

ORIENTATION STRATEGIQUE EXTERNE ET PERFORMANCE : LE CAS DES MOYENNES ENTREPRISES DU SECTEUR AGRO-ALIMENTAIRE

CLAIRE GAUZENTE, MAITRE DE CONFERENCES A LA FACULTE DE DROIT - UNIVERSITE D'ANGERS,
LARGO

MICHEL KALIKA, PROFESSEUR A L'UNIVERSITE IX PARIS-DAUPHINE, CREPA

CONTACT

CLAIRE GAUZENTE

UNIVERSITE D'ANGERS

FACULTE DE DROIT SCIENCES ECONOMIQUES ET SCIENCES SOCIALES

13 ALLEE FRANÇOIS MITTERRAND

BP 3633

49036 ANGERS CX 01

E-Mail : claire.gauzente@univ-angers.fr

Résumé

Après un examen de la littérature sur l'orientation marché et l'orientation stratégique, l'article explore le phénomène dans les moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire et cherche à établir une relation avec la performance de ces dernières. Une approche typologique, fondée sur plusieurs critères objectifs de performance, est adoptée. **Les résultats montrent que les entreprises les plus performantes sont caractérisées par une orientation vers le marché plus intense que les autres firmes ainsi que par meilleur équilibre dans l'attention accordée aux parties prenantes.**

EXTERNAL STRATEGIC ORIENTATION AND CORPORATE PERFORMANCE : THE CASE OF MEDIUM SIZED
FIRMS OF THE FOOD SECTOR

Abstract

After a review of the literature concerning market orientation and strategic orientation, this article explores the market orientation phenomenon in medium-sized firms of the food sector. It aims at evaluating the relationships between strategic orientation and performance. A typological approach is adopted and based on objectives measures of performance.

The major results show that the best performing firms are more market-oriented than others, and that these firms also exhibit a more balanced stakeholder orientation.

Introduction

Depuis le début des années 90, on observe un nombre de publications croissant portant sur les orientations d'entreprises, leur philosophie, leur logique dominante (Bettis et Prahalad, 1995) ou encore leur intention stratégique (Hamel et Prahalad, 1989). Malgré la multiplication des qualificatifs, une même idée se profile : les entreprises durablement guidées par un même objectif seraient les plus performantes.

Cependant parmi tous les objectifs possibles, dont notamment, la satisfaction des différentes parties prenantes de l'entreprise, il est délicat d'effectuer un choix. Les auteurs classiques sur la gouvernance d'entreprise (Charreaux et alii, 1997) sont rejoints par des contributions venant de disciplines différentes : stratégie (Doyle et Hooley, 1992), gestion des ressources humaines (Morh-Jackson, 1991) ou encore marketing (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).

Au total, on assiste à une prise en compte de plus en plus large des parties prenantes de l'entreprise sans que l'on puisse analyser précisément le poids et le caractère déterminant de chacune d'elles dans le cadre de la performance de l'entreprise.

L'objet de cet article est d'apporter un éclairage théorique et empirique sur cette question, en prenant pour terrain particulier les moyennes entreprises pour lesquelles on peut supposer une sensibilité importante à ce phénomène. Ces dernières présentent en effet l'avantage d'atteindre une taille critique permettant une structuration des fonctions (Kalika, 1995). Cette structuration offre alors les bases nécessaires à l'élaboration plus formalisée d'une orientation stratégique. Parallèlement, les ressources à disposition des moyennes entreprises nécessairement plus limitées que celles des grandes entreprises contraignent plus rapidement l'allocation des moyens. De ce fait, les dirigeants de moyennes entreprises doivent arbitrer plus sévèrement dans les moyens alloués pour répondre aux pressions de l'environnement et en particulier à celles des groupes de pression.

Cette recherche présente dès lors plusieurs intérêts : elle apporte des connaissances sur les orientations stratégiques des moyennes entreprises et leur importance au regard de la performance économique ; elle permet de mieux cerner l'ordre des priorités accordées par les dirigeants d'entreprise en réponse aux pressions de leur environnement, elle permet enfin d'apporter des éléments empiriques sur l'orientation marché en moyenne entreprise ce qui a été peu étudié en France.

En premier lieu, les contributions théoriques existantes sur la notion d'orientation stratégique sont étudiées. En deuxième lieu, le concept d'orientation marché qui tient une place prépondérante dans la littérature actuelle est plus particulièrement détaillé. Enfin, trois propositions de recherche sont alors présentées puis testées et discutées.

Les orientations stratégiques

La notion d'orientation stratégique peut être appréhendée de plusieurs façons.

Dans la littérature la plus récente, l'orientation stratégique est définie ainsi : « *Bien que n'étant pas entièrement indépendante des ressources de la firme, l'orientation stratégique d'une entreprise reflète les directions stratégiques mises en oeuvre par la firme pour créer les comportements propres à apporter à cette dernière, de manière continue, une performance supérieure* » (Gatignon et Xuereb, 1997).

Partant, Gatignon et Xuereb rappellent que trois grands types d'orientation sont possibles : l'orientation technologique, l'orientation concurrents, l'orientation clients.

Cependant, si l'on se réfère à la littérature en marketing stratégique, les deux dernières orientations sont constitutives de l'orientation marché. Pour cette raison, la vision qui est véhiculée ici est trop étroite. La définition apportée par les auteurs apporte néanmoins des précisions utiles sur la nature et le rôle de l'orientation stratégique pour l'entreprise.

Doyle et Hooley (1992) ont abordé l'orientation stratégique sous un angle différent. Le phénomène peut prendre, selon eux, deux modalités : l'orientation vers le profit à court terme, d'une part, et l'orientation vers la part de marché à long terme, d'autre part.

La littérature fait également état d'une orientation vers les parties prenantes (stakeholder orientation). Cette orientation est d'importance stratégique pour les firmes (Greenley et Foxall, 1996). En effet, certains groupes d'intérêt acquièrent une puissance telle qu'il peuvent infléchir sérieusement la direction de l'entreprise. L'exemple décrit par Schein (1992) est tout à fait illustratif : une entreprise produisant des aliments bas de gamme se voit contrainte par une association de consommateurs à améliorer la qualité nutritionnelle de ses produits. Un second l'exemple, cité par Freeman et Reed (1983), le complète : il s'agit d'une centrale syndicale (Amalgamated Clothing and Textile Workers' Union) menaçant le directeur de l'établissement d'attribuer les fonds de pension à une autre compagnie que celle où ce dernier est également directeur.

Pesant sur l'avenir de l'entreprise et sur les choix stratégiques, il apparaît que l'orientation vers les parties prenantes, c'est à dire la prise en considération de ces dernières au moment de l'élaboration de la stratégie relève d'une véritable orientation stratégique. L'orientation vers les parties prenantes peut en effet constituer un facteur de différenciation par rapport à la concurrence aussi bien aux yeux des consommateurs ou des fournisseurs, qu'aux yeux des employés de la firme (certaines entreprises intègrent cette dimension dans leur communication institutionnelle, voir par exemple : www.vivendi.com).

Ainsi, par nature, l'orientation stratégique comprend l'orientation parties prenantes. Afin de synthétiser, nous reprenons dans le tableau suivant une catégorisation des orientations possibles pour l'entreprise (d'après Tellefsen, 1993) :

Tableau 1. Les orientations stratégiques de l'entreprise

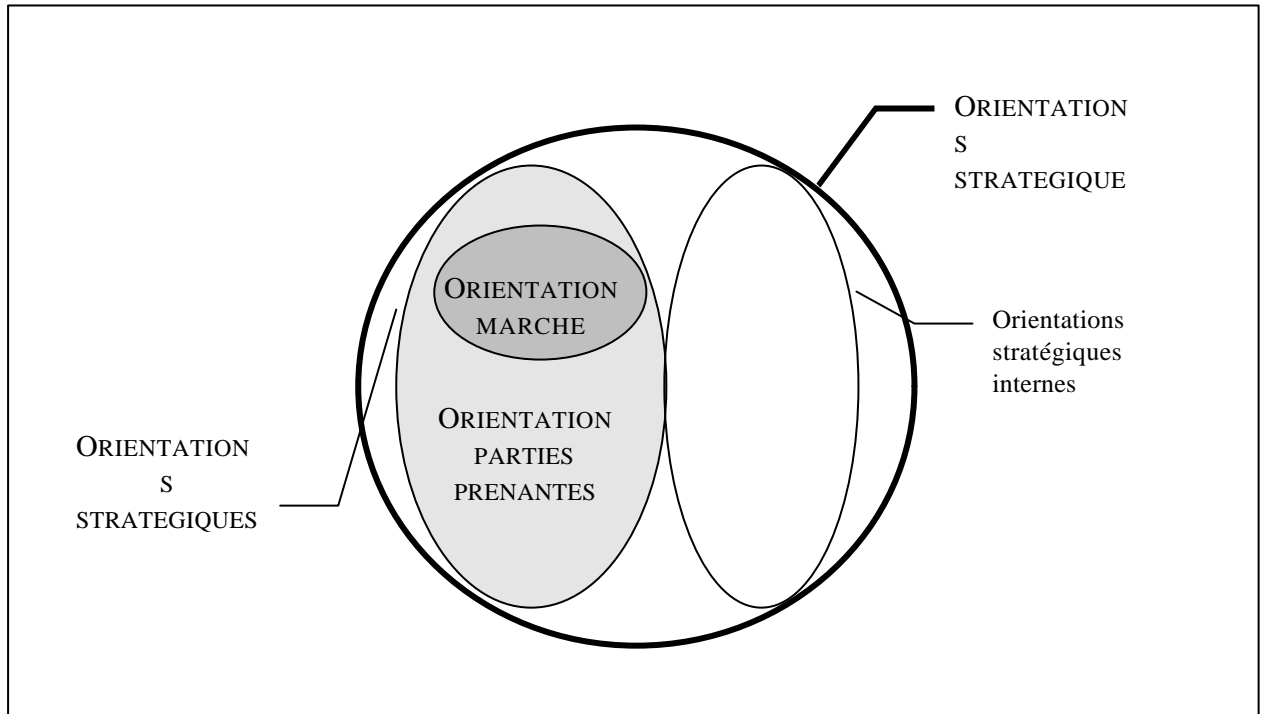
Orientations stratégiques internes	Orientations stratégiques externes	
<ul style="list-style-type: none"> • produit • production • volume / capacité • coûts • personnel • bureaucratie 	horizon commercial <ul style="list-style-type: none"> • clients • concurrents • ventes • fournisseurs • marché en général 	environnement et institutions <ul style="list-style-type: none"> • bailleurs de fonds • technologie • politique et pouvoirs publics • partenaires
orientation erratique		

Le tableau présenté permet de rendre compte des orientations parties prenantes et des orientations stratégiques mentionnées par Gatignon et Xuereb (op. cit.) et Doyle et Hooley (op. cit.). Il intègre également le fait que certaines entreprises peuvent ne pas être guidées par une orientation définie (orientation erratique).

Selon Tellefsen (op. cit.), l'orientation de l'entreprise sera dirigée vers l'élément le plus déterminant pour sa survie. En effet, même si l'idée d'une orientation équilibrée entre chaque partie prenante ou élément sensible est séduisante (Koll, 1997), elle semble en pratique difficile à mettre en oeuvre. La raison principale est liée aux ressources nécessairement limitées de la firme. Un arbitrage est d'autant plus nécessaire lorsque l'on se place sur le terrain des PME. Au delà du débat sur l'existence et la définition de la moyenne entreprise (Marchesnay, 1997 ; Le Vigoureux, 1997), il convient de reconnaître une spécificité liée à la taille et aux moyens à disposition. Dès lors, compte tenu des sources multiples d'influence, les groupes de pression ou parties prenantes sont en position de peser sur l'élaboration de la stratégie de la moyenne entreprise qui se doit alors de hiérarchiser les priorités. Comment l'entreprise construit-elle son orientation stratégique externe ? Quels sont les éléments les plus influents ? Et quel est leur impact au plan économique ?

Dans le cadre de cette recherche, un type particulier d'orientation stratégique est retenu : l'orientation stratégique externe. Il s'agit en effet d'examiner l'orientation stratégique externe comme réponse aux pressions des différentes composantes de l'environnement. En reprenant les orientations stratégiques décrites dans la littérature, nous pouvons les reclasser entre orientation stratégique externe ou interne¹(voir figure).

Figure 1. Orientations stratégiques et orientation marché : positionnements respectifs



L'importance des pressions issues des parties prenantes est liée (1) d'une part, au pouvoir à la disposition de chaque groupe et (2) d'autre part, à l'intérêt que ces groupes ont dans l'entreprise. Freeman et Reed (1983) dressent un panorama de ces dimensions et suggèrent leurs évolutions possibles. Le tableau suivant explicite la nature du pouvoir des différentes parties prenantes :

¹ l'orientation technologique peut être considérée comme interne et les orientations selon Doyle et Hooley ne nous semblent pas en total accord avec la définition de l'orientation stratégique retenue. En effet, l'orientation stratégique est dirigée vers la survie à long-terme ce qui est reflété dans la première orientation (part de marché à long-terme) de Doyle et Hooley mais ne l'est pas dans leur seconde orientation (profit à court terme).

Tableau 2. Enjeux et moyens de pressions des différentes parties prenantes

nature du pouvoir / intérêt	légal	économique	politique
financier	Actionnaires, Directeurs *		Actionnaires dissidents
économique	Banques	Clients, Concurrents, Fournisseurs, Syndicats, Banques,	Associations de consommateurs
global			Avocats des clients, Gouvernements

(d'après Freeman et Reed, 1983)

* nota : les flèches représentent les évolutions possibles du pouvoir de chaque partie prenante

On notera ici que les parties prenantes ne comprennent que les groupes non-adverses, c'est donc une perspective stricte qui est adoptée. Cependant, comme l'indiquent Freeman et Reed, les groupes adverses, en particulier les concurrents, sont également concernés par les mouvements de la firme, donc parties prenantes.

Au sein des orientations stratégiques externes, l'orientation marché semble devoir être déterminante pour l'entreprise, ce qui est examiné à présent.

Une orientation stratégique particulière : l'orientation marché

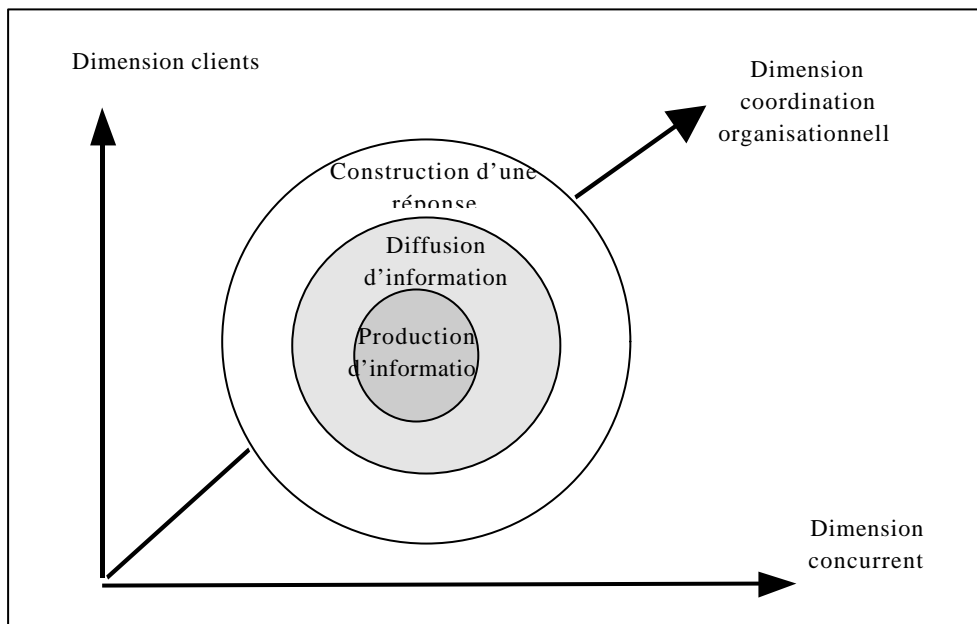
Avant d'examiner les contributions existantes sur l'orientation marché en M.E., les principaux apports sur l'orientation marché sont développés.

Dans ce domaine, deux groupes d'auteurs peuvent être distingués. Kohli et Jaworski (1990, 1993) et Jaworski et Kohli (1993) sont les représentants d'une approche comportementale du concept. Pour eux, l'orientation n'est autre que la mise en pratique du concept marketing, ce phénomène se réduit donc à un ensemble d'activités coordonnées en cohérence avec le concept Marketing. Cette vision représente la première formalisation du concept d'orientation marché. Elle est néanmoins limitée en ce qu'elle ne permet pas de véritablement qualifier le phénomène étudié, il est un simple assemblage de comportements. Plusieurs auteurs ont décelé ce travers (Dreher, 1993 ; Day, 1994), certains en ont proposé une approche renouvelée au plan conceptuel et méthodologique (Gauzente, 1997a).

Le second groupe d'auteurs propose une définition d'inspiration culturelle (Narver et Slater, 1990, 1994, 1995) sans en tirer toutes les conséquences au plan méthodologique. Cela conduit Day (op. cit.) à affirmer que l'orientation marché doit être considérée comme une véritable culture : « *une absence de ces croyances et valeurs partagées [celles qui sous-tendent l'orientation marché] compromettrait certainement les schémas décrits par la perspective comportementale* ».

Si un consensus semble émerger sur la nature culturelle de l'orientation marché, ses composantes sont désormais identifiées par les contributions des auteurs fondateurs. Le schéma suivant les reprend :

Figure 2. L'orientation marché : synthèse des composantes



L'orientation marché correspond donc à un trait culturel qui comprend : la croyance dans le fait que la prise en compte du marché (dans son sens le plus large) est essentielle à la survie de l'entreprise et un ensemble de pratiques regroupées comme suit :

- l'information concernant le marché et ce qui l'affecte est au coeur de l'orientation de l'entreprise ; elle est produite en permanence par tous les membres de l'organisation,
- cette information fait l'objet d'une diffusion rapide et large au sein de l'entité organisationnelle,
- elle engendre une réactivité forte (Kalika, 1991), c'est-à-dire que des réponses pertinentes sont construites collectivement et mises en oeuvre de façon coordonnée,
- l'ensemble de ces activités est guidé par la recherche du profit à long-terme.

Dans l'ensemble, la littérature sur l'orientation marché dépeint ce phénomène comme une évolution inéluctable des firmes. Tôt ou tard, les entreprises souhaitant survivre devront adopter l'orientation marché. Aujourd'hui considérée comme un facteur de performance supérieure, l'orientation marché serait demain une condition *sine qua non* de la poursuite de l'activité.

Concernant les explorations empiriques, deux axes de recherche principaux se dégagent : d'une part les liens avec la performance (Narver et Slater, 1990 ; Greenley, 1995 ; Pelham et Wilson, 1996) et d'autre part les liens avec la satisfaction du personnel (Siguaw et alii, 1994 ; Mengüç, 1996 et Lévy, 1996). Contrairement aux affirmations théoriques, les liens avec la performance sont parfois équivoques, la plupart des enquêtes utilisant des mesures perceptuelles de la performance.

Dans le domaine des P.M.E., les contributions académiques sont en expansion (Liu, 1995, Pelham et Wilson, 1996, Horng et Chen, 1998 ; Appiah-Adu et Singh, 1998 ; Pelham, 1999). L'étude de Liu s'appuie sur une collecte auprès d'entreprises manufacturières. La taille est appréhendée via le chiffre d'affaires réalisé : les firmes sont considérées comme étant de taille moyenne jusqu'à 9 millions de livres de C.A., grande entre 10 et 49 millions, très grande au-delà de 50 millions de C.A. Parmi les résultats, l'auteur constate que les firmes les plus importantes (grandes et très grandes) sont également celles qui sont les plus orientées marché et les plus performantes (la performance étant une variable cotée sur une échelle en 5 points). Par ailleurs, l'environnement concurrentiel semble être un déterminant de l'orientation marché mais ne contribue pas à différencier l'orientation marché des firmes de

taille différente. Cependant dans cette étude l'orientation marché est vue comme un ensemble d'activités liées à l'existence d'un service marketing. Ainsi, le fait que les entreprises moyennes soient moins « orientées marché » s'explique probablement plus par la mesure inadéquate qui en est faite que véritablement par la taille.

Pour cette raison, le concept d'orientation marché doit être opérationnalisé sans référence excessive aux services marketing ce, afin de pouvoir utiliser l'échelle dans le cadre d'enquêtes sur les moyennes voire les petites organisations.

La contribution de Pelham et Wilson (1996) puis Pelham (1999) porte sur les petites entreprises (effectif moyen de 23 salariés). Il ressort que le dynamisme du marché (c'est-à-dire : degré de changement du marché et de la technologie) n'est pas lié au niveau d'orientation marché alors que l'intensité concurrentielle, notamment au travers des concurrents les plus proches, est la plus à même de motiver la petite entreprise pour accroître son orientation marché.

Hong et Chen (1998) dupliquent le schéma de recherche de Kohli et Jaworski (op. cit.) sur les moyennes entreprises taiwanaises. Les résultats indiquent une association positive de l'orientation marché avec la performance de l'entreprise ainsi que l'esprit de corps des employés. Ces résultats sont confirmés par ceux de Appiah-Adu et Singh (1998) sur les petites et moyennes entreprises britanniques.

En France, les travaux portant sur l'orientation marché en moyenne entreprise sont peu nombreux : Dubost et Gauzente (1998) étudient un point central caractérisant les moyennes entreprises industrielles, à savoir la dépendance économique identifiée par Saporta et Lapassouse-Madrid, (1995) comme un des problèmes de gestion se posant aux dirigeants de petites et moyennes entreprises. D'après les résultats, il apparaît que l'orientation marché semble constituer une aide à la performance économique dans les cas de dépendance faible envers le client, les cas de dépendance mutuelle engendrant la performance économique selon d'autres modalités (Dubost et Gauzente, op. cit.). Cependant cette étude n'intègre pas les parties prenantes qui peuvent également exercer des pressions sur la moyenne firme, engendrant d'autres formes de dépendance.

Au total, en France, la connaissance du phénomène d'orientation marché en moyenne entreprise est encore embryonnaire. En outre, les relations avec la perception de l'environnement et la performance sont mal connues.

Propositions de recherche

Dans le cadre de cette recherche, plusieurs propositions sont émises, appuyées sur les contributions étudiées précédemment.

Tout d'abord et en cohérence avec la littérature sur l'orientation marché, il semble raisonnable d'avancer qu'à l'heure actuelle l'orientation marché est une caractéristique des entreprises performantes.

Par ailleurs, un récent article fait état des difficultés des P.M.E. à élargir leur champ de réflexion à des questions stratégiques. Ainsi Jarroson (1996) note : « *parmi les rencontres des clubs « progrès du management » dont les participants [dirigeants de P.M.E.] choisissent les thèmes, seulement 15% sont consacrées à la stratégie.* ». Or, il se trouve que l'avantage stratégique des P.M.E. est leur flexibilité vis-à-vis du client, ce qui laisse supposer que celles qui auront mené cette réflexion sur le client et le marché devraient présenter une meilleure performance. Cela laisse également conjecturer que le contingent de P.M.E. conscientes de cet enjeu est faible. Notre proposition est donc la suivante :

P1 : *l'orientation marché est un facteur discriminant de la performance des moyennes entreprises.*

Concernant l'orientation stratégique externe, ou orientation parties prenantes, il est intéressant d'étudier quel poids est accordé à chacune des parties prenantes par les firmes les plus performantes. Nous reprenons donc l'hypothèse selon laquelle une orientation

équilibrée serait facteur de performance (Koll, op. cit.). Cela signifie que l'entreprise parvient à accorder une attention nécessaire et suffisante pour chaque partie prenante (orientation équilibrée), pour autant cette orientation ne doit pas être égale pour chaque partie prenante (ce qui correspondrait alors à une orientation uniformément équivalente pour toutes les parties prenantes).

P2 : *l'orientation stratégique externe des firmes les plus performantes est équilibrée entre les différentes parties prenantes.*

Enfin, au regard de l'ensemble des contributions, il paraît utile de déterminer le poids que peut avoir l'orientation marché par rapport aux autres orientations possibles. L'hypothèse avancée est que ce poids est prépondérant. Cette hypothèse est renforcée par l'évolution économique actuelle qui montre une puissance croissante de l'aval. Jarroson (op. cit.) met en évidence comment la répartition de la valeur ajoutée créée au travers de la chaîne de marché (market channel) est bouleversée. Les fonctions de logistique et de distribution prenant un poids inédit dans cette création de valeur, les firmes fabricantes doivent montrer leur capacité à intégrer ce mouvement en s'adaptant au mieux aux contraintes aval. Cette évolution nous semble fonder la proposition suivante :

P3 : *l'orientation marché est un facteur discriminant des performances plus important que l'orientation stratégique vers les parties prenantes.*

La méthodologie retenue

Opérationnalisation des variables.

L'échelle développée par Gauzente (1997b), dans une version condensée, est utilisée. Elle présente des caractéristiques satisfaisantes de fiabilité et de validité (voir annexe A). Deux dimensions sont retenues : les valeurs de base (échelles de type Likert en sept points) et les pratiques orientées marché (échelles différentielles sémantiques en sept points).

L'évaluation de la prise en compte des différentes parties prenantes repose sur la construction de Kalika (1995, op. cit.) : l'importance de chaque partie prenante est évaluée sur une échelle de type Likert en sept points (voir annexe pour le questionnaire complet).

Le questionnaire a subi deux phases de prétest (qualitatif avec avis d'experts, quantitatif avec administration auprès d'étudiants de formation permanente d'un I.A.E.). Suite à cette procédure, il a été modifié puis administré par voie postale auprès de 493 entreprises de l'agro-alimentaire, ce qui a permis d'obtenir 60 réponses exploitables de la part des moyennes entreprises. Bien que cet échantillon obtenu soit limité, il ne diffère pas significativement de la population de base (voir annexe C. pour l'évaluation du biais de non-réponse).

Les entreprises du secteur agro-alimentaire dont le marché direct est composé majoritairement de grands distributeurs constituent une cible particulièrement intéressante au regard de cette recherche : (1) les PME y sont lourdement majoritaires (97%, ANVIE, 1995), (2) leur marché leur impose une double contrainte : celle du distributeur et celle du consommateur qui rendent l'orientation vers le marché singulièrement critique ; enfin (3) les contraintes réglementaires tout comme la complexité de la filière nécessitent un arbitrage entre plusieurs orientations possibles envers les parties prenantes.

Construction des groupes de performance.

La constitution de groupes de performance a été réalisée sur les critères de performance suivants, issus de la base de données DIANE (voir annexe B pour le calcul des ratios) :

- la rentabilité économique (REN) correspond au ratio européen le « return on capital employed »,
- la rentabilité financière (RFI),
- la productivité (PDTE) et

- l'évolution de chiffre d'affaires (EVOCA.)

Les observations atypiques risquant de biaiser la procédure de classification ont été repérées à l'aide de boxplots et classifications ascendantes hiérarchiques puis éliminées une à une de l'échantillon (5 observations évincées).

Plusieurs partitions ont été réalisées afin d'apprécier leur qualité descriptive respective. En effet, les résultats d'une partition dépendant de la procédure d'évaluation (choix des centres de classe, procédure d'estimation des distances, ...), il semble important de préserver, avant tout, le sens.

Quatre groupes sont obtenus reflétant chacun un niveau de performance donné allant du plus fort au plus faible. Voici les caractéristiques des quatre groupes :

Tableau 3. Performances caractéristiques des 4 groupes

	Groupe 1 Performance importante	Groupe 2 Performance correcte	Groupe 3 Performance modérée	Groupe 4 Performance médiocre
REN	27,25	21,39	18,07	-10,46
RFI	0,32	0,22	0,14	-0,12
PDTE	660,67	413,61	251,51	109,38
EVOCA	-0,01	-0,03	0,11	0,03
N	5	15	33	2
effectif moyen(*)	289,4	234	180,54	134,5

(*) significatif au seuil de 0,10

Résultats

Seront successivement examinés : les résultats concernant l'orientation marché, puis l'orientation vers les parties prenantes ; enfin l'influence respective de chaque orientation sur la formation des groupes de performance sera évaluée.

L'orientation marché.

Les premiers résultats reprennent plusieurs éléments concernant l'orientation marché. Les valeurs de base ainsi que les pratiques sont examinées. Nous avons inclus également dans cette analyse : le nombre d'années de pratique de l'orientation marché. En effet, l'orientation marché est un phénomène dont l'adoption est progressive et dont l'efficacité peut être liée à la durée. Cette dernière est exprimée de deux façons : en valeur absolue telle qu'indiquée par les répondants et en valeur relative ce qui permet de prendre en considération la durée d'existence de l'entreprise. Dans ce second cas, l'idée est qu'une firme jeune mais orientée marché depuis sa création peut être plus performante qu'une firme orientée marché depuis 10 ans mais existant depuis 50 ans.

Tableau 4. Examen de la proposition 1.

L'orientation marché est un facteur discriminant de la performance des moyennes entreprises.

	groupe 1	groupe 2	groupe 3	groupe 4
• valeurs orientées marché ⁽¹⁾	9,095 (ns) 7,762 (*)	8,231 6,578(*)	8,227 6,607(*)	7,38 3,333(*)
• pratiques orientées marché ⁽²⁾	5,5 (ns)	9,9	8,5	1
• nombre d'années A d'adoption de l'orientation marché ⁽³⁾	26,60 (ns)	33,83	30,69	4,17
• nombre d'années B d'adoption de l'orientation marché ⁽⁴⁾				

⁽¹⁾ et ⁽²⁾ : score sur 10

⁽³⁾ nombre d'années

⁽⁴⁾ nombre d'année/nombre d'années d'existence de la firme

(*) significatif au seuil 0,05

Sur l'ensemble des tests effectués on constate que seul le degré de pratique de l'orientation marché différencie les firmes. Toutes les firmes s'accordent à prétendre que l'orientation marché est une valeur élémentaire pour elles. Enfin, la durée d'adoption de l'orientation marché (absolue ou relative) n'est pas significative.

L'orientation parties prenantes.

Concernant cette orientation stratégique externe, huit groupes ont été examinés : les fournisseurs, les distributeurs et consommateurs, les bailleurs de fonds (actionnaires et banques), les pouvoirs publics, les syndicats ainsi que la société en général.

Tableau 5. Examen de la proposition 2.

L'orientation stratégique externe des firmes les plus performantes est équilibrée entre les différentes parties prenantes.

	Groupe 1	groupe 2	groupe 3	groupe 4
Fournisseurs	8,28	7,38	7,64	7,38
Distributeurs	9,71	8,93	8,98	10
Consommateurs	9	8,95	8,95	7,14
Actionnaires (*)	8,43	8,77	6,98	10
Banques	6,28	6,18	5,91	7,86
Pouvoirs publics	6,57	5,23	5,41	1,43
(*)	6,71	4,68	3,7	1,43
Syndicats (*)	6,28	6,43	6,31	4,28
Société				

(*) : seuil de confiance : 0,05

D'après les résultats obtenus, l'importance accordée aux partenaires de l'horizon commercial (fournisseurs, distributeurs et consommateurs) n'est pas différente dans le groupe performant et les dans autres groupes. Les banques et la société en général ne semblent pas différemment évalués par les groupes d'entreprises. Alors que les actionnaires, les pouvoirs publics et les syndicats se voient accorder une importance significativement différente selon le groupe d'appartenance des entreprises, le groupe le moins performant est

celui qui accorde l'attention la plus grande à ses actionnaires, alors que le groupe le plus performant lui se centre sur les pouvoirs publics et les syndicats.

Orientation marché versus orientation parties prenantes.

La troisième et dernière proposition est examinée à l'aide d'une analyse discriminante. Les variables explicatives retenues sont celles qui se sont révélées significatives durant les tests de moyenne précédents. La variable 'effectif' est également incluse ce qui permet d'en évaluer le poids par rapport aux autres et, partant, de la contrôler.

Tableau 6. et Tableau 7. Examen de la proposition 3.

L'orientation marché est un facteur discriminant des performances plus important que l'orientation stratégique vers les parties prenantes.

Variables	Lambda de Wilks	F	Seuil de significativité
• pratiques orientées marché	0,815	3,705	0,017
• syndicats	0,819	3,607	0,019
• actionnaires	0,846	2,958	0,041
• pouvoirs publics	0,844	3,008	0,039
• effectif	0,866	2,515	0,069

Fonctions discriminantes (corrélation entre variables discriminantes et fonctions discriminantes)			
• pratiques orientées marché	0,42	0,23	0,36
• pouvoirs publics	0,39	0,10	0,07
• syndicats	0,14	0,68	0,31
• actionnaires	0,28	0,67	-0,47
• effectif	-0,21	0,67	0,49
pouvoir discriminant (% de variance)	80,66	18,91	0,43
significativité	0,000	0,159	0,961

De ce tableau, on retient que la première fonction extraite est la plus discriminante puisqu'elle rend compte de 80 % de la variance interclasse. La seconde fonction, beaucoup plus faiblement discriminante, parfait la représentation; La dernière n'étant absolument pas significative.

La première fonction est très corrélée avec l'orientation marché pratiquée et l'importance accordée aux pouvoirs publics, alors que la seconde reprend l'importance accordée aux actionnaires et aux syndicats en incluant l'effectif. Cette dernière variable ne semble pas être prépondérante ce qui nous semble un point important, dans la mesure où son poids est souvent déterminant dans les études portant sur la performance organisationnelle.

Discussion

Cette discussion se fera en reprenant chacune de nos propositions de recherche.

P1 : l'orientation marché de l'entreprise est un facteur discriminant de la performance des entreprises.

Considérant nos résultats, cette proposition est partiellement validée. L'élément le plus discriminant de l'orientation marché correspond aux pratiques. En fait, l'ensemble des entreprises de l'échantillon s'accordent sur la mission de l'entreprise vis-à-vis de son marché au travers des valeurs orientées marché, mais les implications pratiques d'une telle

affirmation ne sont concrètement mises en oeuvre que dans quelques unes d'entre elles, les plus performantes.

En accord avec ce que rapporte Jarroson (cf. supra), seule une minorité de 9% des entreprises a compris l'importance stratégique de l'orientation marché.

On notera cependant que la durée d'adoption de l'orientation marché apparaît sans importance, les entreprises les plus performantes pratiquant l'orientation marché depuis seulement cinq années et demi en moyenne (cela correspond en moyenne à un quart de leur durée d'existence).

P2 : l'orientation stratégique externe des firmes les plus performantes est équilibrée entre les différentes parties prenantes.

Cette proposition semble être confortée par nos analyses, même si l'interprétation des résultats est plus délicate.

Le groupe des firmes les plus performantes accorde une importance aux partenaires commerciaux comparable aux autres groupes, avec cependant des scores légèrement supérieurs. De même, l'importance accordée aux banques et à la société en général n'est pas une caractéristique significative de ce groupe.

En revanche, trois parties prenantes permettent de distinguer les 4 groupes d'entreprises et c'est sur ce point que l'on peut analyser l'équilibre entre les parties prenantes.

L'importance accordée aux pouvoirs publics et aux syndicats est sensiblement supérieure dans le groupe des firmes les plus performantes. Les groupes 2 et 3 se situent dans une plage modérée alors que le groupe le moins performant est nettement plus négligeant de ces parties.

On constate que les actionnaires n'occupent pas une place prioritaire dans les entreprises du groupe 1. Ce fait nous semble particulièrement significatif d'un équilibre respecté entre l'ensemble des parties. A l'opposé, les firmes les moins performantes sont très attentives à leurs actionnaires : est-ce parce qu'elles sont en position financière délicate ou bien cette priorité absolue aux actionnaires est-elle à l'origine de leur situation ? La nature des analyses conduites ne nous permet pas de conclure.

Au total, le groupe des organisations les plus performantes nous semble attentif à chacune de ses parties prenantes sans déséquilibre (tous les scores sont supérieurs à la moyenne) et non uniquement tourné vers ses seuls actionnaires, dont pourtant on souligne le place prépondérante dans la littérature.

Afin d'évaluer l'équilibre entre les parties prenantes, la confrontation entre place des distributeurs et consommateurs et place des actionnaires apporte une vue complémentaire. Là encore, dans les firmes les plus performantes cette place est tout à fait comparable d'une partie prenante à l'autre.

La proposition 2 nous semble donc être confortée.

P3 : l'orientation marché est un facteur discriminant des performances plus important que l'orientation stratégique vers les parties prenantes.

Pour examiner cette proposition nous avons mené une analyse discriminante en reprenant les variables significatives. On observe que la première fonction discriminante est la plus efficace, la seconde ne représentant qu'un complément et la dernière pouvant être négligée.

A l'appui de notre proposition de recherche, il ressort que la première fonction est fortement corrélée avec la variable 'pratiques orientées marché' puis dans une moindre mesure avec la variable 'pouvoirs publics', suggérant que l'orientation marché a effectivement un pouvoir plus discriminant que l'ensemble des autres orientations stratégiques externes possibles. Elle suggère également que doit être prise en considération l'attention portée par l'entreprise aux pouvoirs publics.

Si l'analyse est reprise en ne retenant que ces deux variables, la première fonction est toujours fortement discriminante (99,75%) et fortement corrélée avec l'orientation marché pratiquée.

Il est intéressant de noter que l'effectif n'a pas le pouvoir discriminant qu'on lui trouve habituellement dans les études portant sur la performance. Cela permet d'accorder une certaine confiance aux résultats obtenus. Cette variable est corrélée avec la deuxième fonction discriminante avec la même intensité que les variables 'syndicats' et 'actionnaires'. La matrice de confusion (en annexe D.) permet d'observer un pourcentage de cas correctement classés de 70%, ce qui comparé à un classement au hasard (25%) est satisfaisant.

Notre dernière proposition est donc appuyée par les résultats empiriques, elle doit cependant être enrichie de la prise en compte d'une variable complémentaire 'les pouvoirs publics'.

Ce dernier point ne doit pas surprendre, dans une étude menée sur l'utilisation des aides à l'embauche de cadres (Merdji et Kalika, 1995), les auteurs constataient l'inégalité des P.M.E. face à ce système pourtant conçu pour leur apporter une assistance de choix. Pour certaines, ces aides avaient surtout un « effet d'aubaine ». Dans le cas présent, cela pourrait signifier que les entreprises les plus performantes sont plus promptes et plus habiles à utiliser les ressources mises à leur disposition par les pouvoirs publics, et ce en plus d'une capacité stratégique supérieure au reste des moyennes entreprises de leur secteur.

Conclusion

Cette étude a pour ambition d'apporter des éléments exploratoires sur l'orientation stratégique externe des moyennes entreprises du secteur agro-alimentaire. Elle s'appuie sur une démarche empirique qui comporte certaines limites. L'échantillon sur lequel nous avons travaillé est modeste et certains groupes de performance que nous avons déterminés présentent des effectifs très faibles, nécessitant prudence pour l'interprétation des analyses menées. Plusieurs voies d'approfondissement sont alors possibles.

Tout d'abord, l'utilisation d'un échantillon plus large et multi-sectoriel apporterait un éclairage différent. La prise en compte de toutes les orientations stratégiques possibles permettrait des conclusions plus exhaustives. Enfin, il serait intéressant de pouvoir opérationnaliser l'orientation stratégique plus finement que par un avis porté sur l'importance accordé chaque élément définissant l'orientation.

Le champ de recherche ouvert est donc très large et autorise des approches pluridisciplinaires.

Les résultats obtenus méritent pourtant d'être soulignés. En effet, sur la base des propositions de recherche issues de la littérature en stratégie et orientation marché, trois points importants sont mis en évidence :

- Les entreprises les plus performantes, représentant 9% de notre échantillon, sont celles qui ont saisi l'importance d'être orienté marché et qui sont passées de l'intention aux actes. Cette capacité stratégique à analyser leur avantage concurrentiel principal, à savoir la flexibilité vis-à-vis du client, et à l'exploiter est donc déterminante.
- Les entreprises les plus performantes sont également celles qui réalisent un équilibre (balance) entre chacune des parties prenantes. Cette proposition émise dans le cadre de la tendance actuelle de la littérature en stratégie semble donc se confirmer, les ressources matérielles et immatérielles de la firme peuvent être harmonieusement consacrées au sort des parties environnantes. De forts déficits dans l'attention portée à certaines parties pourraient être préjudiciables à la pérennité de l'entreprise.
- Enfin, il semble qu'à l'heure actuelle, l'orientation marché soit bien l'orientation stratégique la plus décisive pour la santé des entreprises. Cette orientation doit être complétée par une attention particulière aux pouvoirs publics, leur utilisation étant très certainement une clé supplémentaire essentielle pour le succès.

Ainsi d'un point de vue managérial, les résultats obtenus plaident pour une prise de conscience de la part des dirigeants de moyennes entreprises. Si les organisations de taille intermédiaire possèdent déjà des avantages non négligeables pour la compétition (Joffre et

Wickham, 1997), il convient de les exploiter grâce à une orientation vers le marché plus intense. Un tel objectif ne peut être posé qu'à moyen terme. L'orientation marché relève d'un processus d'évolution culturelle qui ne peut être décrété, à l'instar de tout autre élément culturel (Aktouf et Chrétien, 1987), elle peut néanmoins être stimulée grâce au rôle central que joue le dirigeant (Lemaître, 1984).

Bibliographie

- Aktouf O. et Chrétien M., « Comment se crée une culture organisationnelle - le cas Cascades », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1987, p. 156-166.
- Appiah-Adu K. et Singh S., « Market Orientation and Performance : An Empirical Study of British SMEs », *The Journal of Entrepreneurship*, vol. 7, n°1, 1998, p. 27-47.
- Bettis R.A. et Prahalad C.K., « The Dominant Logic : Retrospective and Extension », *Strategic Management Journal*, vol. 16, 1995, p. 5-14.
- Charreaux G. Ed., *Le gouvernement des entreprises, Corporate governance - Théories et Faits*, Economica, 1997.
- Day G.S., « The Capabilities of Market-driven Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, october, 1994, p. 37-52.
- Doyle P., Hooley G.J., « Strategic Orientation and Corporate Performance », *International Journal of Research in Marketing*, n°9, 1992, p. 59-73.
- Dreher, A., « Marketing Orientation : How to Grasp the Phenomenon », *European Marketing Association Congress Proceedings*, Barcelona, 1993, p. 375-393.
- Dubost N. et Gauzente C., « An Exploratory Study of the Relationships Between Economic Dependence and Market Orientation in the French Industrial Sector », *British Academy of Management Annual Conference*, Nottingham, 14-16 september, 1998.
- Freeman R.E. et Reed D.L., « Stockholders and Stakeholders : A New Perspective on Corporate Governance » *California Management Review*, vol. XXV, n° 3 Spring, 1983, p. 88-106.
- Gatignon H. et Xuereb J.M., « Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXIV, 1997, p.77-90.
- Gauzente C., *Orientation marché et performances des entreprises agro-alimentaires - Une approche culturelle*, Thèse NR ès Sciences de Gestion, I.A.E. Université de Poitiers, 1997a.
- Gauzente C., « Proposition d'une mesure multidimensionnelle de l'orientation marché », *Actes du Congrès de l'AFM*, 1997b, p. 112-134.
- Greenley G.E., « Market Orientation and Company Performance : Empirical Evidence from UK Companies », *British Journal of Management*, vol. 6, 1995, p. 1-13.
- Greenley G.E., Foxall G.R., « Consumer and Non Consumer Stakeholder Orientation in U.K. Companies », *Journal of Business Research*, n°35, 1996, p. 105-116.
- Hamel G. et Prahalad C.K. , « Strategic Intent », *Harvard Business Review*, May-June, 1989, p. 63-76.
- Hong S.C. et Chen A.C.H., « Market Orientation of Small and Medium-sized Firms in Taiwan », *Journal of Small Business Management*, July, 1998, p. 79-85.
- Jarroson B., « L'impératif stratégique des P.M.E. », *Chroniques Economiques*, n°7, 1996, p. 273-278.
- Jaworski B. et Kohli A. , « Market Orientation: Antecedents and Consequences », *Journal of Marketing*, vol. 57, 1993, p. 53-70.
- Joffre P. et Wickam S., « Les atouts des entreprises moyennes », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1997, p. 64-70.
- Kalika M., « De l'organisation réactive à l'organisation anticipative », *Revue Française de Gestion*, septembre-décembre, 1991, p. 46-50.
- Kalika M., *Structures d'entreprises - Réalités, déterminants, performance*, Economica, 1995.
- Koll O., « Meeting Stakeholder Demands : the Key to Success ? », Unpublished Communication, *EMAC Doctoral Colloquium*, 1997.

Kohli A. K. et Jaworski B. J., « Market Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54 (April), 1990, p. 1-18.

Kohli A. K., Jaworski B. J. et Kumar A., « MARKOR : A Measure of Market Orientation », *Journal of Marketing Research*, vol. XXX, November, 1993, p. 467-477.

Lemaître N., « La culture d'entreprise, facteur de performance », *Revue Française de Gestion*, septembre-octobre, 1984, p. 153-161.

Le Vigoureux F., « Entreprises moyennes : structures de propriété et comportement stratégique », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1997, p. 71-84.

Lévy J., « Market Orientation in Services and Human Resources Management », *Actes du 4e Séminaire International de Recherche en Management des Activités de Service*, I.A.E. Aix-en-Provence, 1996, p. 421-447.

Liu H., « Market Orientation and Firm Size : An Empirical Examination in UK Firms », *European Journal of Marketing*, vol. 29, n° 1, 1995, p. 57-71.

Marchesnay M., « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, novembre-décembre, 1997, p. 85-93.

Mengüç B., « The Influence of the Market Orientation of the Firm on the Sales Force Behavior and Attitudes : Further Empirical Results », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, 1996, p. 277-291.

Merdji M. et Kalika M., « Décision d'embauche d'un cadre et innovation organisationnelle dans la P.M.E. : l'impact d'une aide publique », *Actes du 2^{ème} Congrès International Francophone de la P.M.E.*, Paris, 1995.

Mohr-Jackson I., « Broadening the Market Orientation Concept : an Added Focus on Internal Customers », *Human Resource Management*, vol. 30, n° 4, 1991, p. 455-467.

Narver J. C. et Slater S. F., « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, October, 1990, p.20-34.

Pelham A.M. et Wilson D.T., « A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure, Strategy, and Market Orientation Culture on Dimensions of Small Firm Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, n° 1, 1996, p. 27-43.

Pelham A.M., « Influence of Environment, Strategy and Market Orientation on Performance in Small Manufacturing Firms », *Journal of Business Research*, vol. 45, n°1, 1999, p. 33-46.

Saporta B. et Lapassouse-Madrid C., « Les comportements d'intégration marketing stratégie et leur influence sur la performance de la petite entreprise: un cadre conceptuel préliminaire », *Revue Internationale des PME*, vol. 8, n° 2, 1995, p. 147-174.

Schein E.H., *Organizational Culture and Leadership*, Jossey-Bass, 2nd ed., 1992.

Siguaw J.A, Brown G. et Widing R.E., « The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes », *Journal of Marketing Research*, vol. XXXI, February, 1994, p. 106-116.

Slater S.F. et Narver J.C., « Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance », *Business Horizons*, March-April, 1994, p. 22-28 .

Slater S.F. et Narver J.C., « Market Orientation and the Learning Organization », *Journal of Marketing*, n°59, 1995, p. 63-74.

Tellefsen B., « Market Orientation in a Macro-, Micro-, and Executive Perspective: Theory, Measurements, and Empirical Evidence », *Cahier CREA n°18*, Groupe ESCNA, 1993.

Annexes

Annexe A. Caractéristiques de l'échelle de mesure de l'orientation marché utilisée (testé à l'aide de l'analyse des structures de covariances, logiciel SAS)

Axes	coefficient de fiabilité a standardisé	coefficient de fiabilité r h
Pratiques orientées marché	0,8628	0,8094
Assomptions de base orientées marché	0,6101	0,5656
Echelle globale	0,8416	0,8445

$$\rho\eta = (\Sigma \lambda)'' / [(\Sigma \lambda)'' + \Sigma \omega\alpha\rho (\varepsilon)]$$

Annexe C. Evaluation du biais de non réponse

15 sociétés tirées au hasard dans notre échantillon ont été appariées avec 15 entreprises n'ayant pas répondu à l'enquête, sur la base de 2 critères : taille et secteur NAF précis. Les différences de moyennes ont été examinées pour deux critères de performance : valeur ajoutée et chiffre d'affaires.

	Moyenne VA / CA		Ecart type VA / CA		Sign. VA / CA	
Entreprises de l'échantillon	115307,8 3	562796,9 17	142290,5 78	760917,0 81	0,7606	0,7182
Entreprises non répondantes	98020,33	456754,7 50	132049,9 45	656550,2 28		

Les entreprises de l'échantillon ne sont pas différentes d'entreprises comparables en taille et en secteur d'activité pour ce qui est de leurs performances économiques.

Annexe D. Matrice de confusion

Groupe réel	N	groupe prédit 1	groupe prédit 2	groupe prédit 3	groupe prédit 4
1	5	3 (60%)		2 (40%)	
2	14		5 (35,7%)	9 (64,3%)	
3	32	1 (3,1%)	3 (9,4%)	27 (84,4%)	1 (3,1%)
4	2				2 (100%)

nota : % de cas correctement classés : 69,81%