

Le rôle de la qualité perçue des services entre l'orientation-marché et la performance commerciale dans le secteur d'hébergement

The role of the perceived quality of services between market orientation and business performance in the accommodation sector

GAFA Yao

Maître-Assistant à la Faculté des Sciences Economiques et de Gestion à l'Université de Kara
Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion (LaRSEG)
BP. 404 Kara- Togo ; E-mail : tosgafabelus@yahoo.fr; contact : 00228 90521474

RESUME

L'objectif de cet article est d'analyser le rôle modérateur de la qualité perçue des services entre l'orientation-marché et la performance commerciale. La qualité des services est souvent considérée comme l'un des facteurs déterminant la performance commerciale et l'adoption de l'orientation-marché conduit les entreprises à proposer des services de qualité. L'étude porte sur un échantillon de 367 gérants et de 402 clients du secteur de l'hébergement. D'abord, l'effet de l'orientation-marché sur la performance commerciale a été analysé par la méthode des équations structurelles. Ensuite, à travers le modèle de Hayes (2013) nous avons analysé le rôle modérateur de la qualité perçue des services. Nos résultats ont montré d'une part que l'orientation-marché a une forte influence sur la performance commerciale et d'autre part que la qualité perçue des services joue un rôle modérateur entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

Mots clés : Orientation-marché, performance commerciale, qualité perçue des services, hébergement et rôle modérateur.

ABSTRACT

The objective of this article is to analyze the moderating role of the perceived quality of services between market orientation and business performance. The quality of services is often seen as one of the determining factors of business performance and the adoption of market orientation leads companies to provide quality services. The study covers a sample of 367 managers and 402 clients in the accommodation industry. First, the effect of market orientation on business performance was analyzed using the structural equation method. Then, through the model of Hayes (2013) we analyzed the moderating role of the perceived quality of services. Our results showed on the one hand that market orientation has a strong influence on business performance and on the other hand that the perceived quality of services plays a moderating role between market orientation and business performance.

Keywords: Market orientation, business performance, perceived quality of services, accommodation and moderating role

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.6829304>

This is an open access article under the [CC BY-NC-ND](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/) license.



1 INTRODUCTION

Plusieurs auteurs s'accordent pour dire que le concept de service à la clientèle diverge de la notion de la simple fonction de transaction pour converger vers la fonction relationnelle en s'appuyant sur l'aspect qualitatif et de l'appréciation (Egan, 2003). Selon Ekiyor et al. (2010), cette déviation du transactionnel vers le relationnel cherche à s'adapter au développement du comportement des consommateurs et à leur exigence quant à la qualité du service qu'on leur présente. Pour certains auteurs (Durif, Graf et Ricard, 2009), l'accueil, l'approche, la façon de gérer la demande des clients et satisfaire leur besoin, la qualité de l'information et la manière de la présenter et le traitement des plaintes sont tous des facteurs qui influencent la perception de la qualité du service client et, par conséquent, le choix du consommateur. Selon Isaac et Volle (2008), la question de la qualité qui est un symbole d'une réelle valeur ajoutée commerciale, revient souvent à l'ordre du jour où le service à la clientèle est au cœur de la problématique des entreprises. Selon Caruana (2002), la qualité perçue du service est le résultat de l'évaluation faite par les consommateurs sur ce qu'ils attendaient et sur ce qu'ils ont vécu.

Précisons que l'établissement, le développement et le maintien de la qualité de service constituent des conditions nécessaires aux succès de l'entreprise (Dupont, 2000). La qualité de service est un facteur clé de commercialisation et de différenciation. Elle présente également de nombreux autres avantages comme une amélioration de l'image de marque et une augmentation de la satisfaction du client (Isaac et Volle, 2008). Les spécialistes en marketing s'entendent pour dire qu'une meilleure gestion du service client est essentielle à la réussite de l'entreprise, non seulement en matière de fidélisation et de rétention des clients actuels, mais aussi en matière d'acquisition de nouveaux clients (Shalin, 2009). Cette stratégie permettra d'assurer un certain niveau de commercialisation du produit ou service dans un marché de plus en plus compétitif. Soulignons aussi que divers auteurs (Caruana, Pitt & Ewing, 2003 et Selmi, 2008) proposent la qualité des services comme modératrice entre l'orientation-marché (OM) et la performance commerciale.

En effet, l'OM est définie, selon l'approche comportementale, comme la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations (Kohli et Jaworski, 1990). Selon l'approche culturelle, l'OM désigne la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients (Narver et Slater, 1990). Pour ces derniers, l'OM est constituée de l'orientation-client, de l'orientation concurrence et de la coordination interfonctionnelle alors que selon Kohli et Jaworski (1990) elle est constituée de l'acquisition de l'intelligence marché, de la dissémination de cette intelligence dans l'entreprise et de la réponse à cette intelligence par l'organisation. La performance commerciale est selon Ouattara (2007), la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. Plauchu et Taïrou (2008) la définissent comme étant l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation.

Contrairement à l'importance des recherches sur l'OM conduites dans les pays développés, nous relevons un constat de carence quant au nombre, jusqu'aujourd'hui limité des travaux ayant intégré les pays en développement dans leur terrain d'investigation. A ce titre, Ellis (2006) estime que toute critique à l'égard de la robustesse de l'OM doit être suspendue sous réserve des études supplémentaires dans les pays en développement. De même, Appiah-Adu (1998) et Ellis (2006), plaident pour la prise en compte de l'environnement des pays en développement pour enrichir la connaissance sur l'OM. Malgré l'abondance de la littérature sur l'OM, nous constatons qu'il y a très peu d'applications portant sur le secteur d'hébergement en général et surtout sur celui des pays en développement.

Soulignons que les résultats mitigés concernant un impact positif de l'OM sur la performance commerciale ont incité les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur et ou modérateur de diverses variables (Doucouré et al., 2018 ; Pekovic et Rolland, 2012; Grolleau et al., 2012). Malgré cette préoccupation des chercheurs, nous avons constaté que la qualité perçue des services n'a pas fait, à notre connaissance, l'objet d'une modération entre l'OM et la performance commerciale dans le secteur d'hébergement au Togo qui est en évolution.

L'objectif principal de cette recherche est d'évaluer l'impact de l'OM sur la performance commerciale dans le secteur d'hébergement et d'établir le rôle modérateur de la qualité perçue des services dans cette relation.

Nous présentons successivement dans le cadre de cette recherche, une revue de littérature, les hypothèses et le modèle de la recherche suivies des variables de l'étude, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et de leurs discussions et pour finir, les contributions aussi bien théoriques que managériales en guise de la conclusion.

2. REVUE DE LA LITTERATURE

L'examen de la littérature sur les travaux relatifs à l'influence de l'OM sur la performance permet de constater que les différentes théories mobilisées traitent d'une variété de variables médiatrices et ou modératrices entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

2.1. INFLUENCE DE L'ORIENTATION-MARCHE SUR LA PERFORMANCE

Selon Kennedy, Goolsby et Arnould (2003), à partir de 1990, la plupart des recherches sur l'OM ont été dirigées vers l'estimation, exclusivement quantitative, des effets de l'OM sur la performance, à l'exception notable des travaux traitant de ses méthodes d'implémentation. L'importance opérationnelle de l'OM est liée à ses effets avérés sur la performance organisationnelle (Gotteland et al., 2007). D'autres résultats montrent que l'OM a une relation positive avec la croissance des parts de marché (Appiah-Adu et Ranchhod, 1998) et sur la qualité du produit (Gotteland et al., 2009). Pour Gotteland et al. (2007), la publication successive de trois méta-analyses (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006) a montré qu'il existe une relation positive et significative entre l'OM d'une organisation et sa performance. De plus, la méta-analyse proposée par Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) a aussi confirmé que la relation entre l'OM et la performance organisationnelle est plus forte pour des mesures subjectives qu'objectives de la performance.

Selon Narver et Slater (1990), l'OM se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes à savoir : l'orientation-client, l'orientation concurrence et la coordination inter fonctionnelle. En effet, une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) identifie l'existence d'une relation négative de l'orientation-client sur la performance dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats montrent qu'il y a un effet principalement positif sur les mesures de la performance. Singh et Ranchhod (2004) confirment la proposition selon laquelle l'orientation-client influe positivement sur les perceptions du client et ainsi, au final, sur la performance commerciale. D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en terme d'indicateurs marché et d'indicateurs financiers (Pekovic et Rolland, 2012).

Selon Fons (2006), l'entreprise orientée concurrence est dans la capacité, d'une part, d'analyser les actions des concurrents et d'autre part, d'y répondre. Ainsi, tout comme l'orientation-client, l'orientation concurrence contribue fortement à la construction de l'avantage concurrentiel, au maintien de l'écart avec la concurrence, et par conséquent influe positivement sur la performance de l'entreprise (Kohli et Jaworski, 1990 et Fons, 2006).

D'après plusieurs auteurs (Dahlin et al., 2005 ; Haon et Gotteland, 2009), la coordination interfonctionnelle a un effet positif sur la performance de l'organisation. Elle offrirait en effet deux bénéfices. D'une part, elle favoriserait le partage de l'information entre les membres de l'équipe et d'autre part, elle conduirait à un traitement plus approfondi de cette information favorable à la performance.

En nous appuyant sur les arguments et les conclusions de la littérature étudiée qui montrent de façon réitérée que l'OM influence la performance de l'entreprise donc la performance commerciale, nous proposons de tester l'hypothèse principale suivante :

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

Sur la base de la littérature précédente montrant que l'OM selon Narver et Slater (1990) se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes à savoir : l'orientation-client, l'orientation concurrence et la coordination interfonctionnelle, nous formulons les trois sous hypothèses suivantes :

H1a : l'orientation-client influence positivement la performance commerciale

H1b : l'orientation concurrence influence positivement la performance commerciale

H1c : la coordination interfonctionnelle influence positivement la performance commerciale

2.2. MODERATION DANS LA RELATION ORIENTATION-MARCHE ET PERFORMANCE

Plusieurs études empiriques confirment le fait que les entreprises devraient ajuster leurs stratégies orientées marché aux changements de l'environnement (Homburg et al., 2007 ; Kumar et al., 2011). Pour Kohli et Jaworski (1990), les entreprises devraient prendre en compte l'environnement lors de l'élaboration de stratégies centrées sur l'orientation-marché.

Si, pour Slater et Narver (2000), les facteurs de marché modèrent faiblement la relation entre OM et performance, en travaillant sur un échantillon d'entreprises anglaises, Greenley (1995) conclut que l'influence de l'OM sur la performance de l'entreprise est modérée par l'environnement de marché. De même, à partir d'une étude portant sur 159 hôpitaux, Kumar et al., (2011) indiquent que la relation positive entre l'OM et les différentes mesures de la performance organisationnelle est modérée par les turbulences marché, l'hostilité concurrentielle et le pouvoir des fournisseurs. En outre, Kumar et al., (2011) concluent que les turbulences environnementales et l'intensité concurrentielle modèrent l'effet principal de l'OM sur la performance de l'entreprise.

Par ailleurs, Appiah-Adu et Ranchhod (1998) en étudiant les usines et les entreprises qui opèrent au Ghana, ont trouvé que bien que l'OM ne semble pas avoir un impact direct sur la croissance des ventes ou sur le retour sur investissement, l'environnement concurrentiel influe le lien entre l'OM et la performance commerciale. Appiah-Adu (1998) a trouvé que les caractéristiques du marché, comme le dynamisme du marché et l'intensité concurrentielle, ne modèrent pas l'impact de l'OM sur la performance. En outre, les travaux de Doucouré et al., (2019) ont montré que l'appartenance à une organisation professionnelle modère la relation entre l'OM et la performance commerciale des TPE agroalimentaires.

Soulignons que Caruana, Pitt et Ewing (2003) et Selmi (2008) ont remarqué que la qualité perçue des services est presque absente dans les recherches concernant la relation entre l'OM et la performance et proposent que les futures études incluent les influences de l'OM sur la qualité perçue des services pour comprendre comment cette dernière fonctionne et comment elle agit sur la performance commerciale. Pour se démarquer de la concurrence, les entreprises utilisent le service à la clientèle comme un puissant outil du marketing pour assurer la fidélisation de leurs clients et pour tenter de séduire les clients des concurrents (Selmi, 2008). De plus, la qualité des services reflète le niveau de la compétence des ressources humaines et leurs capacités à fournir des services aux clients pour satisfaire leurs besoins (Johnson, et al., 2011). De ce fait, la qualité des services d'une entreprise va dépendre de la connaissance des besoins des clients, de la prestation de ses concurrents ainsi que du niveau de la compétence de ses ressources humaines, donc de l'OM qui influence la performance commerciale.

En se basant sur la littérature précédente montrant l'importance de la qualité des services pour la performance de l'entreprise et l'adoption de l'OM ainsi que la carence quant au nombre des études ayant intégré la qualité des services comme variable modératrice dans la relation entre l'OM et la performance, nous formulons l'hypothèse principale suivante :

H2 : la qualité perçue des services modère la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale

En nous appuyant sur l'OM de Narver et Slater (1990) qui se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes à savoir : l'orientation-client, l'orientation concurrence et la coordination interfonctionnelle, nous formulons les trois sous hypothèses suivantes :

H2a : la qualité perçue des services modère la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale

H2b : la qualité perçue des services modère la relation entre l'orientation concurrence et la performance commerciale

H2c : la qualité perçue des services modère la relation entre la coordination interfonctionnelle et la performance commerciale

La figure 1 montre le modèle conceptuel de la recherche et met l'accent sur la relation entre la variable indépendante qui est l'OM constituée de l'orientation-client, de l'orientation concurrence et de la coordination interfonctionnelle et la variable dépendante qui est la performance commerciale de même que l'influence de la variable modératrice qui est la qualité perçue des services.

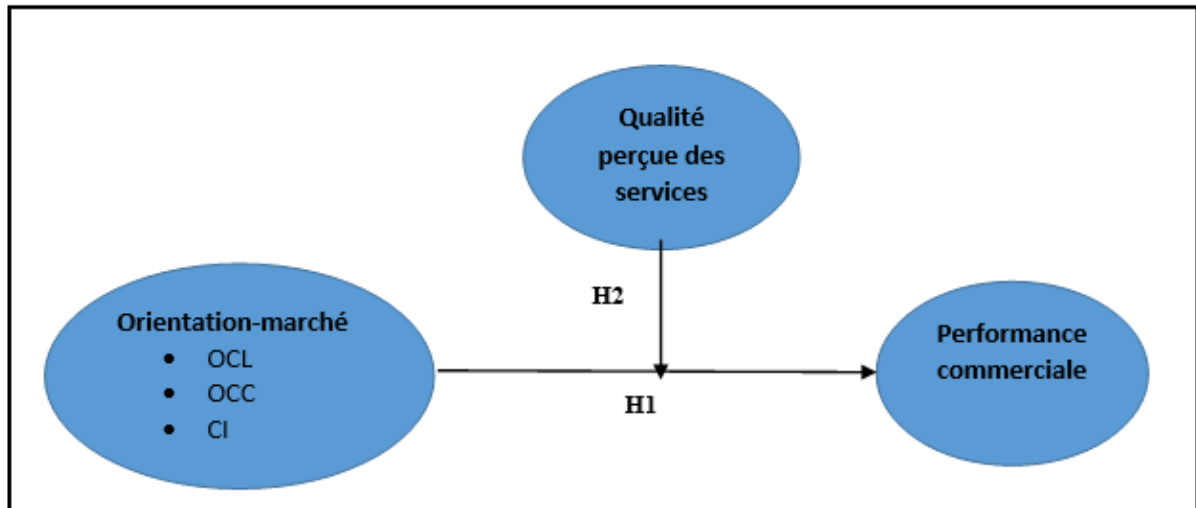


Figure 1 : Le modèle conceptuel

Légende :

OCL : orientation-client

OCC : orientation concurrence

CI : coordination interfonctionnelle

3. METHODOLOGIE DE RECHERCHE

Après l'échantillon de l'étude et les échelles de mesure, nous présentons la méthodologie d'analyse.

3.1. ECHANTILLON DE L'ETUDE ET METHODE DE COLLECTE DES DONNEES

La population de référence de notre étude est composée des gérants d'hôtel et d'auberge. L'échantillonnage a été fait de façon raisonnée. En effet, il n'existe pas à notre connaissance de bases fiables de données de l'ensemble de ces lieux d'hébergement. Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, un échantillon de 367 gérants et de 402 clients. Les données furent collectées à base d'un questionnaire dont l'administration a été effectuée en face à face auprès de ces gérants et clients. Les caractéristiques de l'échantillon sont résumées dans le tableau 1.

Tableau 1. Les caractéristiques de l'échantillon

Gérants	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Gérants d'hôtels	162	44	44
Gérants d'auberges	205	56	100
Total	367	100	-
Ancienneté du gérant	-	-	-
Moins de 5 ans	35	10	10
5 à 10 ans	66	18	28
10 à 15 ans	113	31	59
15 à 20 ans	115	31	90
Plus de 20 ans	38	10	100
Total	367	100	-

Clients	Fréquence	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Hommes	286	71	71
Femmes	116	29	100
Total	402	100	-

Source : données de l'étude

3.2. ECHELLES DE MESURE

En se basant sur la littérature d'une part et sur des entretiens effectués avec quinze (15) gérants et vingt (20) clients du secteur de l'hébergement d'autre part, nous avons généré des items relatifs à l'orientation-marché, à la qualité perçue des services et à la performance commerciale présentés en encadrés ci-dessous.

Encadré 1 : Echelle de mesure de l'orientation-marché

- * Nous réagissons rapidement en cas d'insatisfaction de nos clients (OM1)
- * Les services complémentaires à l'hébergement des clients sont très importants (OM2)
- * Nous vérifions souvent le niveau de satisfaction des clients (OM3)
- * Nous encourageons les commentaires et les réclamations des clients (OM4)
- * Nous analysons l'image de nos services auprès des clients (OM5)
- * Nous identifions les facteurs influençant le choix des clients du lieu d'hébergement (OM6)
- * Nous analysons les besoins des clients lors de leurs hébergements (OM7)
- * Nous nous efforçons d'offrir à nos clients des services à leurs besoins (OM8)
- * Les prix de nos chambres sont adaptés aux besoins des clients (OM9)
- * Nous connaissons bien nos concurrents (OM10)
- * Nous connaissons bien les services offerts par nos concurrents (OM11)
- * Nous répondons rapidement aux actions de nos concurrents visant nos clients (OM12)
- * Nous analysons les meilleures stratégies des concurrents en vue d'améliorer les nôtres (OM13)
- * Nous analysons les forces et les faiblesses de nos concurrents directs (OM14)
- * Notre personnel contrôle et fait des rapports sur les activités de nos concurrents directs (OM15)
- * Nous analysons les politiques des concurrents en termes de prix, services et communication (OM16)
- * Les informations sont partagées en interne avec tout le personnel de l'entreprise (OM17)
- * Notre personnel de réservation discute avec les autres personnels sur des bases formelles (OM18)
- * L'équipe de gestion des chambres discute des besoins des clients avec d'autres personnels (OM19)
- * Nous tenons des réunions pour discuter des tendances du marché et des plans d'évolution (OM20)
- * Tout le personnel est engagé dans l'objectif de satisfaction totale des clients (OM21)
- * Nous encourageons les contacts directs de tout le personnel avec les clients (OM22)
- * Nous encourageons les échanges informels d'informations entre tout le personnel (OM23)
- * Nous pensons faire du bon travail en intégrant tout le personnel (OM24)
- * L'information relative au marché est diffusée systématiquement à tout le personnel (OM25)

Encadré 2 : Echelle de mesure de la qualité perçue des services

- * un bon accueil du personnel à l'entrée et à la réception (QS1)
- * la propreté à l'intérieur et tout autour de l'institution (QS2)
- * une bonne communication de la part du personnel (QS3)
- * un service rapide et dynamique du personnel (QS4)
- * une décoration attrayante des chambres et de tout le cadre d'hébergement (QS5)
- * une réception ouverte 24h/24 (QS6)
- * un wifi gratuit avec une connexion haut débit (QS7)
- * une salle de bain privée et bien équipée (QS8)
- * une vaste salle de réception équipée d'un poste téléviseur satellite et de la littérature diverse (QS9)

- * la disposition d'un personnel de sécurité de jour et de nuit (QS10)
- * l'existence d'un parking pour les clients (QS11)
- * une bonne climatisation des chambres (QS12)
- * la mise en place d'une boîte à suggestion (QS13)
- * la prise en compte des plaintes et des réclamations des clients (QS14)

Encadré 3 : Echelle de mesure de la performance commerciale

- * Le chiffre d'affaires de nos services d'hébergement est en évolution (PC1)
- * Le résultat de nos services d'hébergement est en évolution (PC2)
- * Nos clients sont satisfaits de la qualité de nos services d'hébergement (PC3)
- * La part de marché de nos services d'hébergement est en évolution (PC4)
- * Les clients ont une bonne perception de la qualité de nos services (PC5)
- * Nous avons une bonne position concurrentielle sur le marché (PC6)
- * Les clients sont fidèles à nos services d'hébergement (PC7)

3.3. METHODOLOGIE D'ANALYSE

La démarche proposée par Churchill (1979) et révisée par MacKenzie et al. (2005) a été adoptée dans cette étude. De ce fait, nous avons appliquée aux échelles de mesure une analyse factorielle exploratoire. Par la suite, nous avons effectué une série d'analyses en composantes principales dont les résultats sont consolidés par la significativité des tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de Sphéricité de Bartlett. A cet effet, les items dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 (Evrard, Pras et Roux, 2003) sont éliminés. Enfin, les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés afin d'établir la fiabilité des échelles de mesure.

Les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance. La fiabilité de nos instruments est confirmée par le calcul du Rhô de Jöreskog (1993). Pour tester l'effet modérateur, nous avons, à cet effet, suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS.

4. PRINCIPAUX RESULTATS

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

4.1. L'ANALYSE FACTORIELLE

Les résultats des tests de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et de Sphéricité de Bartlett sont présentés dans le tableau suivant et montrent que les données des différentes échelles sont factorisables.

Tableau 2. Résultat du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett	Orientation-marché	Qualité perçue des services	Performance commerciale
KMO	0,814	0,893	0,724
Bartlett	3116,523	2644,525	813,517
(P)	,000	,000	,000

Source : données de l'étude

Les résultats de l'analyse factorielle de nos différentes échelles sont résumés dans les tableaux ci-dessous.

Tableau 3. Analyse factorielle des échelles

Variables		Items	Communalités	Variance totale expliquée	α de Cronbach
Orientation marché	Orientation-client	OM1	0,607	73,056%	0,81
		OM4	0,604		
		OM5	0,777		
		OM6	0,835		
		OM8	0,831		
	Orientation concurrence	OM10	0,809		
		OM12	0,797		
		OM13	0,775		
		OM16	0,703		
	Coordination Interfonctionnelle	OM17	0,678		
		OM19	0,702		
		OM21	0,742		
OM23		0,644			
OM24		0,711			
Qualité perçue des services		QS1	0,814	75,147%	0,76
		QS2	0,721		
		QS4	0,751		
		QS6	0,719		
		QS7	0,614		
		QS8	0,711		
		QS10	0,748		
		QS11	0,827		
Performance commerciale		PC1	0,723	62,924%	0,78
		PC2	0,755		
		PC3	0,754		
		PC4	0,804		

Source : données de l'étude

OM : Orientation-marché ; PC : Performance commerciale ; QS : Qualité perçue des services

Les valeurs des coefficients alpha de Cronbach sont supérieures à 0,70 confirmant la bonne fiabilité des échelles de mesure.

Tableau 4. Résultats du modèle de mesure

Variables	Moyenne	Ecart type	Corrélations entre construits				
			1	2	3	4	5
1. Orientation-client	4,40	0,41	1				
2. Orientation concurrence	4,07	0,63	-,393	1			
3. Coordination interfonctionnelle	4,57	0,37	,041	-,451	1		
4. Qualité perçue des services	4,35	0,22	,624**	,352**	,412**	1	
5. Performance commerciale	4,09	0,59	,859**	,548**	,551**	,641**	1
Rh� de Jöreskog			0,89	0,91	0,78	0,94	0,83
Validité convergente			0,67	0,77	0,65	0,71	0,62
Indices d'ajustement : $\chi^2 = 174$; $\chi^2/ dl = 2,3$; GFI = 0,93 ; AGFI = 0,91 ; RMSEA = 0,03 ; NFI = 0,94 ; CFI = 0,97							

Source : notre recherche

** La corélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral)

Les valeurs du Rhô des Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7 et le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil de 0,50 pour chaque échelle. Les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisantes et attestent de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. En effet, le Khi-deux normé présente une valeur proche à 2. Les indices GFI, AGFI, et CFI sont supérieurs à 0,9 et très proches de 1.

En outre, le Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) est inférieur à 0,05 et convergent vers 0.

4.2. INFLUENCE DE L'ORIENTATION-MARCHE SUR LA PERFORMANCE COMMERCIALE

Après la présentation de la relation directe entre les différentes variables, nous présentons l'effet de la modération. Le test de la première hypothèse de cette recherche est effectué par le biais d'une régression multiple présenté ci-dessous.

Tableau 5. L'influence directe de l'orientation-marché sur la performance commerciale

Source : notre recherche a. variable dépendante : Performance commerciale

Modèle		Coefficients standardisés Bêta	Student		ANOVA ^a		R-deux ajusté	Dubin-Watson
			t	Sig.	F	Sig.		
Constante		-	17,745	0,000	6,714	0,000	0,542	2.028
Orientation marché	Orientation-client	0,617	6,543	0,001				
	Orientation concurrence	0,412	3,245	0,003				
	Coordination Interfonctionnelle	0,591	4,714	0,003				

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le modèle global est bon et explique bien la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale à travers ses trois dimensions. De plus, les coefficients standardisés Bêta révèlent que l'influence de l'orientation client et celle de la coordination interfonctionnelle sur la performance commerciale sont fortes et plutôt moyenne au niveau de l'orientation concurrence. De ce fait, les trois sous hypothèses H1a ; H1b et H1c sont confirmées. Sur cette base, la première hypothèse H1 est validée.

4.3. TEST DE L'EFFET MODERATEUR DE LA QUALITE PERÇUE DES SERVICES

Après avoir démontré la relation positive et significative entre l'orientation-marché et la performance commerciale, nous pouvons procéder au test de modération.

Tableau 6. Résultat des tests de modération

Variable dépendante	Interaction	Coefficients de régression	Valeurs de test t	IC Bootstrap à 95%	P
Performance commerciale	OCL*QS	0,483	7,114	0,2212 ; 0,2917	P < 0,01
Performance commerciale	OCC*QS	0,124	3,914	0,1122 ; 0,1917	P < 0,01
Performance commerciale	CI*QS	0,243	4,918	0,2152 ; 0,2914	P < 0,01

Source : notre recherche

OCL : Orientation-Client ; OCC : Orientation Concurrence ; CI : Coordination Interfonctionnelle ;

QS : Qualité perçue des services

Les résultats du précédent tableau indiquent que l'effet d'interaction entre l'orientation-client et la qualité perçue des services (OCL*QS) sur la performance commerciale est positif et significatif (H2a : Y= 0,483 ; t = 7,114). L'effet d'interaction entre l'orientation concurrence et la qualité perçue des services (OCC*QS) sur la performance commerciale est positif et significatif (H2b : Y= 0,124 ; t = 3,914). De même, l'effet d'interaction entre la coordination interfonctionnelle et la qualité perçue des services (CI*QS) sur la performance commerciale est aussi

positif et significatif ($H2c : Y = 0,243; t = 4,918$). Ce qui montre que la qualité perçue des services modère la relation entre les trois dimensions de l'OM et la performance commerciale. De ce fait, les sous hypothèses $H2a$; $H2b$ et $H2c$ sont confirmées, donc $H2$ est vérifiée.

5. DISCUSSION DES RESULTATS

D'une manière générale, cette étude montre que l'OM des secteurs d'hébergement au Togo est tridimensionnelle composée de l'orientation-client, de l'orientation concurrence et de la coordination interfonctionnelle.

L'orientation-client se justifie surtout par une prise en compte des commentaires et des réclamations des clients, la prompte réaction en cas d'insatisfaction des clients. Ce qui s'explique par le fait que les dirigeants de ces structures visent une très bonne rentabilité auprès de leur clientèle. Elles étudient aussi les facteurs influençant le choix des clients du lieu d'hébergement afin de proposer de meilleurs services susceptibles d'améliorer leur image et de favoriser la fidélisation de leur clientèle.

L'orientation concurrence, quant à elle, se révèle à travers une bonne connaissance des concurrents, une bonne intervention contre les actions des concurrents et le contrôle de leurs actions. Cette situation s'explique par le fait que les dirigeants de ces structures n'ignorent pas la présence des concurrents ainsi que les effets de ces derniers sur leurs activités. Ce qui confirme les résultats de Pacitto et Tordjman (2000) et ceux de Tsapi et Tchunte (2006). Il faut mentionner que ces structures ne semblent pas avoir une stratégie de suivi des concurrents bien planifiée. Mêmes si elles collectent les informations sur les concurrents, elles servent assez peu pour la prise de décision.

Par ailleurs, nous avons constaté que la coordination interfonctionnelle dans ces structures se révèle à travers une discussion formelle entre le personnel, l'engagement de tout le personnel dans l'atteinte des objectifs de l'entreprise, la mise en place des réunions de partage des informations entre tout le personnel. Eu égard à ces résultats, nous sommes d'avis avec Tsapi et Tchunte (2006) et Pacitto et Julien (2007) que cette bonne coordination interfonctionnelle s'explique certainement par la petite taille en effectif de ces structures économiques.

Les résultats du test de l'hypothèse $H1$ ont révélé que l'OM impacte positivement et significativement la performance commerciale. Ce qui signifie que les entreprises d'hébergement produisent plus de la performance commerciale si elles sont plus orientées marché. Ce résultat conforte les travaux réalisés par divers auteurs (Gotteland et al., 2009 ; Doucouré et al., 2018 et de Gafa, 2020). Soulignons que cet impact est plus fort pour la dimension orientation-client que pour les deux autres dimensions, montrant ainsi l'importance que les gérants accordent à la clientèle pour l'atteinte d'une meilleure performance commerciale. De ce fait, les clients constituent une valeur capitale pour ces gérants. Ce qui montre la pertinence stratégique de l'orientation-client pour la performance commerciale de ces entreprises.

Soulignons que les gérants de ces entreprises n'auront pas une performance plus élevée s'ils se focalisent uniquement sur les préférences des clients, car il est également indispensable qu'ils surveillent leurs concurrents. D'où la nécessité de collecter des informations aussi bien sur les clients que sur les concurrents pour les disséminer au sein de toute l'entreprise.

Notons que c'est grâce à une bonne coordination interfonctionnelle que les gérants parviendront à mieux répondre aux informations générées sur les clients et la concurrence. C'est dans ces conditions que l'OM permettra à ces entreprises de saisir les opportunités. Les entreprises d'hébergement dont le personnel n'est pas doté d'une culture d'OM et dont les comportements ne la manifestent pas, se trouvent sans doute dans une situation concurrentielle défavorable par rapport à celles dont le personnel fait preuve d'un comportement d'OM plus élevé.

Les résultats de cette étude montrent que l'effet d'interaction de chaque dimension de l'OM et de la qualité perçue des services influence positivement la performance commerciale. En effet, la qualité perçue des services renforce chaque dimension de l'OM pour améliorer la performance commerciale. La qualité perçue des services conditionne l'amélioration de la performance commerciale dans l'adoption de l'orientation-client. De ce fait, elle constitue un facteur qui renforce l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les secteurs d'hébergement. En outre, l'effet d'interaction de l'orientation concurrence et de la qualité perçue des services influence positivement la performance commerciale, montrant ainsi que l'amélioration de la performance commerciale ne se limite pas seulement à la maîtrise de la clientèle, mais tient compte aussi de la concurrence. Par ailleurs, les résultats de l'étude montrent également une influence positive de l'effet d'interaction de la

coordination interfonctionnelle et de la qualité perçue des services sur la performance commerciale. La qualité perçue des services renforce ainsi la dissémination des informations au sein des structures d'hébergement favorable à l'amélioration de la performance commerciale. Ce qui montre l'utilité du partage interne des informations favorables à la performance commerciale.

6 CONCLUSION

A partir des tests de régressions multiple et par la macro-PROCESS de Hayes (2018), nous avons pu dégager d'une part que l'orientation-marché influence la performance commerciale à travers ses trois dimensions avec une influence plus forte de l'orientation-client et d'autre part que cette influence est modérée par la qualité perçue des services.

Théoriquement, les contributions de cette recherche s'inscrivent dans l'avancement des connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'OM dans le secteur d'hébergement et ses implications sur la performance commerciale. Au-delà de l'existence du lien entre l'OM et la performance commerciale, cette étude enrichit la littérature en démontrant que ce lien est aussi valable dans les structures d'hébergement des pays en développement. Par ailleurs, les résultats de nos recherches non seulement enrichissent les travaux antérieurs (Selmi, 2008 ; Doucouré et al., 2018 et 2019 ; Gafa, 2020), mais également les prolongent.

Les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et la validation de ces résultats par une bonne fiabilité et un bon ajustement du modèle de mesure de l'OM permettent donc de confirmer la présence de ce phénomène chez les gérants des hôtels et auberges.

L'effet modérateur de la qualité perçue des services entre l'OM et la performance commerciale vient appuyer les conclusions des études faites sur les possibles rôles modérateurs de quelques variables sur la relation entre l'OM et la performance dans le contexte des pays développés (Gotteland, 2005 ; Selmi, 2008).

Sur le plan managérial, cette recherche renseigne les gérants sur l'importance des trois composantes de l'OM d'une part et de la qualité perçue des services d'autre part. Afin d'assurer une performance commerciale plus élevée, les gérants des institutions d'hébergement doivent accorder une attention toute particulière à ces facteurs. A cet effet, ces gérants doivent mettre en œuvre l'orientation-marché avec un accent particulier sur l'orientation-client. Afin d'acquérir des compétences en marketing permettant une meilleure satisfaction des exigences des clients, il est nécessaire aux gérants de mettre en œuvre l'orientation-marché. Ces compétences acquises permettront aux gérants de proposer aux clients des services de qualité susceptibles de satisfaire les besoins des clients. De ce fait, l'orientation-marché devient un outil stratégique permettant aux gérants d'adapter leurs offres de services aux attentes des clients. La qualité perçue des services permettra aux gérants de renforcer l'influence de l'OM sur la performance commerciale et de répondre aux besoins des clients d'une part, et de se prémunir contre les actions de la concurrence d'autre part.

Malgré ces apports, ce travail de recherche présente quelques limites qui appellent à de nouvelles pistes de recherche. D'une part, au lieu de se limiter au seul gérant parmi le personnel par entreprise, il serait très intéressant de prendre en considération l'avis de différentes personnes par entreprise. A cet effet, les réponses collectées auprès de plusieurs personnes exerçant différentes fonctions au sein de l'entreprise permettraient de disposer d'un échantillon plus large et plus représentatif de la réalité de la propagation d'une culture d'OM. D'autre part, les influences du niveau d'étude, de la personnalité du gérant n'ont pas été prises en compte. De ce fait, une reconduite de cette recherche pourra intégrer ces éléments comme variables médiatrices ou modératrices entre l'OM et la performance commerciale.

Nous pensons compléter cette recherche dans l'avenir en travaillant sur le rôle modérateur du niveau d'étude des gérants dans la relation orientation-marché et performance commerciale du secteur d'hébergement et le rôle modérateur du genre du gérant entre l'orientation-marché et la performance commerciale du secteur d'hébergement.

REFERENCES

- [1] Appiah-Adu K. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, vol. 36, n°6, p. 385-394.
- [2] Appiah-adu K. & Ranchhod A. (1998). Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, vol.10, n°2, p.197-210.
- [3] Caruana A., Pitt L. & Ewing M. (2003). the Market orientation-Performance link: the role of the services reliability. *The Service Industries Journal*, vol. 23, n°4, p. 25-41.
- [4] Caruana A. (2002). Service Loyalty : The Effects of Service QuaLiTy and The Mediating Role of Customer Satisfaction. *European Journal of Marketing*, vol. 36, n° 7-8, p.811-828.
- [5] Churchill G.A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, vol.16, n°1, p. 64-73.
- [6] Dahlin K. B., Weingart L. R. & Hinds P. J. (2005). Team diversity and information use. *Academy of Management Journal*, vol.48, n°6, p. 1107-1123.
- [7] Doucoure B., Diagne A. & Fort F. (2019). Orientation-marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles. *XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique*.
- [8] Doucoure B., Fort F. & Dankoco I. S. (2018). The mediating role of innovativeness in the relationship between market orientation and performance: an application to Senegalese agrifood VSEs. *Transnational Corporations Review*, vol.10, n°2, p.147-160.
- [9] Dupont F. (2008). *Management des services*, Eska (Editions).
- [10] Durif F., Graf R. & Ricard L. (2009). Twenty five years after Berry, where does relationship marketing stand? *Actes de la 38ème conférence de l'European Marketing Academy (EMAC)* (26-29 May).
- [11] Egan J. (2003). Back to the Future: Divergence in Relationship Marketing Research. *Marketing Theory*, Vol. 3.
- [12] Ekiyor A., Tengilimoglu, D., Yenyurt, S. & Ergin E. (2010). Relationship Marketing and Customer Loyalty: An Empirical Analysis in the Healthcare Industry. *The Business Review, Cambridge. Hollywood*. Vol. 14.
- [13] Ellis P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross national comparisons. *Journal of Management Studies*, vol. 43, n°5, p.1089-1107.
- [14] Evrard Y., Pras B. & Roux E. (2003). *Market : Etudes et recherches en Marketing*, Paris, Dunod.
- [15] Fons C. (2006). *Modélisation des réactions concurrentielles à l'introduction d'un produit nouveau : le rôle de la menace et de sa perception par les managers*. Thèse de doctorat en sciences de gestion de l'Université de Droit, d'Economie et des Sciences d'Aix-Marseille.
- [16] Gafa Y. (2020). L'effet médiateur des services autour du produit dans la relation orientation-marché et performance commerciale des entreprises de distribution des produits informatiques au Togo. *Revue Africaine de Gestion*, vol.3, n°1, p. 1-29.
- [17] Gotteland D., Haon C., & Jolibert A. (2009). L'orientation-marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique. *M@n@gement*, vol.12, n°3, p.204-223.
- [18] Gotteland D., Haon C. & Gauthier C. (2007). L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques. *Recherches Appliquées en Marketing*, vol.22, n°1, p. 17-36
- [19] Gotteland D. (2005). *L'orientation-marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*. Edition d'Organisation.
- [20] Greenley G. E. (1995). Forms of Market Orientation in UK Companies. *Journal of Management Studies*, vol. 32, n°1, p.1-13.
- [21] Grolleau G., Mzoughi N. et Pekovic S. (2012). Is business performance related to the registration of quality and environmental-related standards? *Environmental and Resource Economics*, vol. 54, n°3, p. 525-548.
- [22] Hayes A. F. (2013). *Introduction to Mediation. Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford.
- [23] Haon C. & Gotteland D. (2009). Orientation marché : comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ? *Finance Contrôle Stratégie*, vol.12, n°2, p. 91-105.
- [24] Hernandez-Espallardo M. & Arcas-Lario N. (2003). The effects of authoritative mechanisms of coordination on market orientation in asymmetrical channel partnerships. *International Journal of Research in Marketing*, vol.20, n°2, p.133-52.
- [25] Homburg C., Grozdanovic M. & Klarmann M. (2007). Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational systems. *Journal of Marketing*, vol.71, n°3, p.18-38.
- [26] Issac H. & Voile P. (2008). *E-commerce: De la stratégie à la mise en œuvre opérationnelle*. Editions Pearson Education, France.
- [27] Johnson G., Whittington R., Scholes K. & Frery F. (2011). *Stratégique*, 9ème édition Paris. Pearson Education.
- [28] Jöreskog K.G. (1993). *Testing structural equation models*, in Bollen K.A. and Longs, J.S. Eds., *Testing structural equation models*. Newbury Park, Sage Publication, CA: Sage, p. 294-316.

- [29] Kennedy K., Goolsby J. & Arnould E. (2003). Implementing a Customer Orientation of Theory and Application. *Journal of Marketing*, vol.67, n°4, p. 67-81.
- [30] Kirca A. H., Jayachandran S. & Bearden W. O. (2005). Market orientation: A meta analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, vol. 69, n°2, p. 24-41.
- [31] Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *Journal of Marketing*, vol. 54, n°4, p. 1-18.
- [32] Kumar V., Jones E., Venkatesan R. & Leone R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, vol.75, n°1, p. 16-30.
- [33] Mackenzie S.B., Podsakoff P.M. & Jarvis, C.B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*, vol.90, n°4, p. 710–730.
- [34] Narver J. C., Slater S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, n°4, p. 20- 35.
- [35] Ouattara P. (2007). Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire. MBA Finance d'entreprise. Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE: accélérateur de croissance.
- [36] Pacitto J-C. et Julien P. A. (2007). Les moyennes entreprises pratiquent-elles le marketing? Une exploration franco-québécoise. *Management & Avenir*, vol.11, n°1, p.119-146.
- [37] Pacitto J-C. & Tordjman F. (2000). TPE et marketing: les causes d'un malentendu. *Revue Internationale PME*, vol.13, n°3, p.7-16.
- [38] Pekovic S. et Rolland S. (2012). L'impact de l'orientation-client sur la performance des entreprises françaises : étude empirique des effets directs et modérateur. *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 27, n°4, p.11-39.
- [39] Plauchu V. & Taïrou A. (2008). Méthodologie du diagnostic d'entreprise. Le Harmattan.
- [40] Selmi N. (2008). la perception de la pratique Yield Management. Actes du XXVIème Congrès International de l'AFM – 15-16 mai 2008, Bois de Vincennes, Paris-France.
- [41] Shalin T, (2009). An Analysis of Customer-PuU Factors : and the Process of Store Loyalty.
- [42] Singh S. & Ranchhod A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: evidence from the British machine tool industry. *Industrial Marketing Management*, vol.33, n°2, p. 135-144.
- [43] Slater S.F. & Narver, J.C. (2000). Market-oriented is more than being customerled. *Strategic Management Journal*, vol.20, n°12, 1165-1168.
- [44] Tsapi V. & Tchuenté, M. (2006). Orientation-marché et création de valeur par la petite entreprise dans les PVD: Le cas de Cameroun. *Revue africaine des Sciences Économiques et de Gestion*, vol.5, n°1, p. 29-67.
- [45] Zhu Z., Nakata C., Sivakumar K., & Grewal D. (2007). Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.35, n°4, p. 492-506.