

Le rôle de l'organisation du travail des apprentis dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les ateliers de métiers

The role of the work organization of apprentices in the relationship between customer orientation and commercial performance in trade workshops

Gafa Yao

Enseignant chercheur

Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FaSEG)

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Management des Organisations (LAREMO)

Togo

tosgafabelus@yahoo.fr

Date de soumission : 09/01/2022

Date d'acceptation : 10/06/2022

Pour citer cet article :

Gafa Y. (2022) «Le rôle de l'organisation du travail des apprentis dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les ateliers de métiers», Revue Internationale du Chercheur «Volume 3 : Numéro 2» pp : 410 - 433

Digital Object Identifier : <https://doi.org/10.5281/zenodo.6634395>

Résumé

Cet article a pour objectif principal d'étudier le rôle de l'organisation du travail des apprentis dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les ateliers de métier. La littérature sur l'orientation-client et la performance révèle que la majorité des recherches a porté sur les entreprises européennes et américaines. Aucun travail de recherche ne s'est intéressé au rôle de l'organisation du travail des apprentis dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale des entreprises de métiers dans les pays en développement du continent africain. Après une étude qualitative auprès de 27 dirigeants des ateliers de métiers, une étude quantitative fut réalisée auprès de 338 dirigeants. La méthode des équations structurelles et la macro-PROCESS de Hayes sous SPSS nous ont été utiles dans l'analyse des données et le test des hypothèses. Les résultats montrent que l'orientation-client influence positivement la performance commerciale et que l'organisation du travail des apprentis médiatise la relation entre l'orientation-marché et la performance commerciale.

Mots clés : Orientation-client ; performance commerciale ; TPE de métier ; personnel apprenti.

Abstract

The main objective of this article is to study the role of the work organization of apprentices in the relationship between customer orientation and commercial performance in trade workshops. The literature on customer orientation and performance reveals that the majority of research has focused on European and American companies. No research work has focused on the role of the work organization of apprentices in the relationship between customer orientation and the commercial performance of trades companies in developing countries on the African continent. After a qualitative study with 27 managers of trade workshops, a quantitative study was carried out with 338 managers. The structural equation method and the Hayes macro-PROCESS under SPSS were useful to us in the analysis of the data and the testing of the hypotheses. The results show that customer orientation positively influences sales performance and that apprentice work organization mediates the relationship between market orientation and sales performance.

Keywords: Customer orientation; commercial performance; professional VSEs; apprentice staff.

Introduction

L'informalité des économies dans le contexte africain est d'un niveau très élevé favorisant la présence de très petites entreprises dont l'unité de production est indissolublement liée à la cellule familiale et l'activité économique se fonde dans l'activité sociale (Torrès, 1999). La dynamique reconnue aux Très Petites Entreprises (TPE) est à la base de la réflexion sur leur rôle dans les économies du sud confrontées aux problèmes du développement et de la lutte contre la pauvreté (UM-Ngouem, M-T, 2006). La spécificité économique des pays en développement n'est pas sans influence sur le comportement des TPE. En effet, ces petites structures qui sont caractérisées par une faiblesse organisationnelle et des modes de gestion informels constituent un instrument de régénération des économies en périodes difficiles. En Afrique subsaharienne et plus précisément au Togo, les ateliers de métiers sont des TPE dont les ressources humaines ne sont constituées que des apprentis, un personnel non rémunéré, dont les caractéristiques sont à cheval entre celles d'un élève et celles d'un salarié (Sédo, 2018). Etant donné la place importante que ces TPE de métiers occupent dans l'économie, elles ont intérêt à disposer des apprentis pour la réalisation de leurs activités (Codjo, 2018 ; Sédo, 2018). En effet, les TPE de métiers au Togo emploient plus d'un (01) million de personnes pour une population active de 3.533.538 individus en 2017. En outre, en moyenne vingt mille (20 000) nouveaux diplômés sont formés chaque année par ces TPE¹. Selon la littérature, certains travaux portant sur les apprentis soutiennent que les choix d'ateliers d'apprentissage se font par vocation (Viti, 2013). D'autres affirment que l'influence de la communauté est forte sur le choix du métier et de l'atelier d'apprentissage (Fall, 1984 ; Tidjani, 2010). Aucune étude n'a véritablement porté sur l'organisation du travail des apprentis dans les ateliers de métiers qui sont pour la plupart des TPE de métiers. De ce fait, on se demande quel est le rôle de l'organisation du travail des apprentis dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale des ateliers de métiers ? En effet, on entend par organisation du travail le mode de coopération des travailleurs au sein d'une organisation productive (Touraine, 2009).

L'orientation-client correspond à l'acquisition des informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1999). En effet, lorsque l'orientation-client figure

¹ Ministère du Développement à la base, de l'Artisanat, de la Jeunesse et de l'Emploi des jeunes du Togo publié par AfreePress, 21 août 2018. Les données sur la population active sont de la Banque Mondiale.

comme composante de l'orientation-marché, elle traduit, pour Narver et Slater (1990), une bonne compréhension de la chaîne de valeurs des différents segments des consommateurs finals. Selon Pekovic et Rolland (2012), l'orientation-client se pense en termes de collecte, de partage et d'utilisation des données clients et en termes de mise en œuvre d'initiatives coordonnées à partir de ces données. L'entreprise orientée client œuvre ainsi à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences (Balakrishnan, 1996), gagnant potentiellement ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la performance commerciale de l'entreprise (Zhu et al., 2007).

La performance commerciale est selon Plauchu et Taïrou (2008), 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. Selon Ouattara (2007), la performance commerciale est définie comme étant 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. Pour Sogbossi (2010), la performance commerciale est celle liée à la satisfaction des clients de l'entreprise. La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006).

Bien que des études antérieures (Gafa, 2020 ; Gotteland et al., 2007 et Pekovic et Rolland, 2012) aient fourni une description aboutie du lien existant entre l'orientation-marché et la performance, il n'y a pas de recherches empiriques à notre connaissance qui ont traité de l'impact spécifique de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les TPE de métiers en Afrique. Une revue de la littérature montre qu'une étude plus approfondie des relations entre l'orientation-client et la performance commerciale de l'entreprise est nécessaire (Zhu et al., 2007). Soulignons que certains auteurs (Denis et al., 2000 et Gotteland, 2007) ont préconisé d'étudier le lien entre l'orientation-client et la performance de l'entreprise en y intégrant une variable médiatrice pour observer son effet sur la relation. Pour Pekovic et Rolland (2012), l'effet de l'orientation-client sur la performance de l'entreprise n'a pas encore été complètement étudié au niveau empirique, bien que la littérature soit en constante expansion. C'est en s'alignant sur cette idée d'intégration d'une variable médiatrice dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale que nous proposons d'étudier l'effet médiateur de l'organisation du personnel apprenti dans la relation entre l'orientation-client et la Performance commerciale.

En adoptant la méthodologie qualitative et quantitative dans cette étude, nous présentons successivement dans le cadre de cet article, une revue de littérature et les hypothèses suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et de leurs discussions et pour finir, les diverses contributions.

1. Revue de la littérature et hypothèses de la recherche

Nous présentons premièrement la relation directe entre l'orientation-client et la performance commerciale de l'entreprise et ensuite la relation indirecte entre ces deux concepts en incluant la notion de l'organisation des apprentis.

1.1. L'influence directe de l'orientation-client sur la performance commerciale

Selon Singh et Ranchhod (2004), il est important d'investir dans l'orientation-client car ceci permet potentiellement à l'entreprise d'être plus commercialement performante que ses concurrents et d'atteindre des meilleurs résultats en anticipant les tendances du marché et en développant des stratégies produits et services capables de répondre aux besoins et aux exigences des clients. De plus, les clients sont confrontés à des coûts liés au changement, ce qui conduit à une plus grande rétention des clients et à un avantage pour les entreprises orientées client. L'orientation-client permet ainsi un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance commerciale. Selon Deshpandé et al., (1993), l'orientation-client est un ensemble de croyances qui donne priorité aux intérêts du client dans le développement d'une entreprise rentable sur le long terme, ce qui s'accorde avec l'idée selon laquelle le succès d'une entreprise dépend du fait que sa culture organisationnelle soit orientée client (Gatignon et Xuereb, 1997). En outre, comme le soulignent Narver et Slater (1990), les entreprises qui visent à construire un avantage compétitif durable doivent créer une valeur toujours plus grande pour leurs clients. D'après Kennedy et al. (2003), l'orientation-client permet un meilleur positionnement sur le marché et par conséquent, une meilleure performance commerciale de l'entreprise. Une entreprise orientée client est plus apte à fournir des niveaux de qualité de services d'excellence et de générer de la satisfaction client (Furrer, 2007) qui sont considérés comme des indicateurs clés d'une grande performance commerciale de l'entreprise.

Plusieurs travaux ont démontré l'existence de lien entre l'orientation-client et la performance commerciale (Doucouré et al., 2019; Gafa, 2020; Hilman et Kaliappen, 2015). Une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) identifie l'existence d'une relation négative dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats

montrent qu'il y a un effet positif de l'orientation-client sur les mesures de la performance. La relation positive qui existe entre l'orientation-client et la performance commerciale est encore renforcée par des études qui montrent que la nature non opportuniste et flexible de l'orientation-client aide à développer la confiance du client et son engagement, créant ainsi un avantage compétitif (Pekovic et Rolland, 2012). Ces auteurs confirment la proposition selon laquelle l'orientation-client influe positivement sur les perceptions du client et au final sur la performance commerciale de l'entreprise. D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en terme d'indicateurs du marché et d'indicateurs financiers, aux États-Unis (Han et al., 1998), au Royaume-Uni (Appiah-Adu et Singh, 1998), au Japon (Deshpandé et al., 1993) et en Turquie (Yilmaz et al., 2005).

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

H1 : l'orientation-client influence positivement la performance commerciale des ateliers de métiers

1.2. L'influence indirecte de l'orientation-client sur la performance commerciale

Nous avons précédemment parlé du lien direct entre l'orientation-client et la performance commerciale. L'examen de la littérature nous révèle que le sens de cette relation pourrait être affecté par diverses variables. Certains auteurs (Denis et al., 2000 ; Gotteland, 2007) ont préconisé d'étudier le lien entre l'orientation-client et la performance en y intégrant une variable médiatrice ou modératrice pour observer son effet sur cette relation directe. Ce qui incita les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur de certaines variables: l'environnement et les phénomènes d'apprentissage (Slater et Narver 2000), l'environnement du marché (Pekovic et Rolland, 2012) ou l'organisation du personnel en contact (Gafa, 2019).

Si, pour Slater et Narver (2000), les facteurs de marché modèrent faiblement la relation entre orientation client et performance, en travaillant sur un échantillon d'entreprises anglaises, Greenley (1995) conclut que l'influence de l'orientation-client 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'orientation-client et les différentes mesures de performance organisationnelle est modérée par les turbulences du marché, l'hostilité concurrentielle et le pouvoir des fournisseurs. Appiah-Adu et Singh (1998), en étudiant les usines et les entreprises qui opèrent au Ghana, a trouvé que

l'environnement concurrentiel influe le lien direct existant entre l'orientation-client et la performance commerciale de l'entreprise. Par ailleurs, Kumar et al., (2011) concluent que les turbulences environnementales et l'intensité concurrentielle modèrent l'effet principal de l'orientation-client sur la performance commerciale de l'entreprise. Appiah-Adu et Singh (1998) ont trouvé que les caractéristiques du marché, comme le dynamisme du marché et l'intensité concurrentielle, ne modèrent pas l'impact de l'orientation-client sur la performance commerciale. Toutefois, Han et al., (1998) suggèrent que les évolutions technologiques modèrent la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Notons par ailleurs que certains travaux ont montré d'une part que l'orientation-client affecte positivement l'organisation du personnel employé de contact (Gafa, 2019 ; Sax et Weitz, 1982) et d'autre part qu'il existe aussi une relation positive entre l'organisation du personnel employé et la performance commerciale des très petites entreprises (Gafa, 2019 ; Doucouré et al., 2019). Etant donné que la littérature précédente montre la nécessité d'étudier l'influence indirecte de l'orientation-client sur la performance commerciale, nous proposons d'étudier le rôle médiateur de l'organisation du personnel apprenti dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. De ce fait, nous formulons la seconde hypothèse suivante :

H2 : l'organisation du personnel apprenti médiatise l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale

2. Modèle conceptuel et méthodologie de la recherche

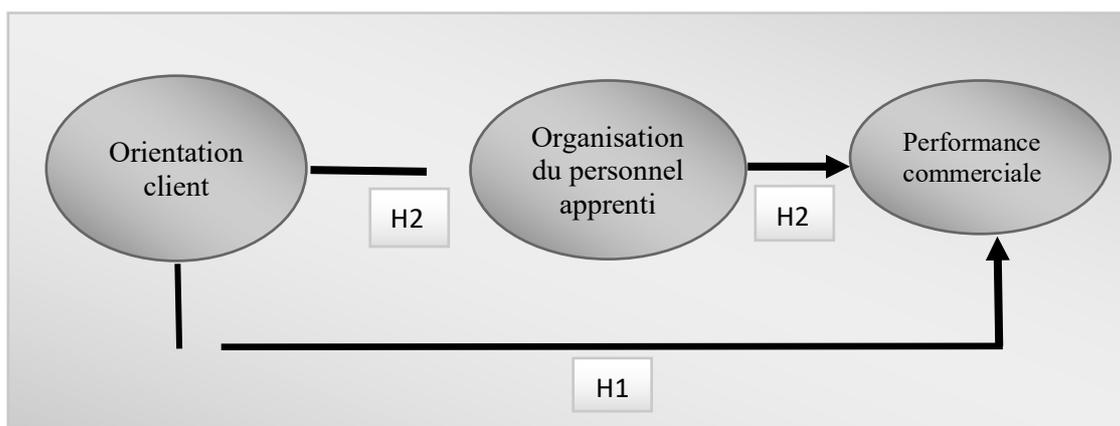
La présentation du modèle conceptuel sera suivie de la démarche méthodologique adoptée dans cette recherche.

2.1. Modèle conceptuel

Le modèle conceptuel de cette recherche nous permettra de tester les différentes influences entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Schématiquement notre cadre d'analyse se présente comme suit :

Figure 1 : Modèle conceptuel de la recherche



Source : Auteur

2.2. Méthodologie de l'étude qualitative

L'absence de recherche sur l'orientation-client, l'organisation du personnel apprenti et la performance commerciale dans les ateliers de métiers dans un contexte de pays en développement nous a conduits à opter pour une démarche qualitative (Miles et Huberman, 2003). N'ayant pas suffisamment d'idées des identifiants de ces diverses variables, nous avons privilégié des entretiens avec la posture interprétativiste (Allard-Poesi, Drucker-Godard et Ehlinger, 2007). Ces entretiens de type semi-directif d'une durée moyenne de trente minutes ont été menés auprès des dirigeants des ateliers de métiers et interrogeaient sur l'orientation-client, l'organisation du personnel apprenti et la performance commerciale respectivement par les séries de questions suivantes :

- qu'entendez-vous par l'orientation-client ? Comment pratiquez-vous l'orientation-client dans votre atelier ? Quelle est l'importance de l'orientation-client pour votre atelier ?
- comment organisez-vous le personnel apprenti dans votre atelier ? Pourquoi préférez-vous ce type d'organisation des apprentis ?
- Qu'entendez-vous par performance commerciale ? Comment mesurez-vous cette performance commerciale dans votre atelier ?

Le choix des ateliers et les répondants s'est fait sur la base de la bonne volonté des dirigeants de répondre à nos questions. Nous avons cependant veillé à y insérer les métiers de différents secteurs d'activités (coiffure, tresse, couture, soudure, tapisserie, boulangerie, menuiserie aluminium et du bois), les ateliers des villes et celles des villages. L'objectif poursuivi est d'introduire dans le choix des ateliers une certaine variété (Huberman et Miles, 1991).

L'échantillon de cette enquête est constitué des dirigeants dont l'ancienneté est de 5 à 15 ans dans leurs métiers. Nous avons atteint la saturation après avoir analysé les données retranscrites de 27 dirigeants constitués de 14 hommes soit un taux de 51,85% et de 13 femmes soit un taux de 48,15% parce qu'après les vingt-sept (27) premiers dirigeants, nous avons constaté que les informations fournies par les autres étaient identiques à celles des précédents dirigeants. Soulignons que 5 répondants sont de la couture (2 hommes et 3 femmes), 3 répondants de la tresse (3 femmes), 4 répondants de la coiffure (2 femmes et 2 hommes), 2 répondants de la soudure (2 hommes), 4 répondants de la tapisserie (2 hommes et 2 femmes), 4 répondants de la boulangerie (2 hommes et 2 femmes), 3 de la menuiserie aluminium (2 hommes et 1 femme), et 2 répondants de la menuiserie du bois (2 hommes).

L'analyse de contenu thématique est la méthode d'analyse utilisée pour la phase qualitative. Cette analyse systématique et comparative est indispensable pour dépasser la variabilité des discours individuels pour permettre d'accéder à des significations communes. A cet effet, les étapes de l'analyse de contenu préconisées par Wacheux (1996) ont été suivies: la catégorisation (codage du texte selon les thèmes retenus), l'inférence (explication de ce qui a conduit les acteurs à l'énoncé) et l'interprétation (implications quant à nos questions de recherches).

En effet, après l'inventaire des informations recueillies, nous les avons mis en forme par écrit. Ce texte, appelé verbatim, représente des données brutes de l'enquête. Pour la retranscription des informations, nous avons noté mot à mot ce que chaque interviewé a dit sans modification ni abréviation du texte. Nous avons regroupé les informations qui ont un même sens ou une même signification par thème pour calculer des fréquences de chaque thème.

Le tableau ci-dessous présente le dictionnaire des thèmes élaborés à partir de l'analyse des entretiens avec les dirigeants.

Tableau 1 : Dictionnaire des thèmes issu de l'analyse de l'entretien avec les dirigeants

Thèmes	Nombre de citations	Catégories
Bonne connaissance des clients	27	Orientation-client
Réclamations des clients	26	
Les services après-vente	27	
Satisfaction des clients	27	
Les facteurs influençant l'achat	23	
Analyse des besoins des clients	25	
L'image de nos produits	24	
Offre des produits selon les besoins	26	
Réaction en cas d'insatisfaction des clients	25	
Organisation par tâches	25	Organisation du personnel apprenti
Organisation par type de clients	18	
Organisation par commande	19	
Organisation par produits	23	
Organisation par ancienneté	15	
Organisation par fonctions	25	
Evolution du chiffre d'affaires	25	Performance commerciale
Evolution du résultat	23	
Satisfaction des clients	24	
Evolution de la part de marché	17	
La fidélité des clients	22	
Position concurrentielle sur le marché	19	

Source : Données de l'étude

Sur la base des informations issues des entretiens effectués avec les dirigeants des TPE de métiers, nous avons généré des items puis procéder au test de clarté sémantique dont l'objectif est de vérifier et de concilier la clarté des énoncés et leur facilité de compréhension ; de s'assurer du bon sens des énoncés, c'est-à-dire le bon choix des mots et des expressions. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus face à face avec huit (8) dirigeants des ateliers de métiers.

Après la formulation, nous obtenons les items des différentes variables présentés ci-dessous.

Encadré 1 : Items de l'échelle de mesure de l'orientation client

- * Nous connaissons bien tous nos clients (OC1)
- * Nous encourageons les réclamations de nos clients (OC2)
- * Nous réalisons des services après-vente aux clients (OC3)
- * Nous évaluons le niveau de satisfaction de nos clients (OC4)
- * Nous analysons les facteurs influençant l'achat chez nos clients (OC5)
- * Nous analysons les besoins de nos clients (OC6)
- * Nous vérifions l'image de nos produits auprès de nos clients (OC7)
- * Nous offrons à nos clients des produits selon leurs besoins (OC8)
- * Nous réagissons en cas d'insatisfaction de nos clients (OC9)

Encadré 2 : Items de l'échelle de mesure de l'organisation du personnel apprenti

- * Nous organisons nos apprentis par tâches (O1)
- * Nous organisons nos apprentis par clients (O2)
- * Nous organisons nos apprentis par type de commandes (O3)
- * Nous organisons nos apprentis par produits (O4)
- * Nous organisons nos apprentis par ancienneté (O5)
- * Nous organisons nos apprentis par fonctions (O6)

Encadré 3 : Items de l'échelle de mesure de la performance commerciale

- * Le chiffre d'affaires (ventes) de notre métier évolue (PC1)
- * Le résultat de notre métier évolue (PC2)
- * les clients sont satisfaits de nos produits (PC3)
- * La part de marché de nos produits évolue (PC4)
- * Nous avons une bonne position concurrentielle sur le marché (PC5)
- * Les clients sont fidèles à nos produits (PC6)

2.3. Méthodologie de l'étude quantitative

Après l'échantillon de l'étude, nous présentons la méthodologie d'analyse des données quantitatives.

2.3.1. Echantillon de l'étude

La population de référence de notre étude est composée des ateliers de métiers ayant un effectif compris entre 1 et 10 personnes qui sont des TPE selon la charte des PME /PMI du Togo et UM Ngouem M-T (2006). L'échantillonnage a été fait de façon raisonnée. Nous avons obtenu, à l'issue de l'enquête, un échantillon de 338 TPE. L'administration des questionnaires a été effectuée en face à face auprès des dirigeants sur les lieux de travail.

Comme on peut le constater dans le tableau 2, la majorité des dirigeants interrogées est issue des secteurs "Coiffure et Tresse" (28%). Les secteurs "Couture et Menuiserie" constituent (19%), suivis de "Tapisserie et soudure" (12%), et de "Boulangerie" (10%). S'agissant du genre des dirigeants, un peu plus de la moitié (52%) sont des hommes.

Tableau 2 : Les caractéristiques de l'échantillon

Secteur d'activité	Fréquence			Pourcentage		
	H	F	Total	H	F	Total
Coiffure et Tresse	35	61	96	10	18	28
Couture	16	49	65	5	14	19
Soudure	37	5	42	111	1	12
Tapiserie	24	16	40	7	5	12
Menuiserie aluminium et du bois	52	13	65	15	4	19
Boulangerie	11	19	30	4	6	10
Total	175	163	338	52	48	100
Taille	-	-	-	-	-	-
1 – 5 personnes	95	70	165	28	21	49
6 – 10 personnes	80	93	173	24	27	51
Total	175	163	338	52	48	100

Source : Données de l'étude

2.3.2. Méthodologie 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 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. Afin de tester de manière simultanée la relation entre nos différentes variables qui ne sont pas directement observables, nous avons choisi d'utiliser les équations structurelles. Ce qui nous permet de mesurer ces variables à partie de celles qui sont manifestes.

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 médiateur, nous avons, à cet effet, suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS.

3. Les principaux résultats

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

3.1. L'analyse factorielle

Les résultats des tests de KMO et de Sphéricité de Bartlett sont présentés dans le tableau suivant et montrent que les données des différentes échelles sont factorisables.

Tableau 3 : Résultat du test de Kaiser, Meyer et Olkin (KMO) et du test de Bartlett

Indice KMO et test de Bartlett	Orientation-client	Organisation du personnel apprenti	Performance commerciale
KMO	0,845	0,769	0,716
Bartlett	816,523	725,321	613,517
(P)	,000	,000	,000

Source : Données de l'étude

Les résultats de la dimensionnalité des échelles de mesure après suppression des items dont les contributions sont faibles sont résumés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 4 : Valeur propre et pourcentage des variances restitués par les facteurs

Variables	Nombre de dimensions	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus après suppression des items à faible contribution		
		Valeurs propres	% de variance	% de variance cumulés
Orientation-client	1	8,847	88,071	88,071
Organisation du personnel apprenti	1	11,854	88,641	88,641
Performance commerciale	1	3,947	69,581	69,581

Source : Données de l'étude

Le tableau suivant présente les contributions factorielles et les communalités des items de même que les tests de fiabilité et de validité des échelles de mesure.

Tableau 5 : Analyse factorielle, cohérence interne et validité convergente des échelles

variables	Items	Poids factoriel	Communalités	Alpha de Cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Orientation-client	OC1	0,71	0,69	0,77	0,81	0,74
	OC2	0,73	0,71			
	OC4	0,81	0,78			
	OC6	0,71	0,67			
	OC8	0,69	0,65			
	OC9	0,78	0,75			
Organisation du personnel apprenti	O1	0,74	0,71	0,73	0,78	0,75
	O2	0,87	0,85			
	O4	0,83	0,79			
	O6	0,88	0,83			
Performance commerciale	PC1	0,79	0,74	0,86	0,88	0,77
	PC2	0,95	0,93			
	PC3	0,91	0,82			
	PC4	0,87	0,81			

Source : Données de l'étude

Les résultats du tableau ci-dessus montrent qu'après élimination des identifiants dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 ; l'orientation-client est composée de 6 items, l'organisation du personnel apprenti est constituée de 4 items de même que la performance commerciale. En outre, toutes les valeurs Alpha de Cronbach et de Rhô de Jöreskog sont supérieures à 0,7 montrant la fiabilité et la bonne cohérence interne des échelles de mesures. Par ailleurs, les Rhô de validité convergente sont supérieurs à 0,5 montrant que les différents indicateurs de mesure sont corrélés.

Tableau 6 : Résultats du modèle de mesure et tableau de corrélations

Variables	Moyenne	Ecart type	Corrélations entre construits		
			1	2	3
1. Orientation-client	4,20	0,52	1		
2. Organisation du personnel apprenti	4,03	0,72	,459**	1	
3. Performance commerciale	4,11	0,82	,441**	,448**	1
Indices d'ajustement : $\chi^2 = 157$; $\chi^2/dll = 2,4$; GFI = 0,95 ; AGFI = 0,93 ; RMSEA = 0,03 ; NFI = 0,95 ; CFI = 0,99					

Source : Notre recherche

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

Les valeurs du précédent tableau montrent une bonne corrélation entre les différentes variables du modèle. 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 RMSEA est inférieur à 0,05 et convergent vers 0.

3.2. Test des différentes hypothèses

Nous présentons dans un premier temps le test de l'influence directe et dans un second temps le test de la médiation.

3.2.1. Test de l'influence directe

Le test de la première hypothèse de cette recherche est effectué par le biais d'une régression.

Tableau 7 : L'influence directe de l'orientation-client sur la performance commerciale

Modèle	Coefficients standardisés Bêta	Student		ANOVA ^a		R-deux ajusté	Dubin-Watson
		t	Sig.	F	Sig.		
Constante	-	11,642	0,000	14,467	0,000	0,484	2.014
Orientation-client	0,603	9,417	0,000				

Source : Données de l'étude

a. variable dépendante : Performance commerciale

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le modèle global est bon et explique bien la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Notons aussi que le coefficient standardisé Bêta montre que l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale est forte. De ce fait, la première hypothèse H1 est confirmée.

3.2.2. Test de la médiation

Une fois que la relation directe est positive et significative, nous pouvons procéder au test de la médiation. De ce fait, nous avons suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant son macro-PROCESS sous SPSS.

Tableau 8 : Résultat du test de médiation

Variable dépendante	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient de régression	Valeur de test t	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance commerciale	Orientation client	Organisation du personnel apprenti	0,464	9,741	0,0147 ; 0,1617	P< 0,01

Source : Données de l'enquête

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que l'orientation client influence positivement et significativement la performance commerciale à travers l'organisation du personnel apprenti.

Ainsi, l'organisation du personnel appreni médiatise la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Donc, l'hypothèse H2 est vérifiée.

Tableau 9: Comparaison entre le modèle partiel d'influence directe et d'influence indirecte

Relations		Impact direct			Impact indirect			
		Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	
Orientation client	→	Performance commerciale	0,643	9,407	***	0,404	7,714	***

Source : Données de l'enquête

*** : Significatif à 1%

La lecture des résultats du tableau ci-dessus montre que la valeur de l'impact direct est supérieure à celle de l'impact indirect prenant en compte l'organisation du personnel appreni comme variable médiatrice entre l'orientation-client et la performance commerciale. De ce fait, l'organisation du personnel appreni joue un rôle de médiation partielle entre l'orientation-client et la performance commerciale.

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que l'orientation-client des ateliers de métiers se justifie surtout par une bonne connaissance des clients, une prise en compte des réclamations des clients ainsi que la prompte réaction des dirigeants de ces ateliers en cas d'insatisfaction de leurs clients. Elles se préoccupent aussi de l'identification et de la satisfaction des besoins des clients. Ce qui montre que les dirigeants de ces ateliers visent une très bonne rentabilité auprès de leur clientèle. Précisons que les dirigeants de ces ateliers se concentrent sur les besoins des clients déjà conquis afin de mieux les satisfaire puis les fidéliser que de se lancer dans la conquête de nouveaux clients. Elles bénéficient également d'une proximité clientèle créant ainsi une relation de confiance entre eux et la clientèle favorisant la fidélisation de cette dernière.

Il faut souligner que ces ateliers de métiers ont la particularité de ne pas réaliser des études de marché due à la faiblesse de leurs moyens financiers. Ce qui montre que les dirigeants de ces ateliers présentent quelques faiblesses en ce qui concerne l'identification des facteurs susceptibles d'influencer l'image et l'achat de leurs produits, de même que celle de leurs ateliers.

En outre, les résultats de cette recherche montrent aussi que l'organisation du personnel appreni dans les ateliers de métiers est constituée de l'organisation par tâches montrant que les

dirigeants de ces ateliers de métiers répartissent leurs apprentis en fonction des activités ou opérations permettant à ces apprentis d'acquérir de nouvelles connaissances selon le niveau atteint par chacun dans l'apprentissage du métier. En outre, les dirigeants de ces ateliers adoptent aussi l'organisation par type de clients dans le but de satisfaire des besoins spécifiques de certains clients. En effet, ces dirigeants considèrent certains clients plus exigeants et très pressés que d'autres de même que des clients dont les commandes sont plus importantes que celles des autres. D'autre part, ces dirigeants optent aussi pour l'organisation par fonction permettant aux apprentis d'avoir la maîtrise d'un ensemble de tâches successives destinées à la réalisation d'un produit. Par ailleurs, l'adoption de l'organisation par produit amène les dirigeants de ces ateliers à spécialiser les apprentis débutants, pour une période donnée, dans la fabrication de certains produits qu'ils considèrent comme produits de base ou plus simples avant de leur confier des produits plus complexes.

La performance commerciale quant à elle est mesurée par les dirigeants des ateliers de métiers à travers l'ensemble des ventes réalisées de même que les résultats qui se dégagent de ces diverses ventes. En outre, les dirigeants des ateliers tiennent aussi compte de l'évolution du nombre et de la fidélité de leur clientèle dans la mesure de la performance commerciale de leurs métiers.

Soulignons aussi que les résultats de cette recherche ont montré que l'orientation-client influence positivement et significativement la performance commerciale des ateliers de métiers. Ce qui signifie que plus ces ateliers sont orientées client, plus ils produisent de la performance commerciale. Ce résultat conforte ceux des travaux antérieurs (Gafa, 2022 ; Doucouré et *al.*, 2019; Gotteland et *al.*, 2009 ; Tsapi et Tchunte, 2006). Rappelons aussi que le coefficient de détermination de cette régression est élevé ($R^2 = 0.484$) montrant que le modèle s'ajuste bien avec les différentes données de l'étude.

Précisons que l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale est forte montrant ainsi l'importance de la clientèle pour l'atteinte d'une meilleure performance commerciale dans ces ateliers de métiers. Les clients constituent, de ce fait, une valeur capitale pour ces petites entreprises qui tirent profit de la satisfaction des besoins des clients. Ce qui montre la pertinence stratégique de l'orientation-client dans les ateliers de métiers au Togo. L'orientation-client se présente comme une ressource stratégique permettant aux dirigeants des ateliers de métiers de développer une capacité à connaître et à répondre aux besoins des clients favorable à l'amélioration de la performance commerciale de leurs métiers. Ce résultat conforte

ceux des travaux antérieurs (Tsapi et Tchunte, 2006) selon lesquels l'orientation-client est un facteur favorisant la performance des entreprises notamment dans le contexte des économies en développement.

Par ailleurs, les résultats de cette étude ont également montré que l'organisation du personnel apprenti médiatise l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale. De ce fait, pour améliorer la performance commerciale des ateliers de métiers, les dirigeants doivent, en plus de l'adoption de l'orientation-client, mettre l'accent sur l'organisation de leurs apprentis. L'orientation-client et l'organisation des apprentis constituent, de ce fait, des variables importantes dans la détermination de la performance commerciale des ateliers de métiers au Togo. L'organisation du personnel apprenti transmet alors l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale des ateliers de métiers. La performance commerciale des ateliers de métiers, non seulement, dépendra de la connaissance des clients et de leurs besoins, de la prise en compte des réclamations des clients ainsi que de la prompte réaction des dirigeants des ateliers en cas d'insatisfaction des clients, mais aussi de l'organisation des apprentis qui constituent l'essentiel du personnel des ateliers de métiers au Togo.

Conclusion

Nous avons à travers cette recherche, évalué par le biais d'un modèle empirique, les liens directs entre l'orientation-client et la performance commerciale des ateliers de métiers puis établir le rôle médiateur de l'organisation du personnel apprenti dans cette relation.

A partir des tests de régressions et par la macro-PROCESS de Hayes sous SPSS, nous avons pu dégager d'une part que l'orientation-client influence la performance commerciale et d'autre part que cette relation est médiatisée par l'organisation du personnel apprenti.

Sur le plan théorique, cette recherche permet une amélioration des connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'orientation-client dans les TPE et ses implications sur leur performance commerciale. En effet, jusqu'alors, il n'y a pas de recherche à notre connaissance qui s'est intéressée à l'étude du rôle médiateur de l'organisation du personnel apprenti dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les ateliers de métiers. Dans cette recherche, nous avons conceptualisé l'orientation-client et la performance commerciale dans le contexte des ateliers de métiers au Togo. Précisons que les concepts de l'orientation-client et de la performance commerciale ont fait l'objet de plusieurs

conceptualisations dans le contexte des grandes et moyennes entreprises et en particulier dans les pays développés. Cependant, seuls quelques rares travaux se sont intéressés à l'étude de ces concepts dans les TPE des pays en développement. Soulignons aussi que les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et la validation de ces résultats par une bonne fiabilité et un bon ajustement du modèle de mesure de l'orientation-client et de la performance commerciale permettent donc de confirmer la présence de ces phénomènes chez les dirigeants de TPE de métiers. Nos résultats confortent d'une part les résultats des travaux antérieurs (Zhu *et al.*, 2007 ; Yilmaz *et al.*, 2005) et d'autre part permettent de les prolonger. En outre, cette étude a essayé d'enrichir le débat portant sur l'orientation-client et de son influence sur la performance commerciale de l'entreprise. Il est ainsi démontré que les ateliers de métiers ayant développé une forte orientation-client bénéficient d'une performance commerciale supérieure par rapport aux autres.

Sur le plan méthodologique, soulignons que pour tous les instruments utilisés, nous nous sommes appuyés sur une démarche rigoureuse pour nous assurer de leur fiabilité et validité. En outre, le fait de collecter les données auprès de différents dirigeants exerçant différents métiers et dans des zones différentes nous a permis de diversifier et d'enrichir les informations sur l'orientation-client, l'organisation du personnel apprenti et sur la performance commerciale. Sur le plan managérial, l'adoption par les dirigeants des ateliers de métiers de quelques orientations stratégiques pour l'atteinte de la performance commerciale est primordiale. Parmi celles-ci, il est clair que l'orientation-client se présente comme une ressource stratégique permettant aux dirigeants des ateliers de métiers au Togo de développer une capacité à connaître et à répondre aux besoins des clients. Cette recherche renseigne les dirigeants des TPE de métiers au Togo sur l'importance de l'orientation-client qui est un facteur important de la performance commerciale. A cet effet, pour améliorer leur performance commerciale, les dirigeants des TPE de métiers doivent non seulement mettre en œuvre l'orientation-client, mais aussi mettre plus l'accent sur l'organisation de leur personnel apprenti. Afin d'acquérir des compétences en marketing permettant une meilleure satisfaction des exigences des clients, il est nécessaire aux dirigeants des TPE de métiers au Togo de mettre en œuvre l'orientation-client. Ces compétences acquises permettront aux dirigeants des TPE de métiers de proposer aux clients des produits susceptibles de mieux satisfaire les besoins de ces derniers. De ce fait, l'orientation-client devient un outil stratégique, lequel à travers l'organisation du personnel



apprenti, permet aux dirigeants des TPE de métiers au Togo d'améliorer leur performance commerciale.

Malgré les différents apports de cette recherche, elle n'a pas pris en compte tous les secteurs de métiers des TPE au Togo. De ce fait, la généralisation des résultats à des secteurs de métiers qui ne sont pas représentés dans notre étude reste délicate. Des recherches futures pourront être menées en intégrant les TPE de prestation de services dont l'effectif et la contribution à l'économie nationale n'est pas négligeable.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Allard-Poesi F., Drucker-Godard C. et Ehlinger S. (2003), *Analyses de représentations et de discours, Méthodes de recherche en management*. Dans R.-A. Thietard (dir.), Paris, Dunod.

Appiah-Adu K. et Singh S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs, *Management Decision*, 36 (6): 385-394.

Balakrishnan S. (1996). Benefits of Customer and Competitive Orientations in industrial markets, *Industrial Marketing Management*, 25 (4) :257-271.

Bughin C. (2006). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière de l'entreprise? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, *Revue Gestion*, 2000 (2) :111-132.

Churchill N.C. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 15 (2): 64-73.

Codjo C. A. (2018). Les manifestations de la confiance dans la gestion des ressources humaines du secteur informel au Bénin, Thèse de doctorat en science de gestion, Université Cheikh Anta Diop de Dakar, n° d'ordre 000289, Faculté des Sciences Economiques et de Gestion, Formation doctorale GRH-Organisation-Stratégie.

Day G.S. & Wensley, G.S. (1988). Assessing Advantage: A Framwork for Diagnosing Competitive Superiority », *Journal of Marketing*, 52 (2):1-20.

Denis J. E., Czellar S. et Graber S. (2000). Orientation marché et performance: intégration des évidences empiriques, Hautes Etudes Commerciales, Université de Genève, Faculté des sciences économiques et sociales.

Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.JR. (1993). Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1) : 23-37.

Doucoure B., Diagne A. et Fort, F. (2019). Orientation-marché et performance commerciale des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles. XXVIIIe Conférence Internationale de Management Stratégique.

Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003). *Market : Etudes et recherches en Marketing*. Paris, Dunod.

Fall M. (1984). Artisanat et petites et moyennes entreprises industrielles du bois d'ameublement dans l'agglomération dakaraise, situation et perspective à Grand-Dakar et Pikine, mémoire de maîtrise de géographie économique, Université de Dakar, Faculté des lettres et sciences humaines.

Furrer O. (2007). *Marketing des services, Ph. Callot (éd.)*, Paris, Vuibert.

Gafa Y. (2022). Le rôle du management des forces de vente entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les institutions de microfinance togolaises», *Revue Française d'Economie et de Gestion* 3 (4) : 263 – 284.

Gafa Y. (2020). Effet modérateur des services autour du produit dans la relation orientation-marché et performance commerciale dans les entreprises informatiques au Togo, *Revue Africaine de Gestion*, 3 (1) : 1-29.

Gafa Y. (2019). L'effet médiateur de l'organisation du personnel en contact dans la relation orientation-client et performance commerciale des entreprises informatiques au Togo, *Recherches et Pratiques Marketing*, 4 (4) :20-40.

Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34 (1) :77-90.

Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2009). L'orientation-marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique, *M@n@gement*, 12 (3) :204-223.

Gotteland D., Haon, C. et Gauthier, C. (2007). L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques, *Recherches Appliquées en Marketing*, 22 (1): 11-39.

Greenley G. E. (1995). Forms of Market Orientation in UK Companies, *Journal of Management Studies*, 32 (1) :1-13.

Han J.K., Manwoon K. et Rajendra S. (1998). Market Orientation and organisational performance: Is innovation a missing link, *Journal of Marketing*, 62, (4) :30-45.

Hayes A. F. (2018). Partial, conditional, and moderated moderated mediation: Quantification, inference, and interpretation. *Communication Monographs*, 85, (1) :4-40.

Hayes A. F. (2013). *Introduction to Mediation. Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*, New York, Guilford.

Hilman H. et Kaliappen N. (2015). Innovation strategies and performance: are they truly linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11, (1) :48-63.

Huberman M., et Miles M. B. (1991). *Analyse des données qualitatives: recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck Université.

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, 294-316.

Kennedy K., Goolsby, J. et Arnould, E. (2003). Implementing a Customer Orientation of Theory and Application, *Journal of Marketing*, 67, (4) :67-81.

Kumar V., Jones E., Venkatesan R. et Leone R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75 (1) :16-30.

Mackenzie S.B., Podsakoff P.M. et Jarvis C.B. (2005). The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions, *Journal of Applied Psychology*, 90 (4) :710–730.

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

Narver J. C. et Slater S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4) :20- 35.

Nunnally J.C. (1978). *Psychométric theory*, New York: McGraw-Hill, 701p.

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.

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

Plauchu V. et Taïrou A. (2008). *Méthodologie du diagnostic d'entreprise*. Le Harmattan.

Saxe R. & Weitz A.B. (1982). The SOCO scale: A measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19 (3) :343-351.

Sedo S. K. (2018). Pratiques et déterminants de la gestion de la diversité dans les TPE artisanales africaines : cas des apprentis en situation de handicap, *Revue Internationale de Gestion et d'Economie Serie A - Gestion* 5 (4) : 4-29.

Singh S. et Ranchhod A. (2004). Market orientation and customer satisfaction: evidence from the British machine tool industry, *Industrial Marketing Management*, 33 (2) :135-144.

Slater S.F. et Narver J.C. (2000). Market-oriented is more than being customerled, *Strategic Management Journal*, 20 (12) :1165-1168.

Sogbossi B.B. (2010). Perception de la notion de Performance par les dirigeants des petites entreprises en Afrique. *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, 241 (1) : 117-124.

Tidjani, B. (2010). Gérer les ressources humaines en Afrique. Entre processus sociaux et pratiques organisationnelles. (coord.) EMS.

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

Torres O. (1999). *Les PME*. Editions Flammarion, Collection DOMINOS.

Um-Ngouem M-T. (2006) Les Nouveaux défis de la TPE dans les pays du sud. *Revue Internationale PME* 19 (1) :103-111.

Viti F. (2013), *Travail et apprentissage en Afrique de l'Ouest. Sénégal, Côte d'Ivoire, Togo*. Paris, Karthala.

Wacheux F. (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*. Paris, Economica



Yilmaz C., Sezen B. et Ozdemir O. (2005). Cultural determinants of customer- and learning-oriented value systems and their joint effects on firm performance, *Journal of Business Research*, 58 (10) :1340-1352.

Zhu Z., Nakata C., Sivakumar K. et Grewal D. (2007), Self-service technology effectiveness: The role of design features and individual traits, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 35 (4) :492-512.