveau opérationnel, pour intégrer dans la culture des participants les notions telles que, le partage, l'esprit d'initiative et la culture de soutien social. Sur le plan managérial, son implémentation effective implique l'orientation entrepreneuriale par l'innovation des systèmes, des procédures, des techniques et des produits.

Mots clés : *Orientation marché, Orientation intrapreneuriale, Gestion de l'information, Culture organisationnelle, Comportement organisationnel, Nouveau Management Public, Changement organisationnel.*

Abstract. Public companies must now arm themselves to deal with the continuous growth of competition. This requires identifying the contextual characteristics and leadership-based solutions that can address market orientation issues. The purpose of this article is to describe the contingent realities that influence the implementation of market-oriented actions in public companies and the steps that need to be in place for such a dynamic to succeed. Successful change in the public enterprise requires operational excellence and the ability to plan and act consistently toward the market. The factors that influence change in public companies are structural contingency factors and behavioral contingency factors. This work represents a scientific and managerial concern. On the scientific level, the market orientation approach techniques can allow marketing to act at the deepest level of the company, both at the relational and operational levels, to integrate into the culture of participants, notions such as sharing, initiative and a culture of social support. At the managerial level, its effective implementation implies an entrepreneurial orientation through the innovation of systems, procedures, techniques and products.

Keywords: *Market orientation, Intrapreneurial orientation, Information Management, Organizational Culture, Organizational Behavior, New Public Management, Organizational Change.*

1. Introduction

Nous sommes dans une période de croissance de la compétition où la demande est devenue inférieure à l'offre et la préoccupation des entreprises a radicalement évoluée. A cause du rythme élevé des innovations technologiques, il existe un marché potentiellement important, dans lequel l'offre excède les besoins du marché (Mandard 2013). Cette situation s'est accentuée par les nouvelles technologies de l'information. Il devient rare aujourd'hui de trouver une entreprise ou un secteur qui ne soit pas engagé dans un processus continu de changement (Bareil et Savoie 2002).

Les entreprises qui sont adaptées aux changements de leurs environnements sont celles qui distinguent leurs positions sur le marché. Elles créent un avantage compétitif par leur capacités à convaincre les consommateurs relatifs (Amit et Schoemaker 1993; Calantone, Garcia, et Dröge 2003; Doz, Prahalad, et Hamel 1990). Elles sont donc plus aptes à créer de la valeur que leurs concurrents car elles sont capables de détecter des événements et des tendances de leurs marchés avant leurs concurrents (Kohli et Jaworski 1990).

C'est désormais la proactivité de l'entreprise et sa capacité d'anticipation des besoins des clients qui favorisent l'adhésion de ces derniers ; d'où la dénomination « orientation marché ». Toutes les entreprises doivent désormais s'activer à anticiper le comportement du marché plutôt qu'être simplement réactives (Marion 2006). Il s'agit plus que jamais de multiplier les possibilités de contact avec leurs clients actuels et potentiels dans le but d'accroître les ventes et d'améliorer les relations avec ceux-ci. Le choix d'un degré approprié d'orientation du marché de l'entreprise dépend en majorité des conditions dans les environnements internes (Houston 1986; Kohli et Jaworski 1990). De nombreuses études (Hambrick 1983a, 1983b, 1983c; Hrebiniak et Snow 1980; McKee, Varadarajan, et Pride 1989) ont relevé que l'efficacité d'une orientation marché est subordonnée à la dynamique du marché.

Les entreprises publiques ont de la peine à s'adapter aux pressions du macro-environnement (évolutions technologiques, contraintes du milieu, etc.), ainsi que du microenvironnement (climat social, politique organisationnelle, etc.). Il devient indispensable pour elles de faire une transition radicale d'une gestion purement traditionnelle basée sur les moyens, à une gestion axée sur la quête et l'évaluation les résultats, dans le but d'être performantes et d'offrir des services de qualité. Cependant, la performance telle que perçue et appliquée à la sphère publique n'est pas aisée à cerner avec précision (Bellehumeur 1999). Selon la théorie KBV (Knowledge-Based View), une entreprise publique sera dite performante si sa gestion des connaissances considérées comme stratégiques est optimale et si de ce fait, elle est en mesure d'obtenir un avantage concurrentiel (Birkinshaw, Hamel, et Mol 2008; Kogut et Zander 1992).

Par ailleurs, plusieurs auteurs ont relevé les tensions qui naissent lorsque les outils de gestion des entreprises privées sont empruntés par les services publics. Les études sur les entreprises publiques doivent prendre en compte quatre niveaux d'analyse que sont : « *les institutions, l'organisation, le cadre de gestion et les outils de gestion* ». Ces niveaux représentent les domaines dans lesquels peuvent se distinguer les service publics (Mazouz, Facal, et Hatimi 2005). Depuis la naissance de la nouvelle gestion publique, un des éléments majeurs qui a été repensé est l'adhésion et la participation des usagers-clients à l'amélioration des services.

Les entreprises publiques subissent encore pour la plupart la lourdeur et l'hermétisme des modes de gestion. Elles sont confrontées aux difficultés de financement de leurs activités matérialisées par l'inexistence d'un marché boursier. Leur spécificité sur les plans juridique, stratégique et organisationnel attire une l'attention particulière de la recherche (Cohen 2002).

Leur particularité structurelle ainsi que leur dynamique organisationnelle sont un véritable frein à toute initiative de changement qui épouse la dynamique du marché. De plus, les aspects sociaux et émotionnels (l'amitié, le leadership, le climat social) deviennent des aspects cruciaux dans ces entreprises du fait de leur influence sur le plan psychologique des employés. Ceci rend très difficile la transformation des entreprises publiques.

La mise en place du changement est évolutive en raison de l'interaction de certains facteurs tels que l'incertitude et la complexité des environnements. Pour assurer sa pérennité, il faut absolument disposer d'une grande capacité de l'initier au niveau personnel, mais surtout au niveau des groupes. Selon Henry et ses collègues (2015), la gestion du changement est essentiellement la planification, l'exploitation et la direction pour atteindre un ensemble d'objectifs fixés. Le changement est compris à différents niveaux. Au niveau interne, il est le plus souvent implémenté sur les aspects relatifs aux innovations des produits, aux innovations technologiques et organisationnelles. Au niveau externe, l'entreprise repense les stratégies relationnelles avec les parties prenantes et autres partenaires. Dans ce cas, l'entreprise investit dans la conception et le développement de ses activités par les relations avec d'autres organisations.

Le changement peut être naturel, régulier et planifié. Tous les membres de l'entreprise sont concernés car il est important d'assurer la stabilité dans l'atteinte des objectifs. Ceci en appelle au rôle du leader, qui doit assurer le processus de diriger et gérer le changement qu'il doit intégrer dans sa vision organisationnelle et ses actions (Nguyen et Hallinger 2020). C'est pourquoi il faut considérer dans chaque structure organisationnelle l'approche holistique et l'approche interactionniste (Leray, 1999). Dans l'initiation au changement, il est nécessaire d'être conscient des changements dans l'environnement et d'induire de nouveaux comportements chez les dirigeants. En effet, si les aspects susceptibles de faire évoluer l'organisation sont ceux relatifs à la qualité des services, il n'est pas moins important de comprendre les aspects liés à la personnalité et au style des dirigeants qui pourraient faciliter le changement interne dans ces entreprises (Evina et Kombou 2006).

Dans une étude de 84 entreprises appartenant à des secteurs d'activité variés au Cameroun, les auteurs révèlent que sur un taux de réponses de 81% obtenu, « 82 % des dirigeants ont un niveau d'études supérieures, 56 % des entreprises interrogées disposent d'un service de contrôle, 70 % fixent des objectifs qui sont le plus souvent à court terme ». L'atteinte de ces objectifs implique généralement le recours à des « pratiques peu orthodoxes ». 82 % des dirigeants élaborent des stratégies. Le constat qui en ressort est que les dirigeants influent sur la « différenciation des comportements des organisations » (Mazouz 2003).

Être conscient de la nécessité de changer est vital, et mener avec succès le changement dans les entreprises publiques l'est aussi. Le leadership et la gestion du changement vont donc ensemble. Le changement organisationnel est un processus éprouvant. Pour y arriver, le dirigeant doit faire preuve de « savoir-faire » et de « savoir-être » pour contourner les facteurs et obstacles à la fois internes et externes. Il est nécessaire d'avoir un leader possédant la détermination de mettre en œuvre des outils et moyens qui vont contourner les obstacles et faciliter l'adhésion du personnel, des outils propres au nouveau management public.

C'est pourquoi ce travail s'intéresse aux facteurs qui contribuent à gérer le changement vers une gestion orientée marché dans les entreprises publiques. Il questionne notamment les facteurs qui influencent l'entreprise publique dans la démarche de changement vers la mise en place des actions sur le marché. Son objectif est de décrire les réalités contingentes qui influencent la mise en place des actions orientées vers le marché dans les entreprises publiques et les moyens qui sont mis en place pour qu'une telle dynamique puisse aboutir. Pour y parvenir, la présente recherche est structurée en cinq parties. La première évoque les

approches théoriques d'une gestion orientée marché, la seconde parlera du défi des entreprises de service public face aux exigences du nouveau management public. La troisième partie aborde les facteurs de contingence qui influencent le changement dans les entreprises publiques. La quatrième partie portera sur les aspects liés aux modérateurs comportementaux. La dernière porte sur l'importance de la mise en œuvre d'une démarche intrapreneuriale dans les entreprises publiques.

2. La mise en place d'une gestion orientée marché : approches théoriques

L'orientation client a souvent été l'objet des préoccupations des entreprises dans la recherche d'un avantage concurrentiel. Cependant, au fil des années, elle a paru trop restrictive car elle mettait uniquement l'accent sur la gestion de l'information portant sur les besoins des clients afin de susciter la confiance de ces derniers et leur degré de participation (Esslimani 2006; Meyer et Schwager 2007). Cependant, certains auteurs ont souligné la nécessité de considérer l'existence d'autres parties prenantes, à commencer par les acteurs de l'entreprise tels que les employés (Baker et Sinkula 1999; Börjesson et Dahlsten 2004). Ceux-ci ont pensé qu'une approche de l'orientation marché doit consister à appréhender d'abord les employés en tant que principaux acteurs et qu'une culture d'entreprise serait à envisager au lieu d'un ensemble de comportements. Dans ce sens, l'orientation marché est appréhendée comme le développement de compétences, ce qui implique le partage de savoir dans l'entreprise et une approche coordonnée des actions des différents départements pour donner une valeur supérieure au client (Bertrand, 2011 ; Cherche et Fayolle, 2010 ; Kasper, 2002).

L'orientation marché se distingue par deux approches. L'approche culturelle est basée sur la création des valeurs dans l'entreprise dans le but de produire les comportements souhaités sur tous les membres de l'organisation (Ingenbleek, Tessema, et van Trijp 2013; Zafar, Hafeez, et Shariff 2016). Il existe dix valeurs motivationnelles qui forment un ensemble de relations dynamiques qui permettent la poursuite simultanée des mêmes buts au sein d'une organisation. Ces valeurs sont généralement « *l'auto-orientation, la stimulation, l'hédonisme, l'accomplissement, le pouvoir, la sécurité, la tradition, la bienveillance, la conformité et l'universalité* ». Elles sont regroupées au sein de l'individualisme et du collectivisme (Schwartz 1992).

L'approche comportementale implique quant à elle de créer des comportements qui vont rapprocher l'entreprise des clients et susciter une synergie avec les employés qui produira un résultat collectif en faveur du client. Elle se résume par la gestion de l'information sur les clients et les concurrents. Ceci commence par la collecte de l'information à la fois des clients et concurrents présents et futurs, et se poursuit par l'analyse et l'utilisation systématique de ces informations dans le but de maîtriser son marché et de ne pas le subir. Ce processus aboutira à la sélection et l'implémentation des stratégies (Gao et Bradley 2007; Murray, Gao, et Kotabe 2011; Siguaw, Simpson, et Baker 1998). Cette approche de l'orientation marché basée sur les comportements définit l'orientation marché comme un ensemble de faits et d'actions entrepris en faveur des consommateurs ; elle est donc destinée à « créer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue » (Langerak, Hultink, et Robben 2004).

De nombreux travaux s'intéressent à l'approche comportementale et ont contribué à son développement (Avolio et al., 2004a ; Esslimani, 2018b ; Halima, 2011b). Ces auteurs ont examiné les relations entre les trois principales composantes comportementales de l'orientation marché que sont : « l'orientation client », « l'orientation concurrent », « la coordination inter fonctionnelle ». Dans cette approche, l'orientation marché établit fondamentalement les principes de comportement organisationnel sur toutes les parties

prenantes de l'entreprise (clients, concurrents, fonctions internes de l'entreprise) qui peuvent influencer la performance organisationnelle. Elle met non seulement l'accent sur la gestion des informations sur les clients, les partenaires et les concurrents, mais aussi sur la façon dont ces données sont partagées (Dutu, Georgescu et Diaconu, 2014 ; Lewrick, Omar et Williams Jr, 2011 ; Ormrod et Henneberg, 2010).

D'autres travaux sur l'orientation marché ont établi une optique de conciliation des deux approches. Ces travaux évoquent la culture d'orientation marché comme initiatrice des comportements d'orientation marché (Homburg et Pflesser 2000; Musarra et Morgan 2020; Narver et Slater 1990; Pantouvakis et Karakasnakis 2021; Sampaio, Rodrigues, et Hernández-Mogollón 2021; Sozuer et al. 2020). Ils suggèrent que pour aboutir à des comportements organisationnels favorables, une organisation doit connaître une transition culturelle dont peut naître une transformation comportementale (Adnan et Khan 2017; Brahmana et Christina 2020; Lichtenthal et Wilson 1992; Turnes, Idoeta, et Julien 2017).

3. Les entreprises de service public face aux exigences du nouveau management public

Le terme « New Public Management » a été explicitement défini comme « *l'ensemble des doctrines administratives sensiblement similaires qui a dominé le programme de réforme bureaucratique dans beaucoup de pays depuis la fin des années 70* » (Hood 1991). Alors que l'auteur donne une liste de sept composantes majeures, quatre ont retenu l'attention de certains de ses homologues qui les évoquent comme les éléments du NMP managérial idéal-type (Hansen, Steen et de Jon, 2013). Ces quatre composantes sont « un management professionnel de proximité, des mesures explicites de performance, le contrôle des résultats et la désagrégation des unités dans le secteur public. » Pour cela, l'auteur préconise que « *l'évolution de l'administration publique suppose une évolution dans le rôle de ses hauts fonctionnaires* »

Il s'agit donc d'accompagner ces entreprises dans leur processus de changement pour faire d'elles « *des organisations spécialisées ou axées sur le client ; avec une autonomie managériale et le contrôle des résultats* » dans lesquelles il faudra « *une scission entre politiques et opérations, en divisant les tâches entre la préparation des politiques, proche de l'échelon politique, et leur mise en œuvre, plus proche des citoyens* ». Pour Freiling (2004), il s'agit plutôt pour l'entreprise publique de se protéger des menaces de la concurrence, mais aussi de permettre le développement des ressources et compétences.

Pour comprendre le défi des entreprises publiques à embrasser le NMP, nous évoquerons le problème du développement des compétences au sein des structures publiques, puis celui de la création d'un avantage concurrentiel.

a. Le développement des compétences fondamentales dans les entreprises de service public

La littérature post NMP tend à inverser les tendances qui autrefois s'élevaient autour de la spécialisation des services publics et du développement des partenariats public-privé, pour s'investir sur la capacité de coordination de l'Etat. Il s'agit aujourd'hui de développer les capacités des hauts fonctionnaires à assurer la coordination interdépartementale et à s'aligner aux méthodes de gestion basée sur les résultats, mais aussi sur une forme d'indépendance organisationnelle. Le grand défi des entreprises serait aujourd'hui de surpasser les pressions sociales qui s'imposent aux gouvernements, lesquelles visent à protéger leurs intérêts économiques, pour embrasser les pressions relatives à l'efficacité économique et commerciale, ainsi que la transparence au sein des services publics. Il est donc

indispensable pour ces entreprises d'acquérir des compétences clés et de réussir à mettre en place des dispositifs organisationnels qui favoriseront une telle logique. Il faut pour cela « *laisser la gestion aux gestionnaires* » (Hansen et al. 2013).

La compétence est une notion multidisciplinaire difficile à cerner. Selon Gotteland et al., (2008), plus l'entreprise obtient des compétences diverses, plus elle est performante. L'approche basée sur les ressources est à l'origine des compétences organisationnelles (Barney, 1991). Il existe trois grandes catégories de compétences fondamentales selon Hamel (1997): « *le processus productif (qualité, flexibilité, coût, rapidité d'exécution, respect des délais) ; le processus d'accès au marché (marketing, commercialisation, distribution, logistique, management des marques) ; la contribution fonctionnelle (capacité de l'entreprise à différencier son produit)* ». Nous pouvons distinguer trois types de compétences fondamentales liées au concept de l'orientation marché :

- Les compétences technologiques dont le rôle est d'aider l'entreprise à améliorer ses compétences dans la création des produits ou des services innovants (Wang et Dyball 2019) ;
- Les compétences marché, qui permettent à l'entreprise d'être plus proche des clients (et de développer de nouveaux procédés afin de pouvoir répondre à temps à leurs divers besoins) (Aldas-Manzano, Küster, et Vila 2005) ;
- Les compétences d'intégration, qui sont essentielles pour produire de nouvelles applications qui permettront de mieux exploiter les connaissances existantes.

L'acquisition ou le développement des compétences clés peuvent influencer la qualité des produits et les activités de l'entreprise.

b. Le développement des compétences technologiques

Il peut s'avérer essentiel pour l'entreprise d'obtenir des compétences technologiques variées pour mettre sur pied une orientation marché. L'idée principale est que l'entreprise doit pouvoir reconnaître ses compétences distinctives. Pour ce faire, Hamel et Prahalad (1990) décrivent six étapes de management des compétences. Il faut tout d'abord identifier les ressources de l'entreprise par le recensement des ressources stratégiques. Il faut ensuite mettre en œuvre un programme d'acquisition de nouvelles compétences et de développement de nouvelles compétences fondamentales. On distingue deux principales catégories de compétences technologiques : les compétences d'expérimentation et les compétences sociales (Aribou et Liouville 2017). Le tableau ci-dessous regroupe un ensemble de domaines de compétences nécessaires à l'acquisition des compétences technologiques.

Tableau 1: Les caractéristiques des compétences d'expérimentation et des compétences sociales

Compétences d'expérimentation	Compétences sociales
• Vision à long terme (prospective)	• Leadership
• Créativité	• Sens de l'éthique affiché
• Management de la conception	• Psychosociologie
• Relation avec les communautés d'amateurs passionnés (open sources par exemple)	• Travail en équipe
• Autonomie	• Gestion d'équipes
• Ouverture à la critique	• Écoute
• Gestion des risques	• Communication
• Persistance des nouvelles idées	• Gestion des conflits (capacité de médiation par exemple)

Inspiré d'Aribou et Liouville, 2017

Une compétence sociale est définie comme « *la capacité individuelle à développer, maintenir et utiliser un capital social* » (Lamine et Fayolle 2014). Les entreprises doivent pouvoir s'entourer d'acteurs qui constituent des compétences et ressources clés susceptibles de contribuer à une meilleure compréhension du processus entrepreneurial. En travaillant sur l'acquisition des compétences technologiques, l'entreprise peut affirmer sa capacité à s'adapter à des innovations incrémentales (modifications des produits existants) ou des innovations radicales (changement radical par la création de produits nouveaux à la fois pour le marché et pour l'entreprise).

i. Le développement des compétences de marché

Les organisations qui se veulent orientées marché sont essentiellement des organisations informationnelles. Leur fonctionnement est basé sur la gestion des données du marché. Cette gestion informationnelle dépend de la capacité de l'entreprise de s'adapter au changement de son environnement (Van Dorpe et Horton, 2011). Les compétences de diffusion et de mise en marché représentent un atout majeur autant que les compétences sociales citées ci-dessus. Le tableau suivant permet d'expliquer les caractéristiques de ces compétences pour la mise sur pied de l'orientation marché.

Tableau 2: Les compétences de diffusion et de mise en marché

Compétences de diffusion	Compétences de « mise en marché »
• Compétences sociales	• Management de la chaîne de valeur
• Esprit d'initiative	• Impartition
• Sensibilité culturelle	• Planification
• Compétences de base en IT	• Management de la technologie (qualité, flexibilité, modularité, etc.)
• Interdépendance stratégique	• Transfert de technologie (prise de licences par exemple)
• Confiance inter-organisationnelle	• Gestion du temps
• Autonomie inter-organisationnelle	• Gestion budgétaire

Inspiré d'Aribou et Liouville, 2017

Améliorer les comportements de l'entreprise envers son marché crée des bénéfices en matière de performance marketing. Il est essentiel pour l'entreprise d'envisager des normes susceptibles de guider les comportements organisationnels et de les favoriser. Cependant, une difficulté naît, celle de la collaboration inter-fonctionnelle qui est une exigence de gestion qui facilitera le partage de l'information et de ce fait, fera croire la réactivité de l'entreprise. Les entreprises ont donc tendance à adopter des procédures d'échanges organisationnels moins formelles. On parlera dans ce cas des structures organiques pour décrire celles qui permettent aux différents services de travailler en interaction et d'échanger les compétences selon des procédures moins contraignantes, par opposition à une structure mécanique qui n'a pas de services mutuellement exclusifs. Dans le premier type de structure, les activités peuvent se chevaucher ; les moyens de coordination ou d'interaction ne sont pas définis par les procédures, et se font par voie hiérarchique. Ici, la source d'autorité est basée sur la connaissance et l'expertise, les processus sont peu formels et la décision est décentralisée.

Pour faciliter l'échange et la collaboration inter-fonctionnelle, il faut prévoir le développement des compétences d'intégration.

ii. Le développement des compétences d'intégration

C'est face aux fortes turbulences des marchés et à la nécessité d'adaptation en temps voulu, que la théorie des capacités dynamiques a vu le jour. Les capacités dynamiques renvoient à la capacité d'intégration et d'adaptation de l'entreprise. Les compétences d'intégration sont fondées sur les expériences et savoirs de l'entreprise. Elles peuvent donc être définies comme étant « *l'aptitude d'une firme à intégrer, construire, et reconfigurer ses compétences internes et externes pour faire face aux changements rapide de l'environnement* » (Teece, Pisano, et Shuen 1997). Les entreprises qui se trouvent dans un environnement très compétitif et fortement évolutif doivent être capables de faciliter une meilleure implication du personnel et une meilleure efficacité organisationnelle pour produire des innovations rapidement (McDonald et Eisenhardt 2020), car les entreprises qui se prévalent sur le marché par un avantage compétitif sont celles qui facilitent la réactivité opérationnelle.

La flexibilité et la capacité d'innovation peuvent devenir la cause de la perte de rentabilité de l'entreprise s'il y a une surcharge de proximité entre employés et dirigeants, et une réduction du degré d'engagement ascendant. Il est par conséquent important pour l'entreprise de privilégier le management par les processus, le contrôle et les raisonnements d'optimisation des gains à court terme (Solaimani, Talab et van der Rhee, 2019). Lorsque la compétition s'intensifie, les changements s'accélèrent, les entreprises doivent se remettre en cause et se renouveler en exploitant les nouvelles compétences. Ceci est particulièrement vrai dans les entreprises des pays émergents. D'où l'acquisition des compétences d'intégration.

La perspective des ressources considère que lorsque l'entreprise est liée à son environnement externe elle anticipe les demandes du marché et est capable de construire des relations durables avec les parties prenantes. Elle est basée sur une culture du consommateur qui va accentuer et satisfaire les besoins latents en entreprenant des études de marché pour découvrir de nouvelles opportunités et également en canalisant la vente des produits existants. Il est donc important ici de travailler avec le réseau de distribution existant. Pour ce faire, certains auteurs (Mohr et al., 2011 ; Slater & Mohr, 2006) pensent qu'il est indispensable pour l'entreprise de mettre sur pied une culture d'affaire qui pourra influencer positivement les liens avec le réseau de l'entreprise.

4. L'impact des facteurs de contingence sur le changement des entreprises de service public

Une entreprise publique est une « *entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante, du fait de la propriété, de la participation financière, ou des règles qui la régissent*¹ ». La notion de service public varie d'un pays à un autre². Il est difficile de déterminer où commence et s'arrête une administration publique sans évoquer la société dans laquelle elle exerce ses pouvoirs. « *C'est*

¹Directive de la commission des communautés européennes N°80/723/CCE du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques (journal officiel de 1980, N° L195, p.35).

²World Bank (2012) Better results from public sector institutions, Washington DC, World Bank

un défi qui ne peut pas être relevé en se contentant des meilleures définitions » (Yang et Rutgers 2017).

La taille des services publics dépend de chaque Etat ; c'est pourquoi il est difficile d'harmoniser les critères d'évaluation qui diffèrent d'un pays à un autre. Les critères d'évaluation sont différents selon que le pays est doté d'un Etat providence ou que le niveau d'implication de l'Etat est faible ou élevé. Selon Castel (2007), « *l'Etat providence, c'est une sorte de métaphore religieuse pour désigner une puissance tutélaire distribuant ses bienfaits à tous.* » Les raisons qui justifient l'utilité des services publics sont à la fois idéologiques et macroéconomiques. Sur le plan idéologique, leur présence se justifie par la défaillance du marché, et sur le plan macroéconomique, les entreprises de service public permettent d'assurer le bien-être collectif et n'existe pas uniquement pour le profit des actionnaires (Bös 1986).

Le changement dans l'entreprise publique suppose l'excellence opérationnelle, c'est-à-dire la capacité de planifier et agir d'une manière cohérente envers le marché. Les facteurs qui influencent le changement dans les entreprises publiques peuvent être classés en deux catégories que sont : les éléments externes qui influent sur l'organisation appelés facteurs de contingence structurels, et les déterminants comportementaux aux sein de l'entreprise appelés facteurs de contingence comportementale.

a. Les facteurs de contingence structurels

Lorsqu'on évoque le terme « qualité » ou « performance » dans les services publics, il existe des différences fondamentales avec le secteur privé car l'usager du service public est un acteur neutre qui bénéficie de la mission d'intérêt général de l'Etat. Il faut cependant distinguer les clients des prescripteurs et des usagers directs et indirects (Bartoli et Harmel, 2006). La connotation même du mot client évoque déjà la notion de profit, raison pour laquelle ce terme est souvent remis en cause dans le service public. Cependant, d'après les précurseurs de la nouvelle gestion publique, il est important de mettre sur pieds une nouvelle forme de gestion publique basée la diversification des outils et moyens de prestations des services publics.

L'écoute du client du service public se développe aujourd'hui au travers de réunions publiques, informelles ou formelles, d'enquêtes et de sondages (Blatrix et Bartoli 2015). On observe également dans plusieurs administrations, la mise en place des boîtes de réclamation et de plaintes. Il existe de manière générale une ouverture des services publics à leurs environnements. Cependant, malgré ces exigences de performance et les efforts observés au sein des entreprises et administrations publiques pour être présentes sur le marché et faire valoir les compétences commerciales, on observe que toute action ou projet de mise sur pieds d'une offre sur le marché ou encore d'élaboration d'une action marketing rencontre des obstacles.

Les projets de diversification de leurs activités n'aboutissent que très peu à des avantages sur le marché. En dehors des variables tangibles qui englobent tous les actifs physiques des entreprises publiques, tels que les équipements technologiques, les bâtiments, la logistique, les capacités financières, etc. (Montgomery et Wernerfelt 1991), d'autres variables latentes « intangibles » telles que l'image de l'entreprise, les connaissances ou la formation, la propriété intellectuelle (Ciccone et Hall 1993) ou encore les ressources organisationnelles, la confiance (Avetisyan et al. 2020) sont celles qui distinguent encore les entreprises privées des entreprises publiques.

Il existe un lien entre le fonctionnement des organisations et les éléments qui caractérisent les environnements dans lesquels elles opèrent (Ngongang 2007). En effet, l'auteur cite Brennemann et Separi (2001) qui considèrent « la taille, l'âge, la culture de

l'entreprise, l'emploi de la technologie et l'environnement » comme éléments à prendre en compte dans la compréhension du fonctionnement d'une entreprise publique. Certains facteurs sont également analysés par Mintzberg (1990), qui identifie « le système de gestion », en l'occurrence « l'âge, la taille, la technologie, l'environnement, la culture et les relations de pouvoir ». La nature de l'activité de l'entreprise est aussi citée comme élément non négligeable par Chapellier (1993).

Des études récentes (Frösén et al. 2016) révèlent que l'environnement économique a un impact sur la performance de l'entreprise publique. En effet, quelles que soient les formes efficaces d'orientation marché, la conséquence sur la réussite de cette dernière peut varier en ampleur en fonction du contexte économique (Andersson et Mattsson 2010; Smirnova et al. 2011). Trois facteurs constituent les modérateurs structurels de l'orientation marché : la divergence des économies, le jeu de compétition, la diversité des secteurs d'activité.

i. Les réalités divergentes des économies développées et sous-développées

Les entreprises des pays développés sont généralement en mesure d'obtenir de meilleures marges en raison des remises et autres facilités liées au paiement des services par les clients (Van Heerde et al., 2013). Les pays développés sont donc exposés à une plus forte demande, donc à une rentabilité plus élevée des investissements, particulièrement dans les domaines tels que les télécommunications, les médias et le transport. L'investissement dans la création de valeur pour le client est également susceptible de générer des profits plus élevés. Dans les économies émergentes ou en développement, concentrer les changements de l'entreprise à partir de la compréhension des besoins latents des clients permet à l'entreprise de survivre face aux pressions externes (Wilkinson 2010).

Dans les pays en voie de développement, les études effectuées présentent des résultats encore mitigés. Les entreprises changent leurs stratégies lorsqu'ils observent une mutation des clients vers d'autres concurrents ou lorsque les clients diffèrent leurs achats, et ne reconnaissent plus l'importance des valeurs tels que la loyauté ou la satisfaction à long terme (Gogoi et Jyoti, 2020 ; Hänninen, Kwan et Mitronen, 2021 ; Rust et Zahorik, 1993b ; Tran, 2020). Sur le plan managérial, l'orientation marché a des effets diversifiés sur la performance économique lorsque la performance du marché est plus faible. Les entreprises doivent alors s'armer de connaissances pour élever leur niveau d'orientation marché proactive. Certains auteurs (Herhausen, Henkel, et Kipfelsberger 2015) proposent d'identifier les caractéristiques contextuelles et les solutions à base de leadership pour résoudre les problèmes d'orientation marché dans les entreprises. Pour eux, les entreprises doivent s'aligner aux exigences de leurs environnements. Il faudrait mener une étude approfondie pour définir les formes efficaces d'orientation marché dans les économies émergentes, car il est essentiel de préparer la voie à une meilleure conceptualisation et opérationnalisation du concept par une meilleure évaluation des coûts de production, d'orientation et des méthodes de substitution (Noble 2000; Olson, Slater, et Hult 2005).

ii. Le jeu de compétition dans les pays en développement

Lorsque la compétition est intense dans les industries développées, la veille concurrentielle s'accroît. On note un effort d'investissement sur les méthodes d'interprétation et d'utilisation des données. Dans les entreprises d'Afrique subsaharienne, précisément dans les sociétés nigérianes, les entreprises génèrent une certaine masse de données et d'informations, mais ne peuvent ni les diffuser ni les utiliser à cause de fortes

réglementations gouvernementales dans la gestion de ces organisations. De ce fait, elles sont confrontées à la difficulté de pénétrer d'autres marchés (Dahlander et Wallin 2006).

Certains auteurs ont constaté que dans le contexte africain, les entreprises s'impliquent notamment à la quête de l'information, mais ne donnent pas de réponse réelle à cette information (Chelariu, Ouattarra, et Dadzie 2002). D'autres déplorent le fait que de nombreuses entreprises dans les sociétés africaines ont une tendance réactive à recueillir plutôt qu'à répondre aux informations du marché (Atuahene-Gima et Ko 2001). Cette tendance est due à la rareté des ressources de l'organisation (hommes, machines et matériaux) et aux attitudes observées dans des pays comme le Nigéria, où la diffusion de l'information peut être vue par des gestionnaires et des cadres organisationnels comme une activité de gestion coûteuse et imprévisible dans les petites et moyennes entreprises (Dahlander et Wallin 2006).

iii. La diversité des secteurs d'activité

La diversité du marché est un facteur qui influence la mise en place de l'orientation marché. Lorsque le taux de croissance du marché est faible, l'orientation marché permet d'assurer la performance de l'entreprise (Ellis 2006). De même lorsque la concurrence est forte, les efforts de l'entreprise pour offrir une valeur accrue aux clients doivent être plus importants.

Il existe aussi une différence empirique dans les résultats observés entre les entreprises manufacturières et les entreprises de service. Certaines études comparent les effets de l'orientation marché dans les industries manufacturières avec celles des entreprises de services. Les résultats par secteurs d'activité sont aussi divergents. De ces études, on peut constater que les effets de l'orientation marché dans les services sont plus perceptibles (Rodriguez Cano et *al.* 2004). Cet avis n'est pas entièrement partagé par d'autres auteurs (Kirca, Jayachandran, et Bearden 2005) car il n'est pas toujours démontré que la relation entre orientation marché et performance est différente selon que l'entreprise soit dans le secteur de service ou dans les industries. Il apparaît cependant que dans le secteur industriel, un plus grand effort d'adaptation de l'offre aux attentes des clients est requis. D'où la nécessité de segmenter le marché selon leurs critères comportementaux (Kirca et *al.* 2005; Persaud, Wang, et Schillo 2021; Rua et Oliveira 2020; Salehzadeh et Tabaeian 2021).

b. Les facteurs de contingence comportementaux

Trois antécédents sont à considérer comme facteurs de contingence comportementaux : les différents facteurs socioculturels, une culture basée sur la performance et une culture de soutien social. C'est donc une nouvelle forme d'orientation marché qui semble être la plus adaptée à notre contexte. Car il s'agit en effet de mettre sur pieds un marketing relationnel à piliers multiples. Il faudra que l'entreprise utilise une structure de réseau de vente dans laquelle les vendeurs et les distributeurs peuvent coopérer et être rémunérés en pourcentage ou en commission. Il s'agit en fait d'établir un réseau de relations inter-organisationnelles fondé sur des relations efficaces au travers desquelles l'entreprise emploie des ressources externes et exécute des activités relatives à un processus d'échange des relations. Ceci va permettre de transformer les tensions qui existent entre les fournisseurs et les distributeurs.

Plusieurs modèles sont nés pour renforcer cette théorie. On parlera par exemple de l'orientation marché du distributeur. Cependant, cette perspective est de plus en plus utilisée dans le *business to business* où l'importance du facteur relationnel est plus élevée. En plus,

pour l'entreprise, il est important pour mener cette stratégie, d'avoir un leader lui-même orienté marché qui pourra faciliter son opérationnalisation.

i. Les facteurs socioculturels

Les facteurs culturels impactent directement le fonctionnement des organisations. L'aspect culturel de l'orientation marché a un effet positif sur la performance des organisations (Farley, Lehmann, et Ryan 1982). La distance hiérarchique est l'un des facteurs culturels qui fait la différence dans divers contextes (Hofstede 1980). Dans certaines cultures de l'Afrique subsaharienne, la distance hiérarchique est véritablement longue, ce qui pourrait confirmer le faible niveau de performance.

L'orientation marché induit plus de performance lorsque les niveaux hiérarchiques sont proches. Cela signifie que lorsque les individus sont dans une structure peu formalisée, ils sont alors plus productifs. Cet environnement paraît favorable à la production d'informations provenant de sources variées. Les résultats démontrent que dans les entreprises d'Amérique du Nord, d'Europe Occidentale et d'Australie, contrairement à celles d'Asie et d'Europe de l'Est, l'influence de l'orientation marché est largement positive (Ellis 2006; Pehrsson 2020; Powers, Kennedy, et Choi 2020).

Selon des études récentes, le secteur d'activité détermine les résultats sur chaque dimension de l'OM et, par conséquent, les formes efficaces d'OM (Rungsithong et Meyer 2020; Smirnova et al. 2011). En d'autres termes, la conséquence sur la performance des dimensions distinctes de l'OM et leurs combinaisons peuvent également varier en ampleur dans toute l'entreprise (Ahola et al. 2020; Andersson et Mattsson 2010; Axelsson et al. 2017).

Une étude qui vise à identifier les formes les plus efficaces d'OM dans les entreprises « B-to-B » opérant dans différents secteurs d'activité et divers environnements économiques, basée sur deux ensembles de données recueillies en Finlande en 2008 en période économique stable et en 2010, pendant la grande crise financière, démontre que lorsqu'il existe moins de concurrence intense, les entreprises sont généralement en mesure d'obtenir de meilleures marges de leurs clients en raison des remises (Gordon et al., 2013).

Dans ces environnements, l'investissement dans la création de valeur pour client est également susceptible de générer des profits plus élevés. D'autre part, dans une économie en ralentissement, les clients font face à une situation d'incertitude économique et sont susceptibles de devenir plus sensibles aux prix, spécialement en période de ralentissement économique. D'où la nécessité d'instaurer une culture basée sur la performance.

ii. La culture basée sur la performance

Les entreprises dans lesquelles il existe une forte culture basée sur la performance, ont des normes culturelles qui favorisent le développement des activités concertées qui vont accentuer l'orientation sur la performance collective et celles des individus (Stephan et Uhlaner 2010). Elles encouragent ainsi les comportements de compétition et récompensent la prise d'initiatives (House et al., 2004). Elles récompensent l'orientation future en établissant un cadre de travail qui stimule la stabilité, protège la propriété intellectuelle et facilite les investissements qui sont orientés vers la croissance (Stephan & Uhlaner, 2010; Thai & Turkina, 2014).

La performance potentielle des entreprises africaines est encore totalement dépendante du niveau social des clients. Par ailleurs, à cause de la faible implication des leaders dans l'entrepreneuriat stratégique, les entreprises publiques apprennent encore la culture client.

En effet, toute autre culture basée sur la performance implique la recherche de nouvelles solutions et la prise de risque liées aux innovations (Salehzadeh&Tabaeian, 2021; Semrau et al., 2016).

Dans les entreprises publiques, la prise de risque et l'anticipation de la demande future sont encore secondaires. Les entreprises privées se donnent facilement au jeu de la compétition car elles bénéficient de grandes marges sur leur production ; ceci peut ne pas être le cas des entreprises publiques.

Plusieurs ont opposé cette culture basée sur les performances à la culture de soutien social. Pourtant ces deux dimensions culturelles sont associées. Mettre en place une culture basée sur les performances ne peut se dissocier du soutien social nécessaire pour faciliter l'implémentation de l'orientation marché.

iii. La culture de soutien social

La principale caractéristique de la culture de soutien social est qu'elle permet à l'employé de croire qu'il est apprécié et aimé, qu'il est estimé et fait partie d'un réseau (Cobb 1976). Les entreprises qui ont un niveau élevé d'orientation humaine et de capital social encouragent un climat social positif dans lequel les employés se soutiennent les uns les autres (Desjardins, 2019; Rajagopal, 2021; Wach et al., 2021). Dans ce type d'entreprise, il existe une identité collective qui s'appuie sur des réseaux informels et une tolérance de l'échec.

Les entreprises publiques doivent opérer dans leurs différents contextes en adoptant une culture de soutien social qui va favoriser l'accès aux ressources compétentes. Ceci dépend des actionnaires qui doivent être volontaires dans la mise en place des moyens sociaux élevés, qui peuvent au début se présenter comme des risques, mais qui permettront la durabilité des relations construites dans le temps avec les employés. Ce type de moyens va davantage renforcer le degré d'orientation des entreprises en Europe et en Amérique du Nord. Mais cette relation variera en fonction des contextes. Pour certains, le soutien social favorisera les comportements légitimes, renforcera l'acceptation sociale et améliorera de fait les économies. Tandis que pour d'autres, le soutien social peut favoriser l'appartenance collective sans toutefois influencer l'esprit d'initiative.

Le soutien moral détermine la dimension émotionnelle et expérientielle impulsées aux clients (Holbrook et Hirschman 1982). Créer des comportements favorables aux seins des employés par des bénéfices fonctionnels va générer un réseau social fort parmi le personnel, ce qui minimisera les risques encourus par la gestion des contingences et contribuera à la détermination de la valeur globale.

5. L'orientation marché comme levier de changement des entreprises publiques

Pour conquérir son marché, l'entreprise agit le plus souvent sur les composantes comportementales (Gotteland 2019). Une entreprise orientée vers ses consommateurs et vers ses concurrents développe des produits conformes au marché et investit dans l'acquisition des technologies pour proposer une valeur supérieure aux offres (Aaker 1988; Gatignon et Xuereb 1997; Gotteland, Shock, et Sarin 2020).

L'approche comportementale évoque les actions des membres de l'organisation. Cependant pour susciter des comportements orientés marché, il faut notamment réussir sa transformation culturelle et comportementale au travers des variables qui permettront d'améliorer la connaissance de l'informations et la réactivité de l'entreprise. Les entreprises orientées marché sont des entreprises compétitives. C'est pourquoi, intégrer l'idée de la gestion d'information et de la relation avec les clients ne peut se faire sans un cadre de travail qui intègre la synergie des approches culturelles et comportementales.

a. Les déterminants stratégiques du changement dans les entreprises publiques

Selon Covin et Slevin (1989), mais aussi Khandwalla (1972), l'implémentation de l'orientation marché dans l'entreprise ne doit pas être rapportée à la seule considération d'une culture et des comportements organisationnels qui sont attribués à la stratégie, la structure, le style de management de l'entreprise. Chaque entreprise se trouve toujours en pleine évolution dans un environnement caractérisé par un certain degré d'incertitude. Il s'agit ici d'aller au-delà d'un marché déjà connu ou les besoins spécifiques des consommateurs sont identifiés et passer de l'adaptation à l'exploration.

Comme nous l'avons dit plus haut, mettre sur pieds une stratégie axée sur le marché implique une analyse des ressources internes et des compétences dans le but de créer une adéquation entre l'organisation et son environnement de manière durable, pour générer un avantage compétitif (Aaker 1988; Day et Wensley 1988). Dans le cadre des entreprises publiques, trois concepts majeurs peuvent être considérés comme facteurs pouvant affecter la performance des entreprises : la gestion du couple marché-produit, la relation client et l'innovation des produits.

i. L'importance de la gestion du couple produit-marché

Pour gérer le couple produit-marché, l'entreprise doit se montrer particulièrement innovante quant aux familles de produits et de services qui sont introduits, et selon les nouveaux marchés qui sont intégrés (Miller et Friesen 1978, 1983). L'entreprise doit dès lors s'intéresser aux nouveaux processus, au leadership technologique et à la fréquence des nouveaux produits (Miller et Friesen 1982). Il s'agit ici de démontrer que l'innovation dans le contexte du travail ne se limite pas à créer des nouveaux produits, mais entrer dans de nouveaux marchés et l'innovation de processus. Pour que l'orientation marché survive aux turbulences de l'environnement, l'entreprise doit réagir aux tendances de ce dernier ou façonner son propre environnement en introduisant de nouveaux produits ou en investissant dans de nouvelles technologies. Ceci signifie que l'entreprise ne peut plus dépendre du contexte environnemental externe. Elle met en place un système d'intelligence qui facilite la proactivité dans les décisions ainsi que la prise de risque.

Pour ce faire, les administrateurs et actionnaires doivent être favorables au risque d'investissement. Toute entreprise qui prend des engagements à hauts risques dans la direction de ses projets, s'expose à des niveaux élevés de pertes de ressources. La proactivité dans les décisions et la prise de risque dépend de l'attitude des dirigeants. Celle-ci peut soit être conservatrice, parce qu'ils considèrent l'innovation comme coûteuse, soit alors entrepreneuriale, lorsqu'ils sont voués aux changements. Ces deux dimensions permettront de définir l'entreprise qui aura établi et assumé le choix de s'investir dans une orientation proactive.

Pour ce faire, l'entreprise formule et met en œuvre une stratégie concurrentielle spécifique pour maximiser ses valeurs et ses capacités (Porter 1980). Cependant, la relation entre orientation marché et innovation dépend des conditions environnementales (Houston, 1986).

ii. La gestion de la relation client au sein de l'entreprise publique

Le personnel de contact est l'acteur majeur du déploiement de l'orientation client. Construire une relation essentiellement basée sur la confiance est encore ici l'un des facteurs

clé pour réussir le changement vers une orientation marché. Pour établir le lien de proximité avec le client, plusieurs nouveaux concepts sont nés, notamment celui de la segmentation.

Cette segmentation s'effectue à trois niveaux distincts :

- La segmentation basée sur les éléments contextuels tels que les caractéristiques du service ou du produit et le coût de transfert (Berry 1995; Jackson et Schuler 1985) ;
- La segmentation basée sur les éléments psychologiques tels les attitudes du client envers les services (Perrien et Ricard 1995) ;
- La segmentation basée à la fois sur la fidélité et le dévouement du client

Ces trois types de segmentation permettent de déduire des clients relationnels, ceux ayant un dévouement fort envers la relation et les clients transactionnels, ceux pour qui la relation avec l'entreprise n'est que superficielle et périphérique. Trois aspects de la relation client seront issus de cette segmentation : l'aspect affectif, émotionnel, temporel et contextuel de la relation.

L'aspect affectif et émotionnel concerne les clients fidèles de l'entreprise. Pour Sheaves et Barnes (1996) « *la perception du consommateur de l'existence d'une relation dépasse, dans la plupart des cas, le contrôle de l'entreprise* ». C'est pourquoi le développement d'une stratégie relationnelle dépend du type de client. Il existe une différence entre clients transactionnels et les clients relationnels. Cette différence va déterminer les actions de l'entreprise.

Les clients qui manifestent un intérêt fort pour l'entreprise sont engagés. Leur proximité induit un degré de confiance supérieur aux autres clients. Cette catégorie est attirée par des bénéfices liés à la relation. Des remontées d'informations de ces clients pourront permettre l'amélioration des produits /services (Garbarino et Johnson 1999).

Les clients transactionnels ne sont pas particulièrement à la quête d'une relation avec l'entreprise. Ils ont une vision à court terme de la relation, car ils ne s'intéressent qu'à leurs préoccupations immédiates, à la satisfaction d'un besoin occasionnel. Ce type de client ne s'attache à aucun fournisseur ; ils sont généralement poussés par sa capacité d'autofinancement. Le facteur prix est donc un élément clé de la relation. L'entreprise tiendra compte ici du niveau de contrainte du client, car celui-ci est plus enclin à chercher d'autres concurrents et n'est pas tout à fait intéressé par la relation sociale ou affective avec le personnel de contact. Leur intérêt est uniquement porté vers une transaction commerciale. C'est pourquoi leur engagement est faible et leur rythme de transaction est occasionnel. Pour cette catégorie de clients, le niveau de satisfaction globale est un élément clé de la relation. Pour maintenir une telle relation, faut « réaliser ses promesses » Macneil (1980).

Dans l'aspect contextuel de la relation, L'entreprise mettra donc l'accent sur les éléments fonctionnels et tangibles, au lieu des éléments émotionnels liés à «des variables psychologiques comme la satisfaction et la fidélité des clients» (Grönroos 1990).

iii. L'impact de la fidélité au sein des entreprises publiques

Plusieurs déterminants ont été identifiés et analysés comme déterminants de la fidélité dans les entreprises publiques. En effet, elle provient essentiellement de la capacité à gérer des relations à long terme (Evrard, 1991).

Gérer une relation à long terme avec les clients produits des effets qui peuvent être distingués en trois catégories : « les bénéfices sociaux (relation de sympathie entre le vendeur et le client), les bénéfices psychologiques et les bénéfices d'adaptation (adaptation par les vendeurs des services aux besoins spécifiques des clients) » (Gwinner, Gremler et Bitner, 1998). Ces trois types de bénéfices sont distincts aux yeux du client.

On parle des bénéfices sociaux lorsqu'il existe un sentiment de confort et de sécurité des clients envers les fournisseurs de service. Les bénéfices psychologiques sont constitués

dans le temps par le développement d'un lien affectif avec le client qui bénéficie d'une reconnaissance personnelle (Barnes 1994). Les bénéfices d'adaptation impliquent que des actions de type économique sont engagées par l'entreprise avec des avantages sur les ventes pour s'adapter aux besoins de chaque client. Pour réussir à associer ces bénéfices à chaque catégorie de clients, il est essentiel de mettre en place de petites unités indépendantes chargées de la gestion des portefeuilles de nouveaux produits ou services, il s'agit en d'autres termes d'initier une démarche intrapreneuriale (Champagne et Carrier 2004; Nielsen et Montemari 2012).

6. L'importance de la mise en œuvre une démarche intrapreneuriale dans les entreprises publiques

Mettre en place une orientation marché facilitera la participation de chaque département de l'entreprise. Pour qu'une idée se propage d'un département à un autre, il doit exister suffisamment de vecteur de diffusion de l'information dans les différentes phases d'implémentation. Le processus d'adoption de la stratégie de mise en œuvre doit être clairement identifié à chaque niveau de l'entreprise. Le concept d'intrapreneuriat renvoi à des activités de développement des marchés à l'intérieur de l'entreprise. Il s'agit de concevoir une organisation qui met en place des sous-groupes d'activités organisées autour de la conception de nouveaux produits (Kearney, Hisrich, et Antoncic 2013).

Il existe une distinction entre intrapreneuriat externe et intrapreneuriat interne selon Nielsen et Montemari (2012). Le premier se réfère à la création d'unités d'affaires tournées vers les marchés externes à l'organisation, et le deuxième renvoie au développement des processus et des technologies à l'intérieur de l'entreprise. Très peu de recherches sur l'orientation marché se sont intéressé à l'intrapreneuriat. Dans une étude menée au sein de 200 banques interrogées sur l'impact positif de l'innovation technique et administrative sur chaque composante de l'orientation marché, il ressort que, l'intrapreneuriat impacte significativement l'orientation marché dans son approche culturelle (Ruekert, 1992d).

Dans cette même étude, l'auteur démontre qu'une démarche intrapreneuriale améliore la performance organisationnelle à travers la création de la valeur supérieure à l'intérieur de l'organisation (Houston 1986). Dans le tableau suivant, nous avons regroupé quelques pratiques intrapreneuriales susceptibles de favoriser cette transition vers une gestion orientée marché dans l'entreprise.

Tableau 1: Les différentes typologies des pratiques intrapreneuriales

Etapes	Pratiques intrapreneuriales	Auteur(s)
Etape 1 Mise en place des structures et pratiques organisationnelles	Implication de la Direction Disponibilité des ressources financières Disponibilité des ressources (humaines et matérielles) Mise en place des plans stratégiques à court et long terme Développement des compétences	Jelinek et Litterer (1995) ; Russell (1999) ; Schindehutte, Morris et Kuratko (2000) ; David (1996)
Etape 2 Mise en place d'une culture organisationnelle	Culture de l'entreprise Autonomie individuelle et organisationnelle Engagement personnel Motivation et appui de la haute direction Transparence des attentes managériales	Kuratko, Hornsby et Goldsby (2007) ; Raitis, Sasaki et Kotlar (2021) ; Hornsby, Peña-Legazkue et Guerrero (2013); Morris, Davis et Allen (1994) ; Jansen et van Wees (1994) ; Birkinshaw (2003) ; Campbell et al. (2003) ; Brazeal, Schenkel et Azriel (2008)
Etape 3 Processus de création et de gestion de la connaissance	Engagement de la haute direction dans les échanges et la communication Développement des marchés à l'intérieur de l'entreprise Développement des processus et des technologies à l'intérieur de l'entreprise Sélection et diffusion des innovations	Hayton, Hornsby et Bloodgood (2013); Andersson et Mattsson (2010); Randerson et Fayolle (2010b) ;Wunderer (2010) ;P. Morris(2013)
Etape 4 Stratégie	1. Mise en œuvre des stratégies concurrentielles spécifiques pour maximiser les valeurs et les capacités 2. Evaluation 3. Implémentation des systèmes d'incitation	Ginsberg et Guth (1990) ;Behram et Özdemirci (2014) ; Duobiene (2013) ; Zahara (1991) ; Kassa et Raju(2014) ; Samantha et Premaratne (2013) ; Zahara et Covin (1994); Kassa et Raju (2014)

Inspiré de Champagne et Carrier (2004)

Les pratiques évoquées ci-dessus ne sont pas exhaustives, car il en existe plusieurs autres capables d'influencer le niveau d'implication des employés. Certaines des pratiques présentées ci-dessus font partie des antécédents des divers types d'orientation marché, à savoir la culture d'entreprise, l'implication organisationnelle, l'intensification des échanges, les comportements organisationnels et la mise en place des structures organisationnelles. Il nous faut noter que l'orientation marché n'est pas seulement un concept marketing, mais également un concept de management stratégique qui peut de ce fait regrouper en son sein une quantité illimitée de variables dans son application.

Ces pratiques démontrent que l'environnement de travail peut faciliter l'orientation marché, car l'augmentation du niveau d'engagement de la haute direction favorise le développement des compétences. La mise en place des méthodes d'incitation par le management conduira à une plus grande implication du personnel. L'orientation marché aura des effets positifs sur les attitudes au travail, sur l'engagement et l'autonomie individuelle.

7. Conclusion

Mettre en place une gestion orientée marché suppose la bienveillance opérationnelle, soit la capacité de résoudre les problèmes et la sensibilité supérieure au marché. Ceci suppose le développement d'une stratégie qui consiste pour les unités commerciales à fixer objectifs, élaborer des plans d'actions, attribuer la responsabilité de la réalisation du plan. L'expertise des employés à l'utilisation de l'information des clients et des concurrents est donc requise (Gustafsson, Johnson, et Roos 2005; Li et Calantone 1998). Le niveau d'engagement et de mobilisation du personnel est capital pour la réussite d'une telle stratégie. Ceci implique une analyse des ressources internes et des compétences pour créer des liens entre l'organisation et son environnement de manière durable, lesquels génèrent un avantage compétitif. Plusieurs auteurs présentent des formes distinctes d'approche pour mettre en place une gestion orientée marché. Celles-ci sont très souvent vues soit sous l'angle de l'amélioration de l'entreprise au niveau interne, soit de l'adaptation de l'entreprise aux besoins du marché. Cependant, dans ce travail, nous avons spécifiquement évoqué les facteurs qui pourraient influencer le changement vers une gestion orientée marché dans l'entreprise publique. Nous avons présenté les facteurs de contingence qui influencent le changement dans les entreprises publiques. Nous avons également abordé les aspects liés aux modérateurs structurels et comportementaux. Les déterminants stratégiques du changement dans les entreprises publiques sont la gestion du couple marché-produit, la gestion de la relation client, la fidélité et la mise en place d'une démarche intrapreneuriale. Plusieurs autres facteurs endogènes peuvent avoir une influence significative sur le changement organisationnel dans les entreprises publiques. Parmi ces facteurs, on compte les variables psychologiques liés à la confiance au management. Ceux-ci restent tout de même discutables, car ils sont liés à la motivation sociale et au contexte culturel de chaque environnement.

8. Bibliographie

- Aaker, David. 1988. « Strategic Market Management ». *John Wiley & Sons, Inc.*
- Adnan, Arham, et Mohammed Naved Khan. 2017. « Scale development and refinement of a lifestyle instrument ». *International Journal of Knowledge Management in Tourism and Hospitality* 1(2):127-151.
- Ahmad, Muhammad Farooq, Saqib Aziz, et Michael M. Dowling. s. d. « Does Target Country Cultural Orientation Influence M&A? » *British Journal of Management*.

- Ahola, Tuomas, Kirsi Aaltonen, Karlos Artto, et Jere Lehtinen. 2020. « Making room to manoeuvre: How firms increase their influence with others in business networks ». *Industrial Marketing Management* 91:686□700.
- Aldas-Manzano, Joaquín, Inés Küster, et Natalia Vila. 2005. « Market orientation and innovation: an inter-relationship analysis ». *European Journal of Innovation Management*.
- Amit, Raphael, et Paul JH Schoemaker. 1993. « Strategic assets and organizational rent ». *Strategic management journal* 14(1):33□46.
- Andersson, Per, et Lars-Gunnar Mattsson. 2010. « Temporality of resource adjustments in business networks during severe economic recession ». *Industrial Marketing Management* 39(6):917□24.
- Aribou, Mohamed-Larbi, et Jacques Liouville. 2017. « Dynamique du processus de transfert de connaissances au sein des fusions & acquisitions ». *Recherches en Sciences de Gestion* (2):21□52.
- Atuahene-Gima, Kwaku, et Anthony Ko. 2001. « An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation ». *Organization science* 12(1):54□74.
- Avetisyan, Emma, Yehuda Baruch, Pierre-Xavier Meschi, Emmanuel Metais, et Anne Norheim-Hansen. 2020. « Tying the Acquirer's Human Resource Management Quality to Cross-Border Acquisition Divestment Probability: Curvilinear Connection with Slacklining ». *British Journal of Management*.
- Avolio, Bruce J., Weichun Zhu, William Koh, et Puja Bhatia. 2004. « Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance ». *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 25(8):951□68.
- Axelsson, Rozemeijer, B. Axelsson, F. Rozemeijer, et F. Wynstra. 2017. « Alenius, Lind, & Strömsten (2015) Alenius, E., Lind, J., & Strömsten, T.(2015). The role of open book accounting in a supplier network: Creating and managing interdependencies across company boundaries. *Industrial Marketing Management*, 45 ».
- Baker, William E., et James M. Sinkula. 1999. « The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance ». *Journal of the academy of marketing science* 27(4):411□27.
- Bareil, Céline, et André Savoie. 2002. « Une avancée significative dans la conduite du changement organisationnel ». *Psychologie du travail et des organisations* 8(1):27□45.
- Barnes, James G. 1994. « Close to the customer: but is it really a relationship? » *Journal of Marketing Management* 10(7):561□70.
- Barney, Jay. 1991. « Firm resources and sustained competitive advantage ». *Journal of management* 17(1):99□120.
- Bartoli, Annie, et Philippe Hermel. 2006. « Quelle compatibilité entre "orientation-client" et service public? » *Politiques et management public* 24(3):13□31.
- Behram, Nihal Kartaltepe, et Ata Özdemirci. 2014. « The empirical link between environmental conditions, organizational culture, corporate entrepreneurship and performance: the mediating role of corporate entrepreneurship ». *International Journal of Business and Social Science* 5(2).
- Bellehumeur, Robert. 1999. « Performance: a moving target ». *OPTIMUM* 29:49□55.

- Berry, Leonard L. 1995. « Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives ». *Journal of the Academy of marketing science* 23(4):236□45.
- Bertrand, Yves. 2011. *Culture organisationnelle*. PUQ.
- Birkinshaw, Julian, Gary Hamel, et Michael J. Mol. 2008. « Management innovation ». *Academy of management Review* 33(4):825□45.
- Bartoli, A., & Blatrix, C. (2012). Des sciences modestes de l'action publique? Politiques et management publics face à la crise. *Politiques et management public*, 29(3), 289-304.
- Börjesson, Sofia, et Fredrik Dahlsten. 2004. « Management action in developing market orientation: a report from a customer knowledge project at Volvo Cars ». *Journal of Change Management* 4(2):141□54.
- Börs, Dieter. 1986. « A theory of the privatization of public enterprises ». *Journal of economics* 46(1):17□40.
- Brahmana, Sunardi Sembiring, et Veronica Christina. 2020. « Mediating Role of Organizational Commitment on the Relationship between Internal Marketing and Marketing Performance. » *International Journal of Psychosocial Rehabilitation* 24(2).
- Brazeal, Deborah V., Mark T. Schenkel, et Jay A. Azriel. 2008. « Awakening the entrepreneurial spirit: Exploring the relationship between organizational factors and perceptions of entrepreneurial self-efficacy and desirability in a corporate setting ». *New England Journal of Entrepreneurship* 11(1):3.
- Calantone, Roger, Rosanna Garcia, et Cornelia Dröge. 2003. « The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning ». *Journal of product innovation management* 20(2):90□103.
- Campbell, Andrew, Julian Birkinshaw, Andy Morrison, et Robert van Basten Batenburg. 2003. « The future of corporate venturing ». *MIT Sloan Management Review* 45(1):30.
- Castel R., (2009). « État social : la protection de tous par la propriété Sociale », Panorama du médecin, 2 avril 2007. V. aussi, La montée des incertitudes : travail, protections, statut de l'individu, Paris, éd. du Seuil.
- Champagne, Daniel, et Camille Carrier. 2004. « Les études sur l'intrapreneuriat: objets d'intérêt et voies de recherche ». *7ème Congrès International Francophone en Entrepreneuriat et PME (CIFPME)*.
- Chelariu, Cristian, Abdoulaye Ouattara, et Kofi Q. Dadzie. 2002. « Market orientation in Ivory Coast: measurement validity and organizational antecedents in a sub-Saharan African economy ». *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Cherchem, Naïma, et Alain Fayolle. 2010. « Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique ». *Culture d'entreprise, profil du dirigeant et orientation entrepreneuriale des PME: un modèle théorique*.
- Ciccone, Antonio, et Robert E. Hall. 1993. *Productivity and the density of economic activity*. National Bureau of Economic Research.
- Cobb, Charles W. 1976. « Problems and principles in the development of management information systems ». *International Journal of Mental Health* 5(4):103□20.
- Cohen, E. (2002). La diversité persistante des modes de contrôle et de gouvernance des entreprises. *Revue d'économie politique*, 112(4), 557-562.
- Covin, Jeffrey G., et Dennis P. Slevin. 1989. « Strategic management of small firms in hostile and benign environments ». *Strategic management journal* 10(1):75□87.

- Dahlander, Linus, et Martin W. Wallin. 2006. « A man on the inside: Unlocking communities as complementary assets ». *Research policy* 35(8):1243□59.
- David, Albert. 1996. *Structure et dynamique des innovations managériales*. Ecole des mines.
- Day, George S., et Robin Wensley. 1988. « Assessing advantage: a framework for diagnosing competitive superiority ». *Journal of marketing* 52(2):1□20.
- Desjardins, Manon. 2019. « L'entrepreneuriat informel dans la gestion des contenants consignés: le cas de la coopérative Les Valoristes à Montréal ». PhD Thesis, Polytechnique Montréal.
- Doz, Yves, C. K. Prahalad, et Gary Hamel. 1990. « Control change, and flexibility: the dilemma of transnational collaboration ». *Bartlett et al. Managing the Global Firm, op. cit* 117□43.
- Duobiene, Jurga. 2013. « Corporate entrepreneurship in organisational life-cycle. » *Economics & Management* 18(3).
- DUȚU, Amalia, Bogdan Georgescu, et Mihaela Diaconu. 2014. « The adoption of market orientation in higher education institutions: approaches, antecedents and consequences. » *SEA: Practical Application of Science* 2(2).
- Ellis, Paul D. 2006. « Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons ». *Journal of Management Studies* 43(5):1089□1107.
- Esslimani, Bouchra. 2006. « L'orientation client du personnel en contact avec la clientèle: définition et déterminants ».
- ESSLIMANI, BOUCHRA. 2018. « L'orientation marche: un comportement organisationnel a effet individuel ». *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing* 10(2):207□23.
- Evina, Jean-François Ngok, et Lucien Kombou. 2006. « L'influence du pouvoir du dirigeant sur la structure de l'entreprise ». *La revue des sciences de gestion* (3):89□98.
- Evrard, Yves. 1991. « Culture et marketing: incompatibilité ou réconciliation? » in *Proceedings of the First International Conference on Arts Management, Montréal, Canada*.
- Farley, John U., Donald R. Lehmann, et Michael J. Ryan. 1982. « Patterns in parameters of buyer behavior models: Generalizing from sparse replication ». *Marketing Science* 1(2):181□204.
- Freiling, Jörg. 2004. « A Competence-based Theory of the Firm ». *management revue* 27□52.
- Frösén, Johanna, Matti Jaakkola, Iya Churakova, et Henrikki Tikkanen. 2016. « Effective forms of market orientation across the business cycle: A longitudinal analysis of business-to-business firms ». *Industrial Marketing Management* 52:91□99.
- Gao, Yuhui, et Frank Bradley. 2007. « Engendering a market orientation: exploring the invisible role of leaders' personal values ». *Journal of Strategic Marketing* 15(2□3):79□89.
- Garbarino, Ellen, et Mark S. Johnson. 1999. « The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships ». *Journal of marketing* 63(2):70□87.
- Gatignon, Hubert, et Jean-Marc Xuereb. 1997. « Strategic orientation of the firm and new product performance ». *Journal of marketing research* 34(1):77□90.
- Ginsberg, Ari, et William Guth. 1990. « Corporate Entrepreneurship (Guest Editors' Introduction) ». *Strategic Management Journal* 11:5□15.

- Gogoi, Dr, et Bidyut Jyoti. 2020. « Service quality measures: How it impacts customer satisfaction and loyalty ». *International Journal of Management (IJM)* 11(3):354□65.
- Gordon, Brett R., Avi Goldfarb, et Yang Li. 2013. « Does price elasticity vary with economic growth? A cross-category analysis ». *Journal of Marketing Research* 50(1):4□23.
- Gotteland, David. 2019. « Quel leadership pour implémenter et développer une culture d'orientation marché? » *Decisions Marketing* (94).
- Gotteland, David, Christophe Haon, Daniel Ray, et Jean-Marie Boulé. 2008. « La perception de l'environnement: quels effets sur la performance de l'entreprise? » *Finance Contrôle Stratégie* 11(1):155□83.
- Gotteland, David, James Shock, et Shikhar Sarin. 2020. « Strategic orientations, marketing proactivity and firm market performance ». *Industrial Marketing Management*.
- Grönroos, Christian. 1990. *Service management and marketing*. Vol. 223. Lexington books Lexington, MA.
- Gustafsson, Anders, Michael D. Johnson, et Inger Roos. 2005. « The effects of customer satisfaction, relationship commitment dimensions, and triggers on customer retention ». *Journal of marketing* 69(4):210□18.
- Gwinner, Kevin P., Dwayne D. Gremler, et Mary Jo Bitner. 1998. « Relational benefits in services industries: the customer's perspective ». *Journal of the academy of marketing science* 26(2):101□14.
- Halima, Rym Ben. 2011. « L'approche combinée dans la définition de l'orientation marché: Pour une réconciliation entre les deux approches culturelle et comportementale ». *La Revue des Sciences de Gestion* (6):81□88.
- Hambrick, Donald C. 1983a. « An empirical typology of mature industrial-product environments ». *Academy of Management journal* 26(2):213□30.
- Hambrick, Donald C. 1983b. « High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach ». *Academy of Management journal* 26(4):687□707.
- Hambrick, Donald C. 1983c. « Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types ». *Academy of Management journal* 26(1):5□26.
- Hamel, Gary, et Coimbatore K. Prahalad. 1990. « The core competence of the corporation ». *Harvard business review* 68(3):79□91.
- Hamel, Jacques. 1997. *Étude de cas et sciences sociales*. Harmattan.
- Hänninen, Mikko, Stephen K. Kwan, et Lasse Mitronen. 2021. « From the store to omnichannel retail: looking back over three decades of research ». *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research* 31(1):1□35.
- Hansen, Morten Balle, Trui Steen, et Marsha de Jon. 2013. « Le nouveau management public, les marchés bureaucratiques et les problèmes de coordination interdépartementale: analyse comparative de la haute fonction publique Dans l'administration de l'État ». *Revue internationale des sciences administratives* 79(1):31□51.
- Hayton, James C., Jeffrey S. Hornsby, et James Bloodgood. 2013. « Entrepreneurship: a review and agenda for future research ». *M@ n@ gement* 16(4):381□409.
- Herhausen, Dennis, Sven Henkel, et Petra Kipfelsberger. 2015. « The Effect of Internal versus External Communication on Organizational Identification ». P. 10870

- in *Academy of Management Proceedings*. Vol. 2015. Academy of Management Briarcliff Manor, NY 10510.
- Hofstede, Geert. 1980. « Motivation, leadership, and organization: do American theories apply abroad? » *Organizational dynamics* 9(1):42□63.
 - Holbrook, Morris B., et Elizabeth C. Hirschman. 1982. « The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings, and fun ». *Journal of consumer research* 9(2):132□40.
 - Homburg, Christian, et Christian Pflesser. 2000. « A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes ». *Journal of marketing research* 37(4):449□62.
 - Hood, Christopher. 1991. « A public management for all seasons? » *Public administration* 69(1):3□19.
 - Hornsby, Jeff, Iñaki Peña-Legazkue, et Maribel Guerrero. 2013. « Guest editorial: The role of corporate entrepreneurship in the current organizational and economic landscape ». *International Entrepreneurship and Management Journal* 9(3):295□305.
 - House, Robert J., Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman, et Vipin Gupta. 2004. *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Sage publications.
 - Houston, Franklin S. 1986. « The marketing concept: what it is and what it is not ». *Journal of marketing* 50(2):81□87.
 - Hrebiniak, Larence G., et Charles C. Snow. 1980. « Industry differences in environmental uncertainty and organizational characteristics related to uncertainty ». *Academy of Management Journal* 23(4):750□59.
 - Ingenbleek, Paul TM, Workneh Kassa Tessema, et Hans CM van Trijp. 2013. « Conducting field research in subsistence markets, with an application to market orientation in the context of Ethiopian pastoralists ». *International Journal of Research in Marketing* 30(1):83□97.
 - Jackson, Susan E., et Randall S. Schuler. 1985. « A meta-analysis and conceptual critique of research on role ambiguity and role conflict in work settings ». *Organizational behavior and human decision processes* 36(1):16□78.
 - Jansen, Paul GW, et Lucas LGM van Wees. 1994. « Conditions for internal entrepreneurship ». *Journal of Management Development*.
 - Jelinek, Mariann, et Joseph A. Litterer. 1995. « Toward entrepreneurial organizations: Meeting ambiguity with engagement ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 19(3):137□68.
 - Kasper, Hans. 2002. « Culture and leadership in market-oriented service organisations ». *European journal of marketing*.
 - Kassa, Afework G., et S. R. Raju. 2014. « Corporate entrepreneurship and innovation ». *European Journal of Business and Management* 6(31):50□67.
 - Kearney, Claudine, Robert D. Hisrich, et Bostjan Antoncic. 2013. « The mediating role of corporate entrepreneurship for external environment effects on performance ». *Journal of Business Economics and Management* 14(sup1):S328□57.
 - Khandwalla, Pradip N. 1972. « The effect of different types of competition on the use of management controls ». *Journal of Accounting Research* 275□85.
 - Khizar, Hafiz Muhammad Usman, et Muhammad Jawad Iqbal. s. d. « Linking Sustainability Orientation in SMEs Strategic Approach for Sustainable Firm Performance: An Integrative Framework ».

- Kirca, Ahmet H., Satish Jayachandran, et William O. Bearden. 2005. « Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance ». *Journal of marketing* 69(2):24□41.
- Kogut, Bruce, et Udo Zander. 1992. « Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology ». *Organization science* 3(3):383□97.
- Kohli, Ajay K., et Bernard J. Jaworski. 1990. « Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications ». *Journal of marketing* 54(2):1□18.
- Kuratko, Donald F., Jeffrey S. Hornsby, et Michael G. Goldsby. 2007. « The relationship of stakeholder salience, organizational posture, and entrepreneurial intensity to corporate entrepreneurship ». *Journal of Leadership & Organizational Studies* 13(4):56□72.
- Lamine, Wahid, et Alain Fayolle. 2014. « Compétences sociales et réseau entrepreneurial: le cas des créations d'entreprises technologiques ». *Entreprendre Innover* (1):95□106.
- Langerak, Fred, Erik Jan Hultink, et Henry SJ Robben. 2004. « The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance ». *Journal of product innovation management* 21(2):79□94.
- Lewrick, Michael, Maktoba Omar, et Robert L. Williams Jr. 2011. « Market orientation and innovators' success: An exploration of the influence of customer and competitor orientation ». *Journal of technology management & innovation* 6(3):48□62.
- Li, Tiger, et Roger J. Calantone. 1998. « The impact of market knowledge competence on new product advantage: conceptualization and empirical examination ». *Journal of marketing* 62(4):13□29.
- Lichtenthal, J. David, et David T. Wilson. 1992. « Becoming market oriented ». *Journal of Business Research* 24(3):191□207.
- Macneil, Ian R. 1980. « Power, contract, and the economic model ». *Journal of Economic Issues* 14(4):909□23.
- Mandard, Matthieu. 2013. « Profiter de l'innovation collaborative: alliances de R&D et mécanismes de protection des actifs technologiques ». *Management Avenir* (2):120□38.
- Marion, Gilles. 2006. « Le marketing malade de l'orientation client ». *L'Expansion Management Review* (3):120□28.
- Mazouz, Bachir. 2003. « Décider autrement, évoluer différemment: une étude empirique sur la diversité des styles de décision et des trajectoires d'évolution des organisations ». *La Revue des Sciences de Gestion: Direction et Gestion* (199):15.
- Mazouz, Bachir, Joseph Facal, et Imad-Eddine Hatimi. 2005. « Organisations internationales et diffusion de nouveaux modèles de gouvernance: des tendances globales aux réalités locales ». *Revue Gouvernance* 2(2).
- McDonald, Rory M., et Kathleen M. Eisenhardt. 2020. « Parallel play: Startups, nascent markets, and effective business-model design ». *Administrative Science Quarterly* 65(2):483□523.
- McKee, Daryl O., P. Rajan Varadarajan, et William M. Pride. 1989. « Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective ». *Journal of Marketing* 53(3):21□35.

- Meyer, Christopher, et Andre Schwager. 2007. « Understanding customer experience ». *Harvard business review* 85(2):116.
- Miller, Danny, et Peter H. Friesen. 1978. « Archetypes of strategy formulation ». *Management science* 24(9):921□33.
- Miller, Danny, et Peter H. Friesen. 1982. « Structural change and performance: Quantum versus piecemeal-incremental approaches ». *Academy of management Journal* 25(4):867□92.
- Miller, Danny, et Peter H. Friesen. 1983. « Strategy-making and environment: the third link ». *Strategic management journal* 4(3):221□35.
- Mohr, Jakki J., Sanjit Sengupta, et Stanley F. Slater. 2011. « Mapping the outsourcing landscape ». *Journal of Business Strategy*.
- Montgomery, Cynthia A., et Birger Wernerfelt. 1991. « Sources of superior performance: Market share versus industry effects in the US brewing industry ». *Management Science* 37(8):954□59.
- Morris, Michael H., Duane L. Davis, et Jeffrey W. Allen. 1994. « Fostering corporate entrepreneurship: Cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism ». *Journal of International Business Studies* 25(1):65□89.
- Morris, Peter. 2013. « Reconstructing project management revisited: A knowledge perspective ». *Project Management Journal* 44(5):6□23.
- Murray, Janet Y., Gerald Yong Gao, et Masaaki Kotabe. 2011. « Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages ». *Journal of the Academy of Marketing Science* 39(2):252□69.
- Musarra, Giuseppe, et Neil A. Morgan. 2020. « Outside-in marketing: Renaissance and future ». *Industrial Marketing Management*.
- Narver, John C., et Stanley F. Slater. 1990. « The effect of a market orientation on business profitability ». *Journal of marketing* 54(4):20□35.
- Ngongang, Dagobert. 2007. « Analyse des facteurs déterminants du système d'information comptable et des pratiques comptables des PME tchadiennes ». *La Revue des Sciences de Gestion* (2):49□57.
- Nguyen, Uyen-Phuong, et Philip Hallinger. 2020. « Assessing the Distinctive Contributions of Simulation & Gaming to the Literature, 1970-2019: A Bibliometric Review ». *Simulation & Gaming* 51(6):744□69.
- Nielsen, Christian, et Marco Montemari. 2012. « The role of human resources in business model performance: the case of network-based companies ». *Journal of Human Resource Costing & Accounting*.
- Noble, Bram F. 2000. « Strategic environmental assessment: what is it? & what makes it strategic? ». *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* 2(02):203□24.
- Olson, Eric M., Stanley F. Slater, et G. Tomas M. Hult. 2005. « The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior ». *Journal of marketing* 69(3):49□65.
- Ormrod, Robert P., et Stephan CM Henneberg. 2010. « Strategic Political Postures and Political Market Orientation: Toward an Integrated Concept of Political Marketing Strategy ». *Journal of Political Marketing* 9(4):294□313.
- Pantouvakis, Angelos, et Maria Karakasni. 2021. « Examining the impact of market orientation on service quality in shipping companies: the role of risk propensity ». *International Journal of Quality and Service Sciences*.

- Pehrsson, Tobias. 2020. « Do types of strategic orientations make a difference? » *European Business Review*.
- Perrien, Jean, et Line Ricard. 1995. « The meaning of a marketing relationship: a pilot study ». *Industrial marketing management* 24(1):37□43.
- Persaud, Ajax, Shu Wang, et Sandra R. Schillo. 2021. « Assessing industry differences in marketing innovation using multi-level modeling ». *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Porter, Michael E. 1980. « Industry structure and competitive strategy: Keys to profitability ». *Financial analysts journal* 36(4):30□41.
- Powers, Thomas L., Karen Norman Kennedy, et Seongwon Choi. 2020. « Market orientation and performance: industrial supplier and customer perspectives ». *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Raitis, Johanna, Innan Sasaki, et Josip Kotlar. 2021. « System-spanning values work and entrepreneurial growth in family firms ». *Journal of Management Studies*.
- Rajagopal, Ananya. 2021. « Review of Entrepreneurial Epistemologies ». P. 33□62 in *Epistemological Attributions to Entrepreneurial Firms*. Springer.
- Randerson, Kathleen, et Alain Fayolle. 2010. « Management et orientation entrepreneuriale: deux concepts si différents? » *Management Avenir* (9):124□35.
- Rua, Orlando Lima, et António Oliveira. 2020. « Brand, Ethics and Competitive Advantage ». *ETHICOMP 2020* 151.
- Ruekert, Robert W. 1992. « Developing a market orientation: an organizational strategy perspective ». *International journal of research in marketing* 9(3):225□45.
- Rungtithong, Rapeeporn, et Klaus E. Meyer. 2020. « Trust and knowledge sharing in context: A study of international buyer-supplier relationships in Thailand ». *Industrial Marketing Management* 88:112□24.
- Russell, Robert D. 1999. « Developing a process model of intrapreneurial systems: A cognitive mapping approach ». *Entrepreneurship theory and practice* 23(3):65□84.
- Rust, Roland T., et Anthony J. Zahorik. 1993. « Customer satisfaction, customer retention, and market share ». *Journal of retailing* 69(2):193□215.
- Salehzadeh, Reza, et Reihaneh Alsadat Tabaeian. 2021. « Antecedents of knowledge sharing in the small and medium sized enterprises: the impact of international orientation and responsibility ». *International Journal of Business Information Systems* 36(1):98□118.
- Samantha, Gunathilaka, et Gamini Premaratne. 2013. « Exploring Curvilinear Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance ». *Global Journal of Business and Social Science Review* 1(3):17□25.
- Sampaio, Carlos AF, Ricardo Gouveia Rodrigues, et José M. Hernández-Mogollón. 2021. « Price Strategy, Market Orientation, and Business Performance in the Hotel Industry ». *Journal of Global Information Management (JGIM)* 29(1):85□102.
- Schindehutte, Minet, Michael H. Morris, et Donald F. Kuratko. 2000. « Triggering events, corporate entrepreneurship and the marketing function ». *Journal of Marketing Theory and Practice* 8(2):18□30.
- Schwartz, Shalom H. 1992. « Universals in the content and structure of values: Theoretical advances and empirical tests in 20 countries ». *Advances in experimental social psychology* 25(1):1□65.
- Semrau, Thorsten, Tina Ambos, et Sascha Kraus. 2016. « Entrepreneurial orientation and SME performance across societal cultures: An international study ». *Journal of Business Research* 69(5):1928□32.

- Sheaves, Daphne E., et James G. Barnes. 1996. « The fundamentals of relationships: an exploration of the concept to guide marketing implementation ». *Advances in services marketing and management* 5:215□45.
- Siguaw, Judy A., Penny M. Simpson, et Thomas L. Baker. 1998. « Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective ». *Journal of marketing* 62(3):99□111.
- Slater, Stanley F., et Jakki J. Mohr. 2006. « Successful development and commercialization of technological innovation: Insights based on strategy type ». *Journal of product innovation management* 23(1):26□33.
- Smirnova, Maria, Peter Naudé, Stephan C. Henneberg, Stefanos Mouzas, et Sergei P. Kouchtch. 2011. « The impact of market orientation on the development of relational capabilities and performance outcomes: The case of Russian industrial firms ». *Industrial Marketing Management* 40(1):44□53.
- Sozuer, Sibel, Gregory S. Carpenter, Praveen K. Kopalle, Leigh M. McAlister, et Donald R. Lehmann. 2020. « The past, present, and future of marketing strategy ». *Marketing Letters* 31(2):163□74.
- Stephan, Ute, et Lorraine M. Uhlaner. 2010. « Performance-based vs socially supportive culture: A cross-national study of descriptive norms and entrepreneurship ». *Journal of International Business Studies* 41(8):1347□64.
- Teece, David J., Gary Pisano, et Amy Shuen. 1997. « Dynamic capabilities and strategic management ». *Strategic management journal* 18(7):509□33.
- Thai, Mai Thi Thanh, et Ekaterina Turkina. 2014. « Macro-level determinants of formal entrepreneurship versus informal entrepreneurship ». *Journal of Business Venturing* 29(4):490□510.
- TRAN, Van Dat. 2020. « Assessing the effects of service quality, experience value, relationship quality on behavioral intentions ». *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business* 7(3):167□75.
- Turnes, Paloma Bernal, Carmelo Mercado Idoeta, et Anne Julien. 2017. « The Application of Market Orientation in Banking Industry ». P. 863□65 in *The Customer is NOT Always Right? Marketing Orientations in a Dynamic Business World*. Springer.
- Van Heerde, Harald J., Maarten J. Gijsenberg, Marnik G. Dekimpe, et Jan-Benedict EM Steenkamp. 2013. « Price and advertising effectiveness over the business cycle ». *Journal of Marketing Research* 50(2):177□93.
- Wach, Dominika, Philipp Kruse, Sílvia Costa, et Juan Antonio Moriano. 2021. « Exploring Social and Commercial Entrepreneurial Intentions from Theory of Planned Behaviour Perspective: A Cross-Country Study among Namibian and German Students ». *Journal of Social Entrepreneurship* 1□22.
- Wang, Andy, et Maria Cadiz Dyball. 2019. « Management controls and their links with fairness and performance in inter-organisational relationships ». *Accounting & Finance* 59(3):1835□68.
- Wilkinson, Ian. 2010. *Business relating business: managing organisational relations and networks*. Edward Elgar Publishing.
- Wunderer, Rolf. 2010. *Führung in Management und Märchen: unternehmerische Kompetenzen und Leitsätze*. Luchterhand.
- Yang, Lijing, et Mark R. Rutgers. 2017. « Contre la primauté de l'homme: Les traditions confucéenne et occidentale de bonne administration ». *Revue Internationale des Sciences Administratives* 83(4):839□55.

- Zafar, Hina, Muhammad Haroon Hafeez, et Mohd Noor Mohd Shariff. 2016. « Relationship between market orientation, organizational learning, organizational culture and organizational performance: mediating impact of innovation. South East Asia Journal of Contemporary Business ». *Economics and law* 9(2):40□56.
- Zahara, S. 1991. « Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study ». *Journal of business Venturing* 6(4):259□85.
- Zahara, S. A., et J. G. Covin. 1994. « Domestic and International Competitive focus, technology strategy and firm performance ». *Technol. Anal. Strat. Manage* 6.
- Autres références
- Directive de la commission des communautés européennes N°80/723/CCE du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats membres et les entreprises publiques (journal officiel de 1980, N° L195, p.35).
- World Bank (2012) Better results from public sector institutions, Washington DC, World Bank