

**ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE
STRATEGIQUE**

MARKET ORIENTATION AND SME GROWTH : A STRATEGIC APPROACH

NAWFAL ACHA

Enseignant-chercheur en Sciences de Gestion.

Équipe de recherche en Management des Technologies de l'information
(EM2TI), Institut National des Postes et Télécommunications, Rabat, Maroc

nawfal.acha@gmail.com

Date de soumission: 15/01/2019

Date d'acceptation: 01/04/2019

Date de publication: 10/05/2019

DOI : <https://doi.org/10.5281/zenodo.3520189>

RESUME

L'article étudie la relation « Orientation marché - Croissance des PME » à travers une approche stratégique. Un prolongement de nature « relation client » est appliqué au modèle des stratégies génériques pour l'adoption d'une logique dominante orientée marché source d'avantages concurrentiels.

Une démarche qualitative interprétativiste a été appliquée à l'étude d'une PME en croissance orientée marché pour tenter de mettre en avant de nouveaux faits pouvant parfaire une explication incomplète du phénomène.

Les résultats indiquent une orientation marché nécessitant des stratégies génériques orientées clients. Ces stratégies ad hoc font émerger les dimensions de l'orientation entrepreneuriale à savoir l'innovation, la prise de risque et la pro activité pour construire la croissance de la PME.

MOTS CLES :

Orientation Marché, Croissance, Stratégies génériques, Approche qualitative.

ABSTRACT

The article analyzes the relationship "Market orientation - Growth of SMEs" through a strategic approach. A "customer relationship" extension is applied to generic strategies for the adoption of a dominant market-oriented logic of competitive advantage.

The inductive approach has been adopted in the study of a market-oriented SME to try to put forward new facts that may complete an incomplete explanation of the phenomenon.

Market orientation requires generic customer-focused strategies of a certain intensity accompanied by an entrepreneurial orientation to build the growth of the company.

KEY WORDS:

Market orientation, Growth, Competitive strategies, Qualitative approach.

INTRODUCTION

La croissance des PME demeure un phénomène complexe encore mal appréhendé. Sa nature multidimensionnelle renvoie à l'association des intentions et compétences du Top Management, des facteurs organisationnels ou encore des ressources de la PME. Dans un contexte caractérisé par l'ouverture des marchés, la concurrence est de plus en plus vive et la demande de plus en plus spécifique et exigeante. Des forces concurrentielles mises continuellement à l'épreuve poussent ainsi les entreprises à s'orienter vers la recherche d'avantages compétitifs en portant une attention particulière à la demande et à la concurrence pour construire leur croissance (Roach et al, 2018). L'orientation marché s'inscrit dans cette optique de disposer de l'information pertinente sur les clients, fournisseurs et concurrents pour offrir des produits et services compétitifs (Bhattarai et al, 2019). Une culture orientée marché peut en effet émerger grâce à un contact permanent avec le marché. Comme toute orientation stratégique, l'orientation marché requiert des stratégies génériques adaptées aux spécificités du marché et plus précisément à celles de la relation client (Kharabsheh et al, 2014).

L'article propose ainsi une orientation marché s'inscrivant dans une certaine logique, dominante durant une période, appelée à évoluer au cours du temps, dotées de stratégies génériques bien définies et favorisant la croissance des PME. L'étude de la relation entre l'orientation marché et la croissance peut en effet mettre en avant le processus et les déterminants qui conduisent l'entreprise à adopter une logique dominante orientée marché, à laquelle sont associées des stratégies ad hoc, pour comprendre la place qu'occupe cette orientation dans le processus de croissance des PME. D'où la problématique suivante :

Comment les stratégies génériques influent sur la relation « Orientation marché – Croissance » des PME ?

Il s'agit plus particulièrement de voir quelles sont les retombées des différentes composantes de l'Orientation marché sur la croissance de l'entreprise. Puis d'analyser les perceptions du Top et du Middle Management quant à la logique dominante permise par l'orientation marché et des stratégies génériques mises en place en conséquence.

L'article propose dans un premier temps un état de l'art des variables étudiées avant de proposer un modèle conceptuel permettant l'analyse du phénomène. La partie empirique de

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

l'article précise les choix méthodologiques adoptés avant d'étudier le cas de la société BENSON SHOES. L'analyse de contenu ouvre enfin la voie aux principaux résultats de la recherche.

1. CROISSANCE DES PME ET ORIENTATION MARCHÉ.

1.1. LA CROISSANCE DES PME.

Selon Penrose (1959), la croissance est un processus évolutionniste basé sur un accroissement cumulatif de connaissances collectives. La croissance est un phénomène discontinu et ponctué par des crises et des métamorphoses (Wiklund, 1993). Pour Janssen (2004), la croissance est le résultat d'un accroissement de la demande de produits.

Selon les approches par le cycle de vie de l'entreprise, l'entreprise passe successivement et de façon prévisible par une série de phases (). Les approches basées sur les ressources estiment que leur combinaison permet de développer des capacités dynamiques permettant à l'entreprise de croître (Wernerfelt, 1984 ; Bettis et Prahalad, 1990 ; Nelson et Winter, 2006). Les approches stratégiques proposent des typologies stratégiques (Miles et Snow, 1978 ; Porter, 1985) dont la principale contribution est l'importance de l'analyse de l'environnement compétitif et des choix à réaliser en conséquence. Les travaux sur l'Orientation entrepreneuriale (Covin et Slevin, 1991 ; Lumpkin et Dess, 1996 ; Acha, 2019) ont montré à ce sujet que les entreprises qui innovent, prennent des risques et sont proactives croissent plus rapidement que les autres. Les approches basées sur la cohérence ou de la contingence structurelle (Chandler, 1962 ; Mintzberg, 1972) considèrent que la croissance est le fruit d'une analyse combinant la stratégie, la structure organisationnelle et l'environnement.

Pour l'étude de la relation « Orientation marché – Croissance », l'article se positionne davantage sur cette dernière approche contingente étant donné le caractère holistique du phénomène et des différentes configurations que peut connaître l'entreprise.

1.2. L'ORIENTATION MARCHÉ.

L'orientation marché est l'orientation stratégique qui conduit une organisation à adopter les actions suivantes (Kohli et Jaworski (1990) :

- La production d'informations sur le marché qui dépasse le cadre de l'étude des clients ou des consommateurs. L'étude de la concurrence, des mouvements technologiques, des mécanismes de régulation de l'environnement sont, à ce titre, étudiés.

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

- La dissémination de l'information recueillie au niveau de toute l'organisation.
- La capacité à élaborer des actions pertinentes en réponse aux informations et évolutions perçues pour construire un marketing cohérent.

Selon Narver et Slater (1990), l'orientation marché est une culture organisationnelle comprenant les dimensions suivantes :

- L'Orientation Clients, permettant de comprendre la chaîne de valeur de la firme pour apporter au client un niveau de satisfaction élevé en permanence.
- L'Orientation Concurrents, correspondant à la collecte et la diffusion d'informations sur les concurrents et les technologies permettant de répondre aux besoins des clients.
- La coordination inter-fonctionnelle reflète l'idée selon laquelle la création de valeur pour le client n'est pas exclusivement l'affaire du service marketing, mais des efforts intégrés et coordonnés au sein de toute l'entreprise.

L'orientation marché comprend des dimensions à la fois culturelle et comportementale (Narver et Slater, 1990) qui nourrissent la croyance selon laquelle la prise en compte du marché au plan organisationnel est nécessaire à la croissance de l'entreprise (Gauzente, 2000). L'information apparaît comme une ressource stratégique à la base d'un avantage concurrentiel (Slater et Narver, 1995).

1.3. MODELE CONCEPTUEL.

L'orientation marché peut être associée à une logique dominante qui définit les axes sur lesquels l'entreprise va entrer en compétition avec ses concurrents. En ce sens, le concept peut être inséré dans la stratégie pour sa dimension concurrentielle. Porter (1985) évoque les prémisses de la logique dominante de management en identifiant la notion de "transfert de savoir-faire managérial". Ce transfert de compétences augmente l'avantage concurrentiel en diminuant le coût de l'activité ou le coût du changement de logique dominante. Trois stratégies génériques peuvent être associées à ces interrelations intangibles de savoir-faire :

- La domination par les coûts : Production et commercialisation à un coût inférieur à celui des concurrents. Les cibles sont des consommateurs à besoins basiques et peu sophistiqués, recherchant des produits et services bon marché et de faible qualité.

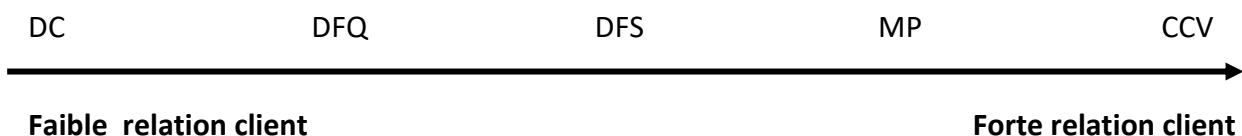
ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

- La différenciation : Cette stratégie vise la qualité ou service supérieurs afin de développer un produit unique. La différenciation du produit/service permet à la firme d'utiliser un prix premium avec des marges plus élevées.
- La stratégie de concentration : Une firme peut développer une expertise en répondant à un groupe de clients identifié ayant des besoins et des demandes spécifiques. Cette stratégie est plutôt suivie par les petites entreprises par manque de ressources.

Dans une optique d'orientation marché, Gurau et Fons (2007) proposent une progression des stratégies génériques orientée « relation client » comme le montre la figure ci-après :

Figure n°1 : Les stratégies génériques orientées « relation client ».

Source : GURAU et FONS (2007).



Avec :

DC : Domination par les coûts ;

DFQ : Différenciation basée sur la qualité du produit ;

DFS : Différenciation basée sur les services associés ;

MP : Marketing personnalisé ;

CCV : Co-création de valeur.

Dans cette perspective, la domination par les coûts repose toujours sur la concurrence et sur le produit offert plutôt que sur le client. De ce fait, la fidélité client suit le prix minimum et affaiblit ainsi la position concurrentielle de la firme. Pour la différenciation basée sur la qualité du produit, les besoins et le profil des clients sont pris en considération dans une plus grande mesure que dans une stratégie de domination par les coûts. L'accent est cependant toujours mis sur la production et la commercialisation du produit. La communication avec le client se limite à la collecte de données primaires sans impliquer un dialogue. La différenciation basée sur les services associés a pour principe de fonder la stratégie sur un système efficace de services pour fournir une qualité élevée, une assistance personnalisée et de mettre en place

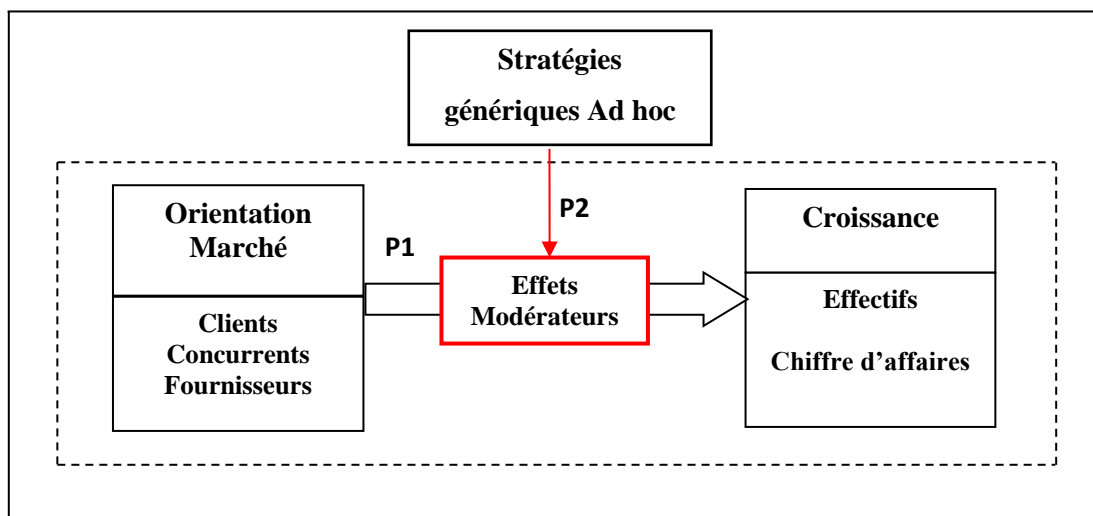
ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

un dialogue. Le Marketing personnalisé, appuyé par un CRM et la technologie, permet aux firmes d’obtenir des informations actualisées sur les besoins et désirs spécifiques de chaque client de manière continue. Le paradigme de la Co-crédation est centré sur la nécessité de restructurer tous les processus organisationnels afin de permettre une participation plus efficace du client. Un concept de produit spécifique est proposé par une collaboration continue et directe avec chaque client.

Comme le montre le modèle conceptuel ci-après, l’orientation marché peut déboucher sur un acte d’achat répété et occupe une place prépondérante dans la construction de la croissance des PME compte tenu des stratégies génériques y étant associées et de l’avantage concurrentiel durable et difficilement imitable qu’elle procure.

Figure N°2 : Modèle conceptuel.

Source : Réalisé par l’auteur.



Une relation positive entre l’orientation marché et la performance est montrée dans plusieurs études empiriques (Slater et Narver, 1995). L’orientation marché est associée à un retour sur investissements plus important, de même qu’à une croissance plus forte, via une orientation concurrente plus développée (Roach et al, 2018). L’étude de Bhattarai et al. (2019) conforte ces résultats et conclut à une forte influence de l’orientation marché sur la croissance des PME supportée par la qualité des produits. Kohli et Jaworski (1995) associe l’orientation marché à la fois à la satisfaction au travail et au développement de l’entreprise. **D’où la proposition 1 : L’Orientation marché favorise la croissance des PME.**

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

L'adoption d'une orientation marché apparaît comme le fruit du désapprentissage de la logique dominante initiale et de l'apprentissage d'une nouvelle orientée marché (Roach et al, 2018). Le processus informationnel à l'œuvre permet l'acquisition, la transmission et l'utilisation de l'information pour un dialogue permanent avec le client et une meilleure réponse à ses exigences (Bhattarai et al, 2019). A ce stade, les deux dimensions culturelle et comportementale de « l'orientation marché » se combinent pour donner lieu à une nouvelle configuration à laquelle sont associées des stratégies génériques ad hoc (Kharabsheh et al, 2014). **D'où la proposition 2 : Des stratégies génériques « orientées marché » facilite la relation « Orientation marché – Croissance » des PME.**

2. METHODOLOGIE DE LA RECHERCHE.

2.1. LA DEMARCHE UTILISEE.

L'article adopte une démarche qualitative pour l'étude du phénomène de croissance au sein d'une PME en croissance, la société Benson Shoes¹, productrice de chaussure pour homme haut de gamme, œuvrant à l'international et à fort caractère entrepreneurial. Les entretiens semi-directifs d'une durée de 1 h30 min en moyenne ont été réalisés auprès du Top et Middle Management à savoir : Le dirigeant, le directeur marketing et son responsable commercialisation, le directeur production et le directeur à l'international. Les entretiens ont été conduit entre septembre et décembre 2017. Afin de pouvoir améliorer la validité externe des résultats, seul le cas de croissance interne lié à un développement organique a été retenu, excluant ainsi la fusion ou l'acquisition.

Compte tenu de la nature de l'objet qui consiste à interpréter le phénomène de la croissance sous des angles d'approches spécifiques, l'approche interprétative par induction semble la plus à même pour appréhender le phénomène. L'orientation stratégique et les choix qui en découlent dépendent fortement des perceptions qu'ont les dirigeants sur le marché et le développement de la firme. La nature de la recherche incite à décrypter les postulats de base de l'orientation stratégique et leurs effets sur la croissance de l'entreprise.

Ceci conduit à adopter une démarche d'exploration théorique consistant à opérer un lien entre un certain nombre d'objets théoriques pour comprendre le phénomène étudié. Pour

¹ Cf. Fiche signalétique - Annexe 1.

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

l'exploration, les méthodes qualitatives sont plus adaptées car elles s'inscrivent dans l'étude d'un contexte particulier et offre une meilleure flexibilité dans le recueil des données qui sont essentiellement de type nominal.

2.2. L'OPERATIONALISATION DES VARIABLES.

L'échelle de mesure adoptée pour notre guide d'entretien² a été élaborée à partir de la combinaison d'échelles existantes pour appréhender l'orientation marché de la PME en croissance. L'opérationnalisation des variables s'est faite de la manière suivante :

- Les échelles de Narver et Slater ont été utilisées pour les orientations consommateurs et concurrents, celle de Gatignon et Xuereb pour l'orientation technologique et celle de Lambin pour l'orientation distributeur. En raison de l'absence d'échelle pour évaluer l'orientation fournisseur, nous avons repris et adapté celle de Lambin. Pour chaque orientation mesurée, les dimensions comportementales seront présentes à travers des affirmations renvoyant à la recherche d'informations, la diffusion dans l'entreprise et les réactions qu'elles induisent.
- L'opérationnalisation de la croissance s'est faite à travers la croissance du chiffre d'affaires ainsi que de l'effectif de l'entreprise.
- L'opérationnalisation des stratégies génériques s'est basée sur le modèle de Porter revisité par Gurau et Fons (2007) pour une relation client plus intense à savoir : la domination par les coûts, la différenciation basée sur la qualité du produit, la différenciation basée sur les services associés, le Marketing personnalisé et la Co-création de valeur.

3. RESULTATS ET DISCUSSIONS

3.1. RESULTATS

I. La croissance interne de l'entreprise.

Les dirigeants de l'entreprise placent la croissance interne comme étant le but premier dans la stratégie de l'entreprise. Les objectifs de pérennité, d'indépendance financière et de rentabilité sont secondaires selon l'ensemble des répondants. « Il a toujours été question de s'insérer dans une dynamique de croissance soutenue par la franchise à travers le monde ».

² Cf. Fiche Annexe 2.

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

Selon le dirigeant, l'entreprise a été orientée vers la croissance dès le lancement de la marque et a empruntée la trajectoire ci-après :

1. L'entreprise a commencé en tant que sous-traitant pour des donneurs d'ordres étrangers ;
2. Développement de la marque Benson (*La marque se fait un nom et propose à des prospects, européens pour la plupart, son propre catalogue de créations et se refuse d'être uniquement un sous-traitant*) ;
3. Exportation de la marque ;
4. Mise en place de franchises.

Le taux de croissance annuel moyen du chiffre d'affaires au cours des dix dernières années a été estimé à 20%. Les effectifs ont été triplés au cours de cette période.

L'orientation Marché de l'entreprise.

Selon les répondants, « l'entreprise a toujours développé un fort engouement à se développer à l'international en misant sur l'innovation et la prise de risque ». L'ouverture à l'international a constitué un facteur important dans le développement de l'entreprise selon le directeur à l'international. La marque doit aussi son succès à un excellent rapport qualité prix, « face à des marques anglaises de renommée mondiale, nous sommes désormais capables de proposer des produits à qualité quasiment équivalente à moitié prix » selon le directeur Marketing. Afin d'offrir un produit de qualité l'entreprise a rénové l'ensemble de son parc de production et acquis une technologie de pointe pour mettre à niveau ses de process de fabrication.

➤ **L'orientation client.**

Des enquêtes de satisfaction sont effectuées au niveau des différents points de ventes selon le responsable Marketing. Un service entretien et réparation est conçu dans chaque magasin. Une base de données « clients » avec un système de cartes de fidélité existent. L'orientation client est très développée au sein de l'entreprise. Selon les répondants, « la connaissance du client est à la fois une source d'avantage concurrentiel et un moyen d'être proactif pour l'entreprise ».

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

➤ **L'orientation Concurrents.**

Selon le directeur général, « La concurrence de l'entreprise a été et demeure toujours la concurrence étrangère (Weston, Finsbury, ...) ». Des échanges sont fréquents avec les concurrents en termes d'informations sur l'évolution du marché. La concurrence représente une réelle préoccupation pour la société malgré le nombre encore restreint de concurrent mais qui risque d'augmenter en raison de l'abolition des barrières douanières. Selon le directeur Marketing, l'orientation Concurrents de l'entreprise reste développée malgré le nombre encore faible de ses concurrents. L'entreprise à en effet mis en place une veille concurrentielle et envisage de développer d'éventuelles relations de collaboration avec les futurs concurrents pour rester compétitive.

➤ **L'orientation distributeur.**

Les distributeurs de la société BENSON Shoes constituent une source d'information importante pour l'entreprise compte tenu de leur proximité avec les consommateurs. « Ils constituent des débouchés importants en termes d'innovations et de commercialisation » selon le directeur Production. Selon le directeur Marketing, certaines divergences avec quelques distributeurs surviennent cependant quant aux marges et aux respects de la culture de la société. « Le rapport à la relation client est aussi une source de conflits d'agence ». L'orientation distributeur de l'entreprise reste perfectible selon les dirigeants car elle s'inscrit dans une certaine contradiction avec l'orientation stratégique adoptée par l'entreprise qui reste fondée sur l'accroissement du nombre de franchisés et de distributeurs.

➤ **L'orientation fournisseur.**

La sélection des fournisseurs se fait dans un premier temps sur des critères de qualité puis de disponibilité de la matière première. Selon le Directeur de production, « le prix n'est pas un réel critère en raison du positionnement haut de gamme de l'entreprise ». Les relations avec les fournisseurs se caractérisent par l'échange d'informations mutuelles afin de développer une collaboration en termes de savoir-faire lié à la matière première. L'orientation fournisseur de l'entreprise est développée et s'insère dans les exigences en termes de qualité que s'est fixées l'entreprise. Selon les répondants, l'orientation fournisseurs s'avère être une source d'avantage concurrentiel importante en raison de son impact sur le rapport « qualité –prix » de l'entreprise.

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

➤ **L'orientation technologique.**

Les évolutions technologiques sont fréquentes et nécessitent un alignement en termes d'outil industriel pour suivre les nouvelles tendances relatives à l'évolution des besoins des consommateurs. Selon le directeur général, « notre métier de base s'appuie sur la technique dite « Goodyear » pour fabriquer les chaussures. Tous changements survenus au niveau de la technique affectent directement le cœur du métier ». L'orientation technologique de l'entreprise est développée en raison de la mise en place d'une veille technologique qui incite l'entreprise à disposer d'une activité de recherche et développement pour innover et rester compétitive.

In fine, l'orientation marché de l'entreprise se caractérise par une orientation client très développée, de ses orientations concurrents, fournisseurs et technologique développées, malgré son orientation distributeur qui constitue une source de conflits. L'orientation marché de l'entreprise semble également s'appuyer sur les dimensions de l'orientation entrepreneuriale pour développer un avantage concurrentiel à savoir l'innovation, la prise de risque et la pro activité.

III. **Les différentes stratégies associées à « l'orientation marché ».**

➤ **Domination par les coûts.**

Selon les répondants, l'entreprise BENSON SHOES ne fonde pas son leadership sur les prix les plus bas du marché mais sur la qualité de ses produits auxquels elle tente d'y associer des prix relativement compétitifs par rapport à la concurrence. Au détriment de ses marges, l'entreprise s'approvisionne chez les fournisseurs offrant les meilleures qualités des matières premières à l'échelle mondiale pour offrir aux clients un bon rapport qualité prix.

L'entreprise privilégie donc deux types de différenciation, une basée sur la qualité du produit et l'autre sur les services associés.

➤ **La différenciation basée sur la qualité du produit.**

L'entreprise tente de différencier son offre grâce à la qualité de ses produits. La différenciation du produit est faite sur la base d'une qualité supérieure afin de développer une marque performante, qui puisse représenter un gage de qualité et de fiabilité du produit. Les clients augmentent leur fidélité envers la marque au travers d'une expérience d'achat répétée, ce qui permet à l'entreprise de répondre à une demande de plus en plus forte que ce soit au Maroc

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

ou à l'étranger. Cette stratégie constitue donc un avantage concurrentiel à la base de l'orientation marché de l'entreprise.

➤ **Différenciation basée sur les services associés.**

L'entreprise a également fondé sa stratégie sur un système efficace de services associés qui permet de fournir en plus d'une qualité élevée, une assistance personnalisée. Un ensemble de services est mis en place pour entretenir, réparer les chaussures et conseiller les clients. Un dialogue permanent est maintenu pour l'augmentation de la valeur du produit. La nature flexible des différents services associés permet une adaptation aux besoins et désirs spécifiques de chaque client, grâce à une combinaison efficace des relations humaines et de l'expertise professionnelle. De ce fait et sur la base de ce système efficace de services associés, l'entreprise offre une assistance au client qui débouche sur un marketing personnalisé.

➤ **Le marketing personnalisé.**

L'entreprise propose aussi des chaussures à la carte, spécifiques aux besoins et attentes des consommateurs. Les modèles fabriqués sont proposés bruts, afin que le client puisse choisir la couleur de son choix avant de procéder à la teinture. Un dialogue interactif avec chaque client est donc créé. Cela permet d'obtenir des informations actualisées sur les besoins et les désirs spécifiques pour pouvoir anticiper leurs besoins futurs. Selon le directeur Marketing, cette anticipation permet à l'entreprise d'être proactive.

➤ **Co-crédation de valeur.**

Malgré que le Marketing personnalisé permette de restructurer les processus organisationnels de l'entreprise (R&D, production et commercialisation), l'entreprise tente de s'insérer dans une optique de Co-crédation de valeur sans pour autant développer un concept de produit spécifique grâce à une collaboration continue et directe avec le client.

Au total, à la logique dominante orientée marché, nous pouvons y associer les stratégies de différenciation basées sur la qualité du produit et des services associés, ainsi que celle d'un marketing personnalisé. Une synthèse des résultats est proposée dans le tableau ci-après :

Tableau n° 1 : Synthèse des résultats et propositions de la recherche.

Source : Réalisé par l'auteur.

Résultats	Auteurs
<p style="text-align: center;">Résultat principal :</p> <p>L'orientation marché soutient la croissance grâce à des stratégies génériques orientées clients et à une orientation entrepreneuriale.</p> <p style="text-align: center;">Premier résultat d'appui :</p> <p>L'orientation marché apparaît comme un antécédent de la croissance des PME.</p> <p>Discussion : Les dimensions culturelle et comportementale de « l'orientation marché » se combinent pour donner lieu à un achat répété des clients grâce à des stratégies génériques ad hoc. D'où maintien de la proposition 1.</p> <p style="text-align: center;">Deuxième résultat d'appui :</p> <p>Les stratégies génériques orientées clients conduisent à l'adoption d'une orientation entrepreneuriale</p> <p>Discussion : La différenciation basée sur la qualité et les services ainsi que le Marketing personnalisé font appel à l'orientation entrepreneuriale à travers l'innovation, la prise de risque et la pro activité pour développer un avantage concurrentiel. D'où maintien de la proposition 2.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bhattarai et al. (2019) ; • Roach et al. (2018) ; • Narver et Slater (1990). • Kharabsheh et al. (2014). • Lumpkin et Dess (1996) ; • Miller (2003)

3.2. DISCUSSION DES RESULTATS

La logique dominante relative à l'orientation marché s'est formée au fil du temps compte tenu de l'évolution qu'a connue l'entreprise. La logique dominante initiale relative à l'activité de fabrication de chaussures militaires se traduisait par une logique de production de masse visant des marchés militaires. La concurrence chinoise en 1987 et le lancement par l'armée de ses propres usines de fabrication ont été les facteurs qui ont poussé l'entreprise à se repositionner. La nouvelle logique dominante relative à la chaussure haut de gamme s'est appuyée sur les expériences passées pour se mettre en place et sur les nouvelles opportunités offertes par le marché. Le nouveau couple produit-marché a conduit au désapprentissage de la logique dominante initiale. La nouvelle logique dominante s'est construite autour d'une orientation marché plus importante compte tenu des nouvelles exigences du marché.

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

Dans cette nouvelle configuration, la croissance s'est construite à travers un certain nombre de trajectoires, dont l'ouverture à l'international et la mise en place d'un système de franchise, qui en représentent des leviers importants. La marque est arrivée à imposer ses produits grâce à des stratégies génériques à intensité élevée en relation client (Gurau et Fons, 2007). A la logique dominante orientée marché, l'entreprise y a associé les stratégies de différenciation basées sur la qualité du produit et sur les services associés, ainsi que celle d'un marketing personnalisé afin de mettre en place des savoirs faire distinctifs (Kharabsheh et al, 2014). Des compétences en termes d'innovation, de prise de risque et de pro activité ont ainsi émergées au sein de l'organisation et ont joué un rôle médiateur important entre l'orientation marché et la croissance de l'entreprise via ces stratégies (Roach et al, 2018). Un certain nombre de travaux ont associé l'orientation entrepreneuriale à la croissance () et à la performance de l'entreprise (). Les entreprises à orientation entrepreneuriale sont orientées vers l'innovation dans les domaines du marché et des produits, en réalisant des initiatives risquées, et qui sont les premières à développer des innovations d'une manière proactive dans un but de dépasser les concurrents.

Les résultats montrent des dimensions consommateurs et distributeurs de l'orientation marché ayant une relation forte et directe avec la croissance de l'entreprise. Ces deux dimensions contribuent directement à l'accroissement des ventes. Par le biais d'un acte d'achat répété dans le temps, la connaissance du client devient source d'avantage concurrentiel et constitue par la même un véritable levier de croissance pour l'entreprise via des stratégies de différenciation basées sur la qualité du produit et sur les services associés, et de marketing personnalisé. Les distributeurs de l'entreprise constituent un débouché d'accroissement des ventes important. Le développement du nombre de franchisés et de distributeurs est un élément vital pour la croissance de l'entreprise. Le développement de l'entreprise en franchisés/Distributeurs s'accompagne cependant de conflits d'agence impactant négativement la croissance de l'entreprise. Les traits et valeurs de la culture adossée à l'orientation marché constitue le point essentiel de discordance (Narver et Slater, 1990).

Pour les dimensions concurrents, fournisseurs et technologiques, elles ont un effet indirect sur la croissance. La veille concurrentielle permet en effet d'adapter l'offre de l'entreprise par

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

rapport à celle du marché (Bhattarai et al, 2019). Il s'agit d'offrir des produits à bon rapport qualité prix pour bien se positionner sur le marché et rester compétitif. Le choix des fournisseurs pour l'accès à des matières de qualité conditionne le rapport qualité prix offert par l'entreprise. La veille technologique favorise également la mise en place d'un parc industriel de pointe dans le but de produire une offre adaptée aux évolutions du marché.

CONCLUSION

L'article propose une orientation marché se caractérisant par une certaine logique dominante spécifique. A cette logique dominante orientée marché sont associées des stratégies génériques permettant à l'entreprise de mettre en place des savoir-faire distinctifs source d'avantages concurrentiels à la base de sa croissance.

L'étude de cas accorde un rôle important aux choix stratégiques orientés « relation client » et aux perceptions/intentions du Top et Middle Management dans la construction de la croissance. L'adoption de la logique dominante orientée marché repose sur les capacités de l'équipe dirigeante à assumer les changements nécessaires imposés par les clients, les concurrents et les fournisseurs. L'orientation marché apparaît d'autant plus impactant la croissance lorsqu'elle est accompagnée d'une orientation entrepreneuriale source d'innovations, de prise de risque et de pro activité.

Il serait donc intéressant d'étudier la possible corrélation entre l'orientation marché et l'orientation entrepreneuriale pour étudier la croissance des PME ainsi que la relation entre l'orientation marché et les stratégies d'impartition, en particulier la franchise.

ANNEXES

ANNEXE 1 : FICHE SIGNALÉTIQUE - SOCIÉTÉ BENSON SHOES (2009).

- **Secteur : Chaussure pour homme cousue Goodyear**
- **Orientation stratégique : Marché.**
- **Effectif : 72 (contre 52 en 2007)**
- **Année de création : 2004**
- **Nombre d'unités totales en national : 4**
- **Nombre d'unités totales dans le monde : 7**
- **Année de création du réseau en d'autres pays : 2007**
- **Pays d'origine du réseau : Maroc**

ANNEXE 2 : GUIDE D'ENTRETIEN QUALITATIF.

- I. Présentation et objectifs du thème.**
- II. Présentation générale de l'entreprise et du dirigeant**
- III. Place de la croissance dans la vision du dirigeant.**
 1. Comment caractérisez-vous la croissance de votre entreprise ? ...
 2. Quel est le rôle de l'ouverture à l'international dans la croissance ?...
 3. Comment voyez-vous l'évolution future de votre entreprise ? ...
- IV. L'évaluation des différentes dimensions de « l'orientation marché ».**

...

 1. Orientation client : ...
 2. Orientation concurrents : ...
 3. Orientation distributeur : ...
 4. Orientation fournisseur : ...
 5. Orientation technologique : ...
- V. L'OM : Logique dominante de management.**

...

ORIENTATION MARCHÉ ET CROISSANCE DES PME : UNE APPROCHE STRATEGIQUE

- a) La logique dominante relative à « l'orientation marché » a-t-elle été délibérément adoptée ou s'est-elle formée par les expériences des dirigeants au fil du temps ?
- b) Quelles logiques de base ont-elles précédées celle de « l'orientation marché » ?
- c) Quelles sont les raisons qui vous ont incité au changement de logique dominante ? (Stockage d'informations relatif à l'expertise, aux échecs, à des combinaisons familiales).
- d) La logique dominante relative à l'orientation marché a-t-elle incité l'entreprise à désapprendre l'ancienne logique afin de ne pas inhiber le nouvel apprentissage ?
- e) Etant donné le changement d'orientation stratégique, de nouvelles stratégies ont-elles été adoptées pour être compatibles avec l'actuelle logique dominante de l'entreprise ?

VI. Les différentes stratégies associées à l'OM.

...

- a. La domination par les coûts ? Votre entreprise produit-elle et commercialise-t-elle à un coût inférieur à celui de ses concurrents ?
- b. La différenciation basée sur la qualité du produit ? Votre offre est-elle différenciée au travers de la qualité du produit ?
- c. La différenciation basée sur les services associés ? Votre entreprise a-t-elle fondé sa stratégie sur un système efficace de services associés qui permet à la firme de fournir une qualité élevée et une assistance personnalisée ?
- d. Le Marketing personnalisé ? Votre entreprise a-t-elle considéré de manière détaillée les besoins et attentes spécifiques des clients en s'appuyant sur les procédures du CRM et sur la technologie ?
- e. La Co-création de valeur ? Votre entreprise considère-t-elle le client non seulement comme un acheteur et un consommateur, mais également comme un partenaire pour la création de valeur dans le processus de marketing stratégique ?

BIBLIOGRAPHIE

- ACHA N. (2019)**, « Framework » pour la culture d'entreprise : Application à l'orientation entrepreneuriale des PME. *Revue Internationale des Sciences de Gestion* ». Numéro 2 : Janvier 2019.
- BETTIS R., PRAHALAD C.K. (1995)**, "The dominant logic : retropective and extension". *Strategic Management Journal*, 5 (2), pp.15-33.
- CHANDLER, A. D. S (1962)**, "Strategy and Structure". MIT Press, Cambridge.
- COVIN, J.G., and SLEVIN, D.P. (1991)**, "A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior". *Entrepreneurship Theory and Practice* 16, no. 1: 7–25.
- GAUZENTE C. (2000)**, L'orientation marché des entreprises. Editions L'Harmattan.
- GURAU C. et FONS C. (2007)**, « La relation client comme source d'avantage concurrentiel : un modèle expérimental des stratégies génériques ». XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique.
- JANSSEN F. (2002)**, « Les déterminants de la croissance des P.M.E. : analyse théorique et empirique auprès d'un échantillon de P.M.E. belges ». Thèse de doctorat, Université Jean Moulin Lyon 3.
- KOHLI A. K., JAWORSKI B. J., (1990)**, "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*, 12 (2), pp.125-43.
- Lumpkin, G. T. And Dess, G. G. (1996)**, "Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance". *Academy of Management*, 21(1): 135-173.
- MILES, R. and SNOW, C. (1978)**, *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill Book Company.
- Miller, D. (2011)**, "Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future ». *Entrepreneurship Theory and Practice* 35 (3): 29-42.
- Mintzberg, H. (1972)**, "Research on strategy-making". *Proceedings of the 32nd Annual Meeting of the Academy of Management*, Minneapolis.
- NARVER C. J., SLATER S. F., (1990)**, "The effect of a market orientation on business profitability". *Journal of Marketing*, 24 (2), pp.25-43.
- NELSON, R. and WINTER, G. (2002)**, 'Evolutionary Theorizing in Economics', *Journal of Economic Perspectives*, 16(2), Spring, pp. 23-46.
- PENROSE, E.T. (1959)**, "The Theory of Growth of the Firm". London: Oxford University Press.
- PORTER, M.E. (1980)**, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, New York: Free Press.
- PORTER M.E. (1987)**, " From competitive advantage to corporate strategy". *Harvard Business Review*, 11 (2), pp.125-43.
- PRAHALAD C. K.et BETTIS R. (1986)**, "The dominant logic: a new link between diversity and performance". *Strategic Management Journal*, 12 (2), pp.125-43.
- KHARABSHEH R., JARRA K. And SIMAONOVA, B. (2014)**, "The impact of competitive strategies on responsive market orientation, proactive market orientation, learning orientation and organizational performance". *Journal of Strategic Marketing*.
- ROACH, D., JONES R., RYMAN J., RYMA H. (2018)**, "Enhancing Innovativeness: The Role of Dynamic Marketing Capabilities". *Canadian Journal of Administrative Sciences*.
- SLATER S. F., NARVER C. J., (1995)**, "Market orientation and the learning organization". *Journal of Marketing*, 8 (2), pp.115-23.

WERNERFELT, B. (2011). “The Use of Resources in Resource Acquisition”. Strategic Management Journal, 37 (5): 1369-1373.

WIKLUND J. (1999), “The sustainability of the entrepreneurial orientation-performance relationship”. Entrepreneurship Theory and Practice, 10 (4), pp.25-43.