

STYLE DE LEADERSHIP ET ORIENTATION MARCHE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES : ETUDE EXPLORATOIRE DE QUATRE CAS AU CAMEROUN

LEADERSHIP STYLE AND MARKET ORIENTATION IN PUBLIC ENTERPRISES: EXPLORATORY STUDY OF FOUR CASES IN CAMEROON

MOUANGUE-SMITH Annie Judith

Enseignante chercheure
Ecole Supérieure des Sciences Economiques et Commerciales (ESSEC)
Université de Douala
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Cameroun
ann_mouangue@yahoo.fr

BEKOLO Claude

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Douala
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Cameroun
cbekolo1@yahoo.fr

ETOUNDI ELOUNDOU Gilles Célestin

Enseignant chercheur
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion
Université de Douala
Laboratoire d'Economie et Management Appliqué (LEMA)
Cameroun
etoundi_eg@yahoo.fr

Date de soumission : 02/07/2022

Date d'acceptation : 07/02/2023

Pour citer cet article :

MOUANGUE.S & AL.(2023) « STYLE DE LEADERSHIP ET ORIENTATION MARCHE DANS LES ENTREPRISES PUBLIQUES : ETUDE EXPLORATOIRE DE QUATRE CAS AU CAMEROUN », « Revue Internationale des Sciences de Gestion », Volume 4 Numéro 2 ,p 436 – 474.

Author(s) agree that this article remain permanently open access under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 International License



Résumé

Les entreprises de service public doivent désormais créer une expérience de service valorisante qui va au-delà d'une dimension transactionnelle pour privilégier la dimension relationnelle aux yeux du client. L'analyse des travaux se rapportant à l'orientation marché amène à considérer son implémentation comme un processus dont le déploiement repose sur un style de leadership transformationnel. L'objectif de l'article est de comprendre l'influence du style de leadership pour l'implémentation d'une orientation marché dans les entreprises publiques. Pour ce faire, nous avons mobilisé les approches cognitives et interactionnistes du leadership. Trois catégories d'entreprises de service public ont été étudiées. Les résultats de cette étude révèlent que c'est grâce au comportement du leader et à sa vision organisationnelle que les entreprises de service public parviennent à implémenter une orientation marché.

Mots clés : Orientation marché (OM) ; Internet-mediated market orientation (IMO) ; Orientation Intrapreneuriale (OI) ; Gestion de l'information ; Culture organisationnelle ; Comportement organisationnel.

Abstract

Public service companies must now create a rewarding service experience that goes beyond a transactional dimension to favor the relational dimension in the eyes of the customer. Recent researches related to market orientation reveal that its implementation is facilitated through the influence of a transformational leadership. In this view, the objective of this article is to understand what is the influence of leadership styles for the implementation of a market orientation in public companies. We have mobilized cognitive and interactionist approaches to leadership. Three categories of public service companies were studied. The result of this study reveals the implementation of a market orientation relies on the behavior of leaders and their organizational .

Key words: Market orientation; Internet-mediated market orientation (IMO); Intrapreneurial Orientation (OI); Information management; Organizational culture; Organizational behavior.

Introduction

L'internationalisation de la compétition a amené les clients à être désormais conscients de leur choix et à ne plus subir plus les choix de production ou de vente massive des entreprises (Gotteland et al., 2009). Cette sophistication croissante des clients est devenu aujourd'hui une menace pour la survie des entreprises (Soparnot, 2009). Pour remédier à cette menace, les recherches portant sur l'orientation dans les économies développées ont révélé l'importance de son implémentation dans de nombreux domaines tels que les services professionnels, le secteur public, le secteur non lucratif, l'éducation, le secteur de la santé, l'industrie de services, et les marchés industriels (Harris & Ogbonna, 2001).

Pour réagir beaucoup plus rapidement aux modifications des attitudes des clients devenus plus exigeants et aux modifications des tendances du marché, on est passé des stratégies d'entreprise essentiellement focalisées sur la production, la vente et le produit, aux stratégies de marché, avec la naissance d'un « esprit marketing » qui a entraîné des modifications profondes dans la structure de l'entreprise (Pandelica et al., 2012). Cette nouvelle philosophie appelée « culture marketing », qui permet d'être « orienté vers le client », implique tous les acteurs et intervenants qui impactent de près ou de loin la décision d'achat. (Belmondo, 2008).

L'implémentation d'une culture marketing représente une question centrale dans la performance des entreprises publiques. Elle évoque le problème de l'importance des acteurs dans la prise de décisions et ceux qui sont susceptibles de créer des comportements favorables sur le marché. Ceci dit, pour comprendre la question de l'orientation marché, il faut s'intéresser à la coordination d'une chaîne informationnelle et des repères qui peuvent guider les acteurs dans le processus de collecte, de traitement et de partage des informations dans une véritable collaboration et une coordination générale pour conduire les départements à interagir et à agir de façon ponctuelle. Cette démarche a permis aux entreprises de plusieurs secteurs à avoir un regard attentif sur les facteurs qui influencent l'évolution des besoins des clients et sur l'environnement (Booth et al., 2020).

L'implémentation de l'orientation marché est un concept à multiples facettes qui part de la production des informations et aboutit à une stratégie de mise en place des actions orientées vers le marché, au bénéfice à la fois de l'entreprise, des employés, des clients et des autres parties prenantes. D'après les précurseurs du nouveau management public, il est important de mettre sur pieds une nouvelle forme de gestion publique basée sur une culture du résultat et l'emprunt de pratiques et d'outils issus du privé. Plusieurs auteurs se sont cependant interrogés

sur les tensions qui sont susceptibles d'apparaître lorsque les outils de gestion des entreprises privées sont empruntés par les services publics.

Selon Charreaux (1997), les entreprises publiques recouvrent des formes juridiques très diverses tant sur le plan international que national. Elles se caractérisent par un rôle déterminant de l'État (ou des collectivités publiques) dans les décisions de nommer des dirigeants et de leur accorder une « latitude décisionnelle » plus ou moins importante sur les options stratégiques. Le service public est une activité économique d'intérêt général définie, créée, contrôlée par l'autorité publique et soumise à des degrés variables à un régime juridique spécial, quel que soit l'organisme, public ou privé, qui a la charge de l'assurer effectivement.

Comme activité économique, le service public se distingue des autres formes d'intervention publique dans l'économie qui ne sont pas des activités de production. Le service public fournit des valeurs (biens ou services) moyennant un prix et diffère ainsi des prestations d'intérêt général de type administratif, social ou culturel que la collectivité assure le plus souvent gratuitement. Nous avons choisi dans le cadre du travail de distinguer les services publics gratuits des services publics marchands. Le prestataire du service public non marchand peut rester mal adapté à son marché sans que l'activité ne subisse véritablement un impact, car le consommateur peut continuer à utiliser ces services, même s'ils s'avèrent de mauvaise qualité, à cause de l'absence d'un « verdict consommateur ».

Parmi plusieurs tentatives de définition de l'entreprise publique, on retiendra celle de la Commission européenne dans la directive n°80/723 du 25 juin 1980 relative à la transparence des relations financières entre les Etats. Ce texte définit l'entreprise publique comme « toute entreprise sur laquelle les pouvoirs publics peuvent exercer directement ou indirectement une influence dominante du fait de la propriété, de la participation financière ou des règles qui la régissent.

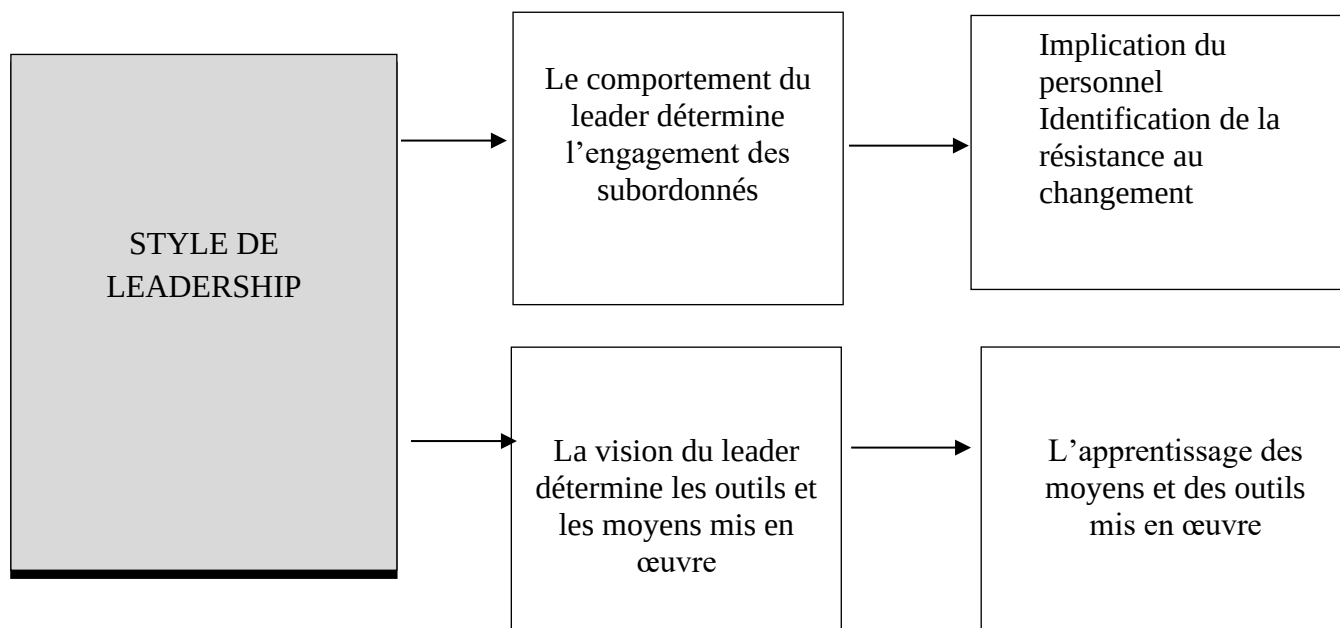
La problématique de l'orientation marché dans les services publics fait ressortir une multiplicité d'acteurs qui interviennent dans le processus d'implémentation de l'orientation marché, ainsi que le rôle prépondérant du leader dans la gestion des modérateurs qui peuvent influencer le processus d'implémentation d'une culture marché dans ces entreprises. Ainsi, cet article répond à la question suivante :

Comment le leadership influence l'implémentation d'une gestion orientée marché dans les entreprises publiques au Cameroun ?

Le marketing prend désormais en considération les acteurs sociaux plutôt que les structures ou les systèmes. l'individu se retrouve au centre des comportements de marché et dans son interaction avec les autres acteurs, toute action toute action est accomplie en prévision

du comportement des autres peut créer un avantage concurrentiel (Breton, 2012). L'objectif de cet article est de montrer comment le leadership impacte la réussite du processus d'implémentation d'une orientation marché dans les entreprises publiques au Cameroun.

La littérature ressort plusieurs éléments du leadership susceptibles d'influencer l'implémentation d'une gestion orientée marché dans les entreprises publiques. Parmi eux on retrouve le style de leadership dans lequel on peut citer le comportement et la vision du leader. Le modèle conceptuel ci-après explique le rapport entre ces deux éléments.



Par comportement du leader, on sous-entend des traits de caractère tels que la motivation, le caractère social, l'honnêteté, l'ambition, l'adaptabilité. Pour certains auteurs, le comportement du leader est cohérent avec sa vision managériale (Day et Nedungadi, 1994). La vision est définie comme « la dynamique de construction mentale d'un futur souhaité et possible pour une entreprise » (Carrière, 1990).

Une vision managériale basée sur des objectifs organisés suscite le dévouement des employés (Kotter, 1995). Pour d'autres, les valeurs et les croyances de la haute direction sont le moteur de la transformation de l'entreprise. Le leader construit un schéma mental qui détermine ce qui est souhaitable et possible pour son organisation à un moment donné. Cette vision influence son comportement et guide ses choix et ses actions. Elle est également nécessaire pour l'efficacité du processus de mise en place d'une orientation marché, car le leader assure la motivation des employés pour atteindre les objectifs et leur engagement. Le leader doit pour cela cumuler les compétences et les connaissances nécessaires à la préservation des acquis et l'octroi de nouvelles opportunités d'investissement. C'est pourquoi le comportement du leader et ses objectifs doivent être en harmonie avec les facteurs de

satisfaction non seulement des clients, mais également des ressources internes de l'organisation (Senge, 1990b)

Cette réflexion pose le problème des approches de l'orientation marché et des facteurs qui influent sur son déploiement. Pour mieux appréhender le sujet de notre étude, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. Pour ce faire, Yin (1990) suggère de construire sa recherche qualitative autour de deux propositions. La proposition principale permet de déterminer la démarche d'appréhension des données. La proposition rivale permet de vérifier l'exactitude de la première affirmation en venant la compléter et la nuancer.

Nous avons élaboré selon ce modèle les propositions principale et rivale suivantes :

PROPOSITION PRINCIPALE :

L'étude de cas montrera comment le comportement du leader et sa vision organisationnelle déterminent l'implémentation d'une orientation marché.

La réussite de l'implémentation de l'orientation marché reste sujette à plusieurs variables qui peuvent être dépendantes du leader ou du microenvironnement. Ces variables sont des facteurs de contingence susceptibles d'influencer l'organisation. C'est pour étayer ces facteurs de contingences que nous parvenons à la proposition rivale suivante :

PROPOSITION RIVALE :

L'étude de cas montrera que le comportement et la vision du leader sont peut-être nécessaires, mais pas suffisants pour l'implémentation de l'orientation marché.

Ces propositions décrites sont toutes générales. C'est pourquoi pour avoir une compréhension contextualisée, nous avons choisi de recenser et d'étudier les comportements et les actions qui structurent les cas différents, et ensuite comparer les situations vécues par les différents acteurs des entreprises publiques à des moments similaires dans le temps. La première partie de notre travail présente la revue de la littérature et la synthèse des travaux (1), la seconde partie est réservée à la méthodologie (2), la troisième est réservée aux résultats.

1. REVUE DE LITTÉRATURE

D'une manière générale, l'orientation marché est définie comme l'acquisition de l'information (Galazka et al., 2020; Jaworski & Kohli, 1996; Kuada & Buatsi, 2005), le partage de l'information dans toutes les unités départementales de l'entreprise (Bhuiyan, 1998; Cano et al., 2004), l'interprétation de l'information (Lant et al., 1992; Sinkula et al., 1997), et l'utilisation de l'information par le développement des stratégies marketing (Barbuto Jr, 2016; Galazka et al., 2020; Urde, 1999; Zhou et al., 2005). Il existe des définitions de l'orientation marché aussi divergentes que variées. C'est un ensemble d'activités et de comportements (Murray et al., 2011; Shoham et al., 2005), une ressource et une philosophie managériale

tenable à long terme (Lafferty & Hult, 2001; Morgan & Hunt, 1994), une base pour la prise de décision (Deshpandé et al., 1993; Menguc & Auh, 2006; Zhou et al., 2005), ou un aspect de la culture de l'organisation (Day, 1994; Galazka et al., 2020; Slater & Narver, 2000) dont le but est de créer des comportements favorables susceptibles d'améliorer la performance de l'entreprise.

On retrouve une approche différente lorsqu'il s'agit des services publics rémunérés et non rémunérés. Au sein des services publics rémunérés, la participation du client fait partie intégrante de la démarche de qualité de service, car ses besoins et ses attentes interagissent en continu lors du processus. Ceci amène le client à s'intéresser autant au résultat qu'il obtient qu'à la manière dont il l'a obtenu. Au sein des services non rémunérés, il existe une absence du verdict client. Les entreprises de services publics rémunérés doivent donc tenter de personnaliser la démarche et d'individualiser l'approche client, car la satisfaction est essentiellement subjective. Plus l'intensité de la concurrence est grande, plus l'influence de la connaissance des clients dans le développement des entreprises de service est intense (J.-Y. Lee & Day, 2019). L'importance des relations et de la collaboration avec le client devient l'essence même de la compétitivité de toutes les entreprises de service public (S. Lee & Yoo, 2021) ; d'où la naissance du nouveau management public.

Afin de développer une entreprise rentable à long terme, le processus de transformation culturelle doit être initié. Bien que la littérature en marketing ne décrive pas exhaustivement le déroulement de ce processus, tous les chercheurs, quel que soit leur domaine, conviennent de la mise en œuvre d'une culture privilégiant l'intérêt du client, sans exclure ceux de toutes les autres parties prenantes, comme précédant toutes les actions sur les comportements en entreprise. Nous constatons que les deux conceptions sont intimement liées. La culture d'orientation marché devait être considérée comme un antécédent des comportements d'orientation marché. Ces comportements, qui sont sous-tendus par un ensemble d'activités spécifiques que doit impérativement développer l'entreprise, ne peuvent se déployer sans un réel bouleversement culturel dans l'organisation. La culture orientée marché est donc un préalable aux comportements organisationnels (Halima, 2010)

Il existe cependant un écart dans la recherche qui vient du fait que la littérature sur la gestion traite du processus de transformation de la culture générique (Hogan & Coote, 2014; Schein, 2010; Schneider et al., 1996), mais n'explore pas spécifiquement les transformations vers une orientation marché. L'étude de la transformation culturelle vers une orientation marché enjambe une frontière disciplinaire entre les théories de l'organisation et le marketing. Trois variables organisationnelles ressortent des études sur l'implémentation de l'orientation

client de Kennedy, Goolsby et Arnould (2003). Ces variables mettent en évidence l'impact de la culture sur l'implémentation d'une bonne orientation marché. Leur avis est confirmé par plusieurs autres auteurs (Beverland et Lindgreen, 2007; Gebhardt, Carpenter et Sherry Jr, 2006 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005a) qui admettent que ce sont là les préalables d'une implémentation de l'orientation marché. Ces variables sont :

- L'accompagnement du leader ;
- La mise en place d'une action collective de gestion de l'information client ;
- La mise en place d'une intelligence marketing.

De manière générale, les chercheurs en marketing conviennent que sans le support de la haute direction, il est peu probable qu'une orientation marché prenne racine (Baker & Sinkula, 1999; Lings, 1999; Slater & Narver, 1999). Le rôle du leader dans la définition de la vision organisationnelle est capital pour la réussite d'une orientation marché (Argyris, 1973; Bavelas & Lewin, 1942; Ullah & Salo, 2018). L'importance du message qui s'arrime à des actions concrètes du leader va déterminer le processus d'implantation (S. Lee et al., 2006; Menguc & Auh, 2006, 2008).

Pour analyser l'influence du leader dans le processus d'implémentation d'une gestion orientée marché dans les entreprises publiques, nous aborderons un volet capital du sujet de recherche qui est l'influence de son comportement au sein de l'entreprise.

2. SYNTHESE DES TRAVAUX

Il existe deux approches distinctes de l'orientation marché : l'approche comportementale et l'approche culturelle. La première se distingue par le fait qu'elle s'intéresse aux comportements au sein de l'organisation, alors que la seconde s'intéresse à la culture (Slater & Narver, 1994). L'approche comportementale implique de créer des comportements qui vont stimuler une relation de proximité avec les clients et en même temps un ensemble d'actions susceptibles d'amener les employés à une synergie qui produira un résultat collectif en faveur du client. Elle se résume un ensemble de faits et d'actions entrepris en faveur des consommateurs ; destinés à créer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue (Langerak et al., 2004). Pour son implémentation, l'entreprise s'investit dans la collecte systématique de l'information sur les clients et les concurrents présents et futurs, l'analyse systématique de l'information, en vue de développer une connaissance du marché, l'utilisation systématique de cette information en vue de guider l'identification, la compréhension, la création, la sélection, la mise en place et la modification de stratégies (Gao & Bradley, 2007; Murray et al., 2011; Siguaw et al., 1998).

Au-delà de la collecte de l'information du marché, l'entreprise doit se montrer intéressée par les activités des concurrents et les efforts doivent être coordonnés au sein de chaque département pour comprendre les clients, les prospects et les concurrents. Il est par conséquent crucial pour chaque employé de développer les aptitudes positives favorables envers le marché, c'est-à-dire les prédispositions à agir en amont ou en aval de la chaîne d'information soit en les fournissant soit en proposant des stratégies correspondantes pour garder l'entreprise au cœur de son marché (Lado et al., 1998; Lado & Maydeu-Olivares, 2001). L'orientation marché se concrétise par l'obtention et l'utilisation de l'information sur les besoins des clients, le développement d'une stratégie qui comble les besoins des clients et l'implantation de la stratégie en réponse aux besoins et attentes des clients.

Cependant, en définissant l'orientation marché comme l'ensemble des activités développées en permanence par l'entreprise pour contrôler, analyser et répondre aux changements, l'orientation marché est simplement appréhendée comme le développement de compétences qui implique le partage de savoir à travers l'organisation et la mise en place des actions pour donner une valeur supérieure à la clientèle (Harris, 2000). Pourtant, il s'agit bien de créer des comportements qui vont stimuler une relation de proximité avec les clients et en même temps un ensemble d'actions susceptibles d'amener les employés à une synergie qui produira un résultat collectif en faveur du client, d'où l'importance d'une approche culturelle (Avlonitis et al., 1999; Bareil & Savoie, 2002). Cette approche représente une évolution de la pensée marketing pour la création d'une action collective qui implique chaque employé et chaque partie prenante.

Comme culture de l'organisation, l'orientation marché crée plus efficacement les comportements nécessaires à la mise en place d'une valeur supérieure pour les acheteurs et, par conséquent, une performance supérieure continue pour l'entreprise (Cadogan et al., 1999). Selon ces auteurs, la culture organisationnelle peut être utilisée pour créer un engagement organisationnel et une philosophie de management. Elle est présente pour rationaliser et légitimer les activités, motiver le personnel et faciliter la socialisation. En effet, l'orientation marché est un moyen utilisé pour affronter les problèmes d'adaptation et d'intégration interne (Hurley & Hult, 1998). Leurs recherches ont démontré l'effet positif de la culture d'entreprise sur la performance de l'organisation. Elle engendre en effet des valeurs et des attitudes favorables de la part des employés et des dirigeants dans l'entreprise vis-à-vis de la clientèle (Gotteland et al., 2009).

Les organisations axées sur le marché sont caractérisées par un ensemble de valeurs culturelles et de croyances qui mettent d'abord les intérêts des clients en priorité. Le concept d'orientation marché est défini ici comme un état d'esprit de l'organisation, une philosophie (Deng & Dart, 1994) ou « *la combinaison des valeurs et croyances communes qui aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation, en mettant à leur disposition des normes de comportement dans l'entreprise* ». Ces définitions établissent clairement un lien entre culture et comportement. Les autres confirment d'ailleurs que « *...les valeurs et croyances partagées aident les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur procurent des normes de comportement dans l'organisation* ».

En tant que culture, l'orientation marché crée des attitudes positives envers l'environnement de travail, des comportements qui se reflètent dans l'augmentation du niveau de la satisfaction au travail, de la confiance dans le management et de l'implication organisationnelle (Chelariu et al., 2002; Cheng & Krumwiede, 2012; Menguc et al., 2007). Nous retrouvons une combinaison des deux approches culturelle et comportementale. Dans diverses définitions de la perspective culturelle, nous constatons que la culture se manifeste par le biais de « comportements nécessaires », d'où l'enjeu de son implantation (Papasolomou & Vrontis, 2006).

Les personnes ayant des valeurs individualistes favorisent leur propre identité, leur autonomie, leurs besoins et leurs objectifs. Elles sont essentiellement ouvertes au changement et à l'amélioration personnelle. Ce premier type regroupe des valeurs motivationnelles telles que le pouvoir, l'accomplissement, l'hédonisme, la stimulation et l'auto-orientation. Tandis que les personnes ayant des valeurs collectivistes développent des attitudes d'appartenance à des groupes (famille, voisinage, lieu de travail). Pour ces personnes, faire partie d'un groupe résulte du désir de maintenir l'harmonie au sein de celui-ci. Elles surimposent les priorités du groupe à leurs priorités personnelles (Liu et al., 2001). C'est pourquoi le leader a un rôle capital à jouer en tant qu'acteur principal du changement. Il agira principalement dans la conciliation des activités d'exploration et d'exploitation, mais aussi par son style de leadership, il influencera la conciliation des valeurs et priorités individuelles et collectives qui détermineront la réussite de la stratégie à mettre en œuvre. Dans la partie suivante nous traiterons principalement de l'influence du leadership.

3. L'INFLUENCE DU LEADER DANS LA MISE EN PLACE D'UNE GESTION ORIENTEE MARCHE

La notion de leader ne voudrait pas nécessairement désigner un chef, car son rôle renvoie à un processus d'influence mutuelle entre les membres d'un groupe et son (ou ses) leader(s) qui contribuent à leur performance, leur motivation et leur satisfaction. Il existe des définitions tout aussi controversées que similaires du leader. Selon la théorie du changement renforcé de Bass (1960), le leader est celui qui propose une conduite permettant des récompenses. Cette théorie limite l'action du leader à l'accomplissement des objectifs de rentabilité pour l'entreprise et ne considère pas les attentes des participants et l'efficacité du leader. Les théories de style de comportements et des approches cognitives définissent le leader selon son comportement vis-à-vis des participants. Elles mettent en relief la dimension de planification, coordination, ainsi que la participation au processus de décision.

La théorie des ressources cognitives et des contingences (Fiedler, 1996) confirme que l'efficacité du leader est basée sur son comportement vis-à-vis des attentes des participants du groupe. Dès lors, son rôle devient incontournable et prépondérant dans un environnement concurrentiel ou de monopole. La théorie du rôle du leader (Kahn & Quinn, 1970) stipule également la délégation des membres du groupe dans le processus de décision pour améliorer l'implication et la performance de chaque participant dans l'entreprise. En résumé, toutes les théories évoquées font ressortir l'importance d'avoir des capacités de gestion situationnelle, comportementale et participative car les compétences managériales ne suffisent pas à atteindre les objectifs de performance des entreprises.

Les dirigeants concernés par des décisions stratégiques et par le développement d'une vision orientée marché vont œuvrer pour l'adaptation au changement dans l'environnement, par la flexibilité et l'innovation (Harris & Ogbonna, 2001, 2011). Ces variables seront susceptibles d'influencer la culture organisationnelle (Miller, 2012). Le leader joue un rôle important dans l'établissement de la communication, la coordination et l'intégrité dans l'organisation en fournissant un sens d'orientation et de vision qui contribue à augmenter l'auto-efficacité.

Lorsqu'il s'agit surtout d'une organisation ambidextre, le leadership est nécessaire pour une meilleure efficacité et une meilleure efficience du processus d'innovation, car il permet de concilier l'exploitation et l'exploration (Bass, 1985, 1999; Rosing et al., 2011; Zacher & Rosing, 2015). Le leader doit pouvoir cumuler les connaissances nécessaires à la conservation des acquis et l'octroi de nouvelles opportunités d'investissement. C'est pourquoi Zacher et Rosing (2015) considèrent qu'un leadership ambidextre doit assurer trois comportements : un comportement de leader ouvert permettant de favoriser l'exploration ; un

comportement de leader de clôture afin de stimuler l'exploitation ; enfin, une flexibilité comportementale permettant de basculer entre les deux logiques d'innovation en fonction du contexte et des exigences. Il a été établi au niveau de la littérature les éléments qui permettent de parvenir à une capacité proactive et réactive globale et organisationnelle, mais très peu de travaux se sont intéressés aux niveaux inférieurs de la hiérarchie organisationnelle (Turner et al., 2012). Dans la littérature il ressort deux types de leadership majeurs : le leadership transformationnel et le leadership relationnel. Dans la suite du travail, nous présentons ces types de leadership qui sont essentiels à la phase de mise en œuvre de l'orientation marché.

3.1. L'influence du leadership transformationnel dans l'implémentation de l'orientation marché

Ce style de leadership contribue ainsi à la recherche de nouvelles solutions qui vont bien au-delà des connaissances existantes en favorisant l'émergence d'idées non conventionnelles qui se transforment en opportunités. Ce style de leadership assure la motivation des subordonnés pour atteindre des objectifs clairement définis au moyen de pratiques contingentes fondées sur la récompense sous la forme de rémunération ou de prestige (Bass, 1999). Il est essentiellement basé sur la fixation des objectifs et le contrôle des résultats, et est associé aux activités d'exploitation (Jansen et al., 2009). Celui-ci est encore défini comme un leadership de clôture, c'est-à-dire « *un ensemble de comportements adopté par les dirigeants qui passent par la prise de mesures correctives, l'établissement de lignes directives, et le suivi de la réalisation des objectifs* » (Zacher & Rosing, 2015).

Le leadership transformationnel consiste à communiquer au niveau des structures dépendantes, l'engagement nécessaire pour atteindre les objectifs à la fois individuels et organisationnels. Pour ce faire, cinq dimensions de style de leadership doivent être associées : le charisme, l'influence idéalisée, la motivation inspirante, la stimulation intellectuelle et la considération individualisée (Bass & Riggio, 2006). En effet, le leader doit être en mesure de faciliter la collaboration, l'innovation, la prise de risque et la créativité au sein des organisations (Bass, 1999).

Plusieurs travaux s'intéressent au comportement du leader et décrivent le leader transformationnel comme celui qui est intéressé par l'amélioration de la performance de ses subordonnés. Selon Bass (1985), il consacre son énergie à faire prendre conscience à ses collaborateurs de l'importance des conséquences des actions engagées. Sans un leader transformationnel dans une entreprise publique, doté d'un charisme et d'une confiance pour partager sa vision à son équipe, il sera difficile d'amener ses subordonnés à adhérer. De plus, il représente ici un modèle à suivre car il fournit à ses subordonnés des bénéfices en échange

de l'atteinte des objectifs. Il utilise un management de type *donnant donnant*. Ce type de leadership combine les traits et les comportements avec les relations entretenues avec ses subordonnés. Certains auteurs (Graen & Uhl-Bien, 1995) mettent en place un modèle de relation d'échange entre le manager et son subordonné qui est appelé LMX (Leader-Member-Exchange) qui est défini comme un système de relation entretenu entre le leader et ses subordonnés basé sur les compétences interdépendantes qui favorisent l'échange des ressources et des connaissances.

Selon les auteurs, c'est une relation où le leader obtient une « *performance de routine de la part de ses employés et leur donne en échange des bénéfices organisationnels* ». La relation LMX est définie comme une relation de bonne qualité et doit passer par trois phases. La première phase est la phase inconnue dans laquelle le leader offre la possibilité d'élargir les rôles et les responsabilités des employés, et évalue leurs compétences ; la deuxième porte sur le développement d'une confiance mutuelle ; et la troisième phase est consacrée à la disparition des liens hiérarchiques et à l'établissement d'une relation aboutie dans laquelle les employés s'identifient au leader.

Il est cependant important d'avoir un leadership qui a un sens relationnel qui n'est pas entièrement focalisé sur l'exploitation des ressources internes et l'amélioration de la productivité dans un contexte comme le nôtre où le collectivisme est entré dans les mœurs. Il est important de favoriser les compétences qui s'alignent avec notre culture de partage et d'identification aux groupes sociaux. C'est pourquoi dans la partie suivante, nous parlons de leadership relationnel et la nécessité des capacités relationnelles dans l'implémentation de l'orientation marché.

3.2. L'influence du leadership relationnel dans l'implémentation de l'orientation marché

Comme le souligne Drucker, cité par Tennent, le leader est le seul réel avantage que puisse posséder une entreprise dans une économie de marché (Tennent, 2020). L'entreprise peut consacrer trop d'énergie et de ressources à combattre les concurrents et perdre de vue l'objectif principal qui reste celui de la satisfaction des clients. Le maintien d'un bon équilibre entre la mise en place d'une culture orientée marché au sein de l'organisation et l'orientation client et concurrent, est le fait de la qualité du dirigeant. L'implémentation d'une culture d'entreprise précède les comportements organisationnels. C'est la théorie des contingences qui évoque principalement la vision situationnelle. L'essentiel de l'approche situationnelle, c'est que le comportement du leader doit dépendre surtout de la situation (qui peut concerner

l'organisation, le travail ou les subordonnés). Face à chaque situation, il doit opter pour le style approprié.

Il existe un lien positif entre la culture organisationnelle et la satisfaction du personnel. Esslimani (2012a) démontre l'utilité de l'approche culturelle de l'orientation marché dans la production des sentiments de satisfaction et d'implication chez l'employé commercial. L'auteur confirme ainsi les résultats des études antérieures réalisées dans le domaine industriel qui, au travers d'une analyse de régression, montrent que l'orientation marché est fortement liée à la satisfaction au travail. Selon lui, « *la mise en valeur des employés de contact est essentielle en ce sens qu'elle mène vers la rentabilité de l'entreprise* ». L'orientation marché est vue comme un galvaniseur de la culture d'entreprise car pour inculquer aux employés la notion de création de la valeur ou la notion de satisfaction client, le vendeur doit avoir en lui-même reçu de son entreprise une certaine valorisation qui le rendra susceptible de redonner avec une forte implication de la valeur aux clients.

Plusieurs mesures de la satisfaction ont été développées. Nous en avons retenu une : la mesure de satisfaction élaborée par Locke (1976). En effet, dans ses travaux, l'auteur définit la satisfaction comme « *un état agréable et positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences de travail* ». Cette satisfaction est pour l'auteur le reflet d'un état de confort, d'un état de plaisir vis-à-vis de son emploi. Lorsque le climat au niveau du travail est positif et que la culture de l'entreprise favorise la confiance, les employés finissent très souvent par avoir des attitudes positives, particulièrement ceux qui sont en relation étroite avec la clientèle de l'entreprise qui influence directement la performance de l'entreprise (Piercy & al., 2002 ; Ruekert, 1992d ; Siguaw & al., 1994).

Selon l'approche des contingences, l'organisation est assimilée à un système organique dynamique et en évolution. Elle adopte l'approche sur les théories du pouvoir dans les organisations cherchant à expliquer l'influence du dirigeant sur les facteurs de la situation. D'après cette théorie, implémenter une culture orientée marché dépendra de la dimension initiative du leadership, associée à la vision et au comportement du leader. Car les leaders planifient, coordonnent et œuvrent dans la mise en place d'une configuration organisationnelle cohérente et flexible en prêtant attention aux aspirations des membres du groupe pour favoriser l'inter-fonctionnalité des réponses de l'entreprise dans le but de satisfaire les exigences de la clientèle.

4. METHODOLOGIE

Pour comprendre avec exhaustivité le phénomène étudié et contextualiser le sujet dans ce secteur précis, nous avons choisi d'adopter une démarche qualitative. D'après Dumez (2013; 2016), la démarche qualitative ne vise pas à mettre en évidence les lois universelles, mais plutôt à produire les connaissances valides sur le terrain de recherche. La recherche s'effectue dans l'objectif de comprendre l'influence du leader dans l'implantation de l'orientation marché au Cameroun, précisément dans le domaine des entreprises publiques. A ce titre, la méthode de l'étude de cas multiples a été jugée pertinente pour la réalisation du diagnostic. Pour Yin (2015), une étude de cas est une investigation empirique qui examine un phénomène contemporain au sein de son contexte réel quand les frontières entre phénomène et contexte ne sont pas clairement délimitées, et dans laquelle de multiples sources de données sont utilisées. Cette étude de cas nous permettra de mettre l'accent sur la compréhension de la réalité intérieure que vivent les entreprises de service public marchand. Le choix de l'échantillon s'est porté sur les entreprises ayant effectivement appréhendé le mieux possible les préoccupations du marché et la logique de transformation vers une gestion axée sur les résultats (GAR) telle que stipulée par l'Etat camerounais.

Nous les avons choisies en fonction des caractéristiques suivantes :

- La classification par décrets présidentiels n°000200 et 000201 du 04 mai 2020 qui les différencient selon les chiffres d'affaire des trois années récentes ;
- Nous les avons distingués suivant plusieurs leviers différents – le levier stratégique et commercial, le levier financier – mais aussi selon un des leviers de performances des entreprises publiques définis par Garcia M. (2012), qui dans son travail exploratoire, a identifié les groupes de levier par lesquels on peut distinguer les entreprises publiques, parmi lesquels le levier social qui consiste en :
 - La personnalisation des services publics, en fonction des attentes des différents groupes d'utilisateurs, et la prise en compte des différences territoriales ;
 - L'analyse poussée des informations, maîtrisée par la puissance publique grâce aux capacités numériques, pour une action proactive vers les citoyens et un renforcement de la conformité de l'action publique ;
 - La recherche de nouveaux modèles d'organisation, en parallèle des organisations administratives traditionnelles, tels que les structures

mixtes public-privé, l'entrepreneuriat social, les engagements aux résultats de partenaires, le tout pour favoriser l'innovation et la croissance ;

- La recherche permanente de l'efficacité de l'action publique, qui combine la focalisation sur la qualité du service à une efficience des moyens mis en œuvre. La confrontation des réalités vécues par les expériences partagées des interlocuteurs dans leurs différents contextes culturels, permettra d'enrichir la description de la mise en œuvre de l'orientation marché, ainsi que celle de la définition que s'approprie chaque acteur. Pour mener à bien les entretiens, nous avons élaboré un guide d'entretien. C'est au travers d'une approche non directive que les enquêtes ont été menées.

Nous avons eu deux phases lors de notre collecte de données : une phase de collecte passive qui a été couronnée par une seconde phase de collecte de données active au travers des entretiens. Pour mener à bien nos entretiens, il fallait utiliser des questions ouvertes pour comprendre les faits vécus et les expériences des interlocuteurs. Ceci a rallongé le temps des entretiens mais les a rendus plus interactifs, et a surtout permis de situer le contexte.

5. RESULTATS

Trois dimensions principales ont été discutées dans cette partie : les styles de leadership observés dans les unités d'analyse, les conséquences des styles de management dans la gestion de l'information et enfin, les effets de l'implication du dirigeant sur la réussite du processus.

5.1. L'importance du style du management du leader dans l'implémentation d'une gestion orientée marché dans un environnement concurrentiel

Pour qu'une entreprise s'engage à maîtriser son environnement et à s'y investir profondément, la présence du manager ou dirigeant et le style de management du dirigeant sont déterminants. La preuve est qu'au cas où le système de management est déléгатif, les réponses sont moins enthousiastes sur les relations sociales et sur le système de gestion des informations. Un des répondants souligne : « *L'absence du système de management de proximité affecte le climat social conduisant parfois aux grèves* ». Un autre de la même unité renchérit : « *Les informations ne sont plus pertinentes, elles ne sont pas prises en compte* ». Dans un autre cas, les réponses ont la même tendance : « *Les relations humaines sont plus qu'une variable de l'efficacité. Le manager n'est pas présent sur le terrain, mais il suit les indicateurs préétablis et intervient lorsque les indicateurs sont en dérive. La conséquence directe est l'appauvrissement des relations humaines qui conduit à une dégradation du climat*

social ». Par contre lorsque le dirigeant est participatif, les réponses ont un ton différent et un esprit plutôt positif : « *Il s'agit de gérer des collaborateurs dans diverses situations et y remédier* ». Nous avons identifié deux types de leader dans ces structures publiques : le leader focalisé sur le résultat et le leader focalisé sur le relationnel. Nous les avons ainsi classés selon les types de management de Rensis Likert.

Figure 1: Les styles de leadership observés dans les unités

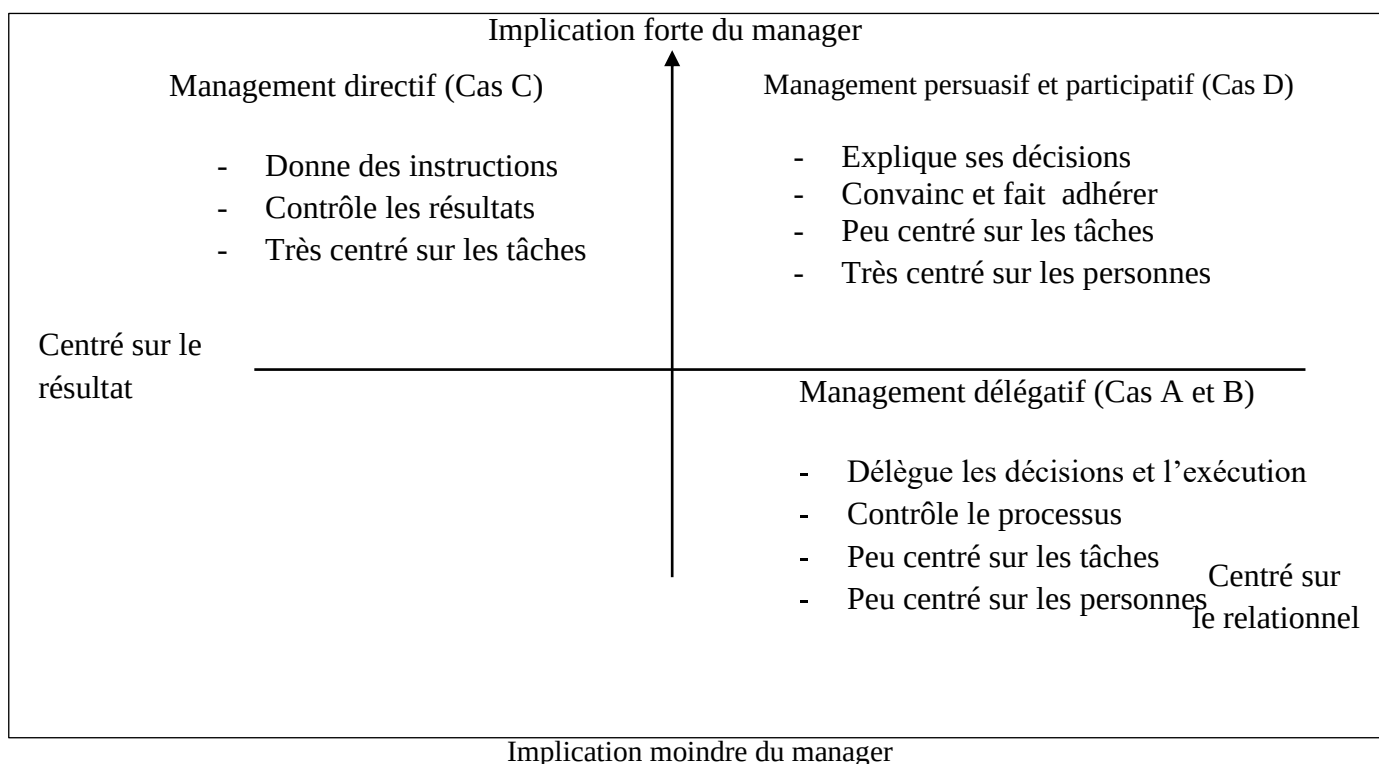


Schéma inspiré des quatre types de management de Rensis Likert

Au travers de nos études de cas, nous avons découvert que le comportement observé chez les dirigeants dépend généralement de leur profil. Le comportement des dirigeants fait partie des facteurs de la contingence comportementale qui influencent l'implémentation d'une gestion orientée marché. Cependant, il n'est pas

impossible de faire abstraction du contexte organisationnel et concurrentiel pour expliquer le rôle des dirigeants dans l'implémentation d'une gestion orientée marché au sein des entreprises publiques. C'est pourquoi il nous a semblé important d'analyser le comportement du leader dans un environnement non concurrentiel.

Comme nous l'avons mentionné au début du travail, lorsque le manager a une approche participative, l'approche de mise en place est systémique. Un des répondants d'une structure précise : « *Ici l'action est conçue à l'intérieur du système, et les comportements sont modifiés en fonction des types d'actions* ». C'est un style de management ascendant, qui correspond à une approche positiviste qui est une approche de gestion situationnelle des comportements et leurs origines. Elle a des conséquences individuelles et collectives. Dans ce cadre, la mise en place des moyens devient plus aisée parce que le dirigeant vit et comprend les réalités du terrain. L'un des répondants le confirme : « *Les moyens de mise en place des*

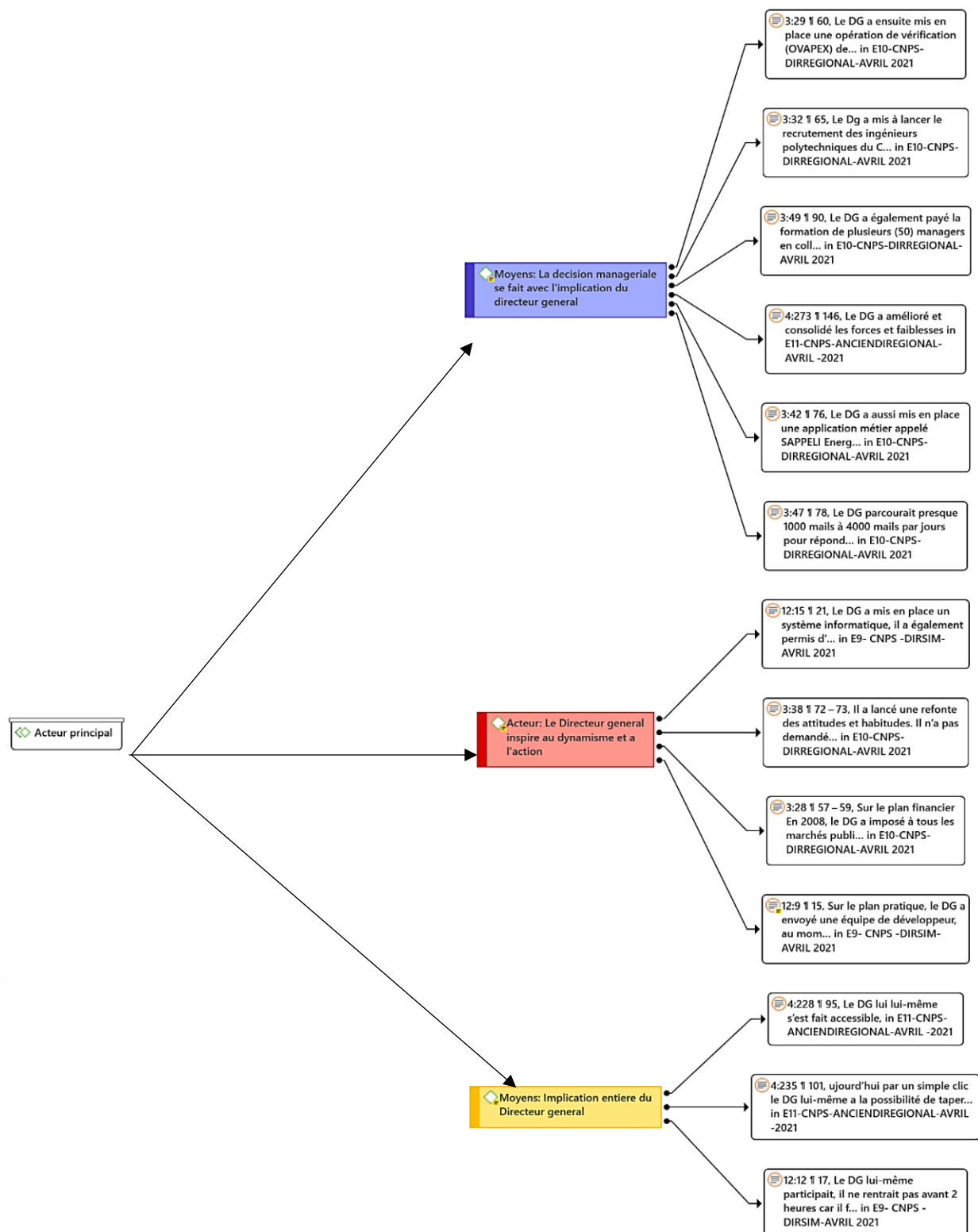
objectifs sont bien présents ». La production des informations devient plus organisée et le suivi des actions découle simplement de l'engagement du dirigeant. Nous avons cet avis d'un des participants à nos entretiens : *« L'information est produite ; le suivi de l'information et les actions correctives sont nécessaires. Le manager a les moyens d'interpréter les résultats pour évaluer la dérive ou pas »*.

En ce qui concerne le manager persuasif, c'est encore d'une approche systémique qu'il s'agit. Cette approche se présente davantage comme une manière d'appréhender la complexité. Ce système est de par sa nature cybernétique et centré sur des signaux d'alertes des écarts ; ceci s'explique par la multiplication des tableaux de bords et de l'activité de reporting. Pour ce qui est du style de leader persuasif, le leader est plus regardant et prudent sur les aléas du marché. Un répondant précise qu'ici, *« l'information évolue et le système cherche à maîtriser les aléas de l'environnement »*. Ce cas de figure requiert davantage de technicité de la part du leader. Il présente cependant des risques car *« l'inconvénient se trouve au niveau des informations dont l'utilisation est conditionnée par la rétroaction. Quand il n'y a pas d'écart, aucune information ne circule »*. Les risques observés ne sont pas seulement liés au caractère complexe des informations, mais aussi à la pertinence des approches de gestion interne.

5.2. Le rôle principal du directeur général dans l'implémentation de l'orientation marché.

Le rôle du dirigeant est capital. Ceci voudrait dire qu'il doit être bien outillé et formé pour assurer non seulement la crédibilité et la flexibilité de l'information, mais aussi la mise en place des actions nécessaires pour garantir à l'entreprise un avantage concurrentiel. Pour montrer l'implication du directeur général dans le cas ci-dessus, on peut lire les avis des managers de la structure : *« Le DG a montré qu'il est un coach... »*, ou encore *« Le DG a fait une refonte des attitudes »* ; *« il a recruté une équipe de développeurs »*. Le directeur est celui qui va déterminer les axes et les contours d'implémentation d'une bonne orientation marché basée sur une gestion autant proactive que réactive des informations : *« Aujourd'hui on a mis en place une structure qu'on appelle 'client operations management' – gestion des opérations clients, qui représente notre tour de contrôle et s'occupe de la circulation des informations*

Figure 2: Illustration rôle principal du directeur général dans l'implémentation de l'orientation marché.



Les objectifs et les plans stratégiques étaient mesurables et modulables. Au terme de chaque saison d'évaluation, les résultats sont restés excédentaires, car toutes ses initiatives ont été centrées autour de ces objectifs.

Nous avons noté que certaines entreprises avaient entamé des projets de digitalisation non achevés. Par contre, dans les entreprises au sein desquelles nous avons trouvé des dirigeants participatifs, des efforts ont été faits et les répondants disent avec satisfaction qu'ils ont amélioré leur service. Chez un cas, le répondant affirme une mise en place des moyens techniques : *« Nous sommes obligés de changer avec les APE¹ car il y a une avalanche d'équipements entrés au Cameroun à des prix moins accessibles »*. L'une des entreprises étudiées est en train de mettre en place un moyen de convergence vers l'outil mobile : *« Aujourd'hui, vous avez une adresse Google. La même adresse vous permet d'être sur Google Play pour télécharger vos applications. Ça, c'est un besoin qui va s'amplifier de temps en temps. C'est pourquoi pour pallier ce problème, nous allons converger vers l'outil mobile, le téléphone, Internet, l'abonnement câble. Par cette stratégie de convergence, nous allons arracher même les clients des sociétés mobiles »*. Chez un autre, ce sont plutôt des investissements dans le but d'améliorer le contact client au niveau du front office : *« On a amélioré les sièges, la cabine, mais les projets en cours ne sont pas encore arrivés à maturité »*. Au cours du processus, les projets tels que la digitalisation ont été conclus chez certains. Un répondant affirme : *« Aujourd'hui, on paie le billet par mobile »*. Un autre déclare : *« Nous avons atteint 100% de digitalisation »*. Certains projets ont été annulés ou ont dû être interrompus par des changements et d'autres variables. C'est pourquoi nous avons jugé pertinent de présenter le rôle du leader dans la gestion des obstacles que les entreprises rencontrent dans le processus d'implémentation d'une gestion orientée marché.

5.4. L'influence du manager dans le processus d'implémentation d'une gestion orientée marché

Un aspect important qui est ressorti de l'analyse des données est la capacité du manager à renforcer et à garantir l'implication de tous pour l'obtention de résultats favorables sur le marché. Le leader ou dirigeant permet de contourner tous les obstacles qui se présentent à l'intérieur et à l'extérieur de la structure jusqu'à l'obtention de résultats satisfaisants. Plusieurs types d'obstacles ont été évoqués lors de nos entretiens. L'un des plus récurrents est

¹ Les APE (Accords de Partenariat Economique) sont des accords commerciaux entre l'Union Européenne et les Pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique (zone ACP)

la compétence des employés des entreprises de service public. L'implémentation nécessite donc que le leader mette en place des stratégies de suivi de la phase de départ jusqu'au résultat. Le rôle du manager est essentiel à tous les niveaux, de la détermination des objectifs à la stratégie.

Selon les cas, la perception de l'orientation marché varie lorsque le leader y exprime un intérêt particulier. Il permet d'élaborer « *une feuille de route* » qui va permettre « *l'accompagnement de chaque service et la création d'un portail interne qui va favoriser l'adhésion de tous* ». Nous avons également noté, à la suite de nos analyses, qu'il existe une adhésion plus facile des commerciaux lorsque les dirigeants participent à mettre sur pieds une dynamique marché qui, d'après un répondant, sert « *à la fidélisation des clients et au positionnement stratégique de l'entreprise* ». La participation du manager à la stratégie est perceptible à trois niveaux distincts : l'amélioration de la qualité de l'information (d'où sa capacité à être à la fois proactive et réactive), la réactivité de l'entreprise et le renforcement des capacités des acteurs qui aboutira à l'implication organisationnelle de tous les employés à l'atteinte des objectifs par l'efficacité. Elle permet aussi l'interaction fonctionnelle.

5.5. La participation du dirigeant permet la proactivité et la réactivité des entreprises

Le leader permet de monitorer les modifications du marché et de produire des informations qui facilitent la décision. Pour un répondant : « *Nous avons un niveau de pénétration très élevé. On analyse les états financiers de fond en comble pour connaître les entreprises plus qu'elles-mêmes* ». Et pour un autre, le leader facilite l'instauration d'une orientation entrepreneuriale par la mise en œuvre des processus nécessitant la recherche des informations sur les besoins technologiques de l'entreprise. Pour un autre répondant, le dirigeant permet de résoudre plus facilement les problèmes de digitalisation : « *On est tous renseignés ici. Personne ne se cache à cause de la digitalisation. Nous partageons le même niveau d'information. Cependant, nous avons aussi des techniques d'observation du marché qui permettent d'avoir une visibilité des concurrents* ».

Le dirigeant permet aussi à l'entreprise de s'adapter au marché pour des questions telles que « *les accès à distance* » ou encore pour « *automatiser tous les processus de vente* ». Un autre volet est qu'il permet d'améliorer l'utilisation de l'information et la réactivité de l'entreprise : « *Nous faisons un benchmark des offres commerciales de façon mensuelle, dont une étude détaillée en termes de tarifs des offres des concurrents, qui va permettre d'élaborer des analyses stratégiques trimestrielles* ». Dans un autre cas, « *Nous travaillons régulièrement avec notre base de données. Nous avons également des entreprises qu'on*

appelle BonaBona ». Un autre déclare : « Nous sommes plus réactionnaires, plus personne n'appelle par le fixe aujourd'hui. Le marché des télécommunications va vite, nous ne pouvions rester statiques. Nous sommes partout, nos opérateurs sont nos principaux clients. On peut les appeler une concurrence indirecte, leurs produits sont des substituts ».

On peut dire qu'il y a une véritable différence lorsque le dirigeant est présent et disponible pour les informations de son marché. Les décisions sont à la fois réactives : *« On a mis une équipe par exemple sur tous les principaux trafics pour satisfaire nos clients »*, et proactives : *« la connaissance et la production des informations existantes permettent d'avoir en temps réel les résultats du marché »*. Certains qui connaissent encore un problème au niveau de l'efficacité de leurs entreprises admettent cependant que la suite du processus de production des informations requiert un accompagnement spécifique : *« Nous nous faisons accompagner »* ; ou pour un autre répondant : *« Nous travaillons régulièrement par des études pour voir si la situation a changé et généralement, ceci nous permet d'anticiper parce qu'on sait comment l'autre fait. Ça nous permet d'élaborer une stratégie en tenant compte du marché et des concurrents »*.

Nous avons constaté que les entreprises qui n'ont pas un niveau d'implication suffisant des dirigeants préfèrent externaliser tout ce qui porte sur les études. Alors que pour celles dont le dirigeant a pris le processus en main, les informations sont généralement gérées par les services informatiques, qui font pour la plupart partie du service marketing : *« Tout ce qui touche l'externe, c'est le service marketing intelligent »*. Dans ce cas-ci, le dirigeant a créé une cohésion départementale entre le service informatique et le service marketing pour la gestion de l'information, ceci dans le but de faciliter le processus de production de l'information et pour raccourcir le processus de décision. Un participant le souligne ici : *« En 2010, on est passé à un délai de traitement de moins d'une journée... nous avons mis en place trois ou quatre applications métiers pour liquider les comptes d'exploitation, les comptes supports, pour gérer l'assiduité du personnel, des applications pour gérer les comptes employeurs, une autre application pour gérer la comptabilité...Aujourd'hui, le DG peut avoir la situation d'un dossier, sa traçabilité et vérifier la transparence des activités au moindre clic »*. Il poursuit : *« Le DG lui-même participait. Il ne rentrait pas avant 2 heures du matin, car il fallait le suivre pour pérenniser sa vision. »*

La participation du dirigeant est essentielle pour la production de l'information et la proactivité de l'entreprise. Cependant pour obtenir une information fiable susceptible d'être utilisée, il faut au préalable avoir un personnel qui a les compétences requises pour communiquer.

C'est pourquoi pour faciliter la tâche, les dirigeants participatifs investissent dans le développement personnel des compétences. Nous démontrons par la suite les actions menées au sein des cas A et D pour le développement des compétences.

5.6. La participation du dirigeant : facteur de développement des compétences

Dans le cas D, le dirigeant a tout d'abord eu une phase d'initiation qui a été celle de la mise à niveau des employés pour l'utilisation de l'outil informatique : *« Nous avons tout d'abord mis en œuvre un système intranet pour limiter les déplacements. Il fallait mettre sur pieds un outil de collaboration pour résoudre le problème du partage de l'information. Chaque soir, nous organisons des sessions d'initiation à l'informatique. Il fallait vaincre la peur de la souris car il y avait un problème de génération, ceux qui ne comprenaient pas le but de l'informatique »*. Après cette phase d'initiation, il y a eu une seconde phase : *« La phase 2 était la mise en place d'un centre d'expérimentation de l'outil qui va servir de généralisation dans toute l'entreprise »*.

Il nous a été dit que toutes les applications ont été localement conçues, car la première application qui était importée n'était pas adaptée au contexte : *« Quand le DG est arrivé, il a fait confiance aux jeunes qui sortaient des écoles...Aujourd'hui, en trente minutes, on liquide un dossier. Les mises à jour peuvent être faites sur place. La première application GTEC² a coûté près de 8 milliards pour un résultat quasi nul. Il y avait des doublons dans les paiements des prestations qui causaient d'énormes pertes »*.

Il nous a été révélé que l'opération de *« lutte contre la peur de la souris »* n'a pas été facile à mener compte tenu du problème de générations. Plusieurs employés ont préféré s'enregistrer pour des départs volontaires, au lieu de s'adapter au processus de changement que le dirigeant avait baptisé *« Opération je dois changer, point. Si je ne change pas, le changement va me changer »*. Cette dynamique résulte d'une gestion transparente. C'est pourquoi nous parlons à présent de la participation du dirigeant dans la transparence de la gestion.

5.7. La participation du dirigeant : un facteur favorable à la saisie des opportunités stratégiques

La participation du directeur à l'implémentation d'une gestion orientée marché permet pour certains de *« centraliser les offres »*, pour d'autres de *« suivre le ROI de ses actions »*, et pour un autre encore, *« la mise en place des actions de différenciation stratégique »* par la

²GTEC (Gestion Technique des Centres) est un progiciel de gestion technique non adapté au contexte CNPS. Ce système sera essentiellement poreux car il laisse la voie à des fraudes massives et favorise l'apparition de doublons.

précision du traitement et de l'utilisation des informations. Pour illustrer ses propos, un des répondants déclare que la participation permanente de son directeur a permis la réactivité de l'entreprise face à la saisie des opportunités stratégiques : *« Initialement, on avait deux vols. Un en début de matinée et l'autre en fin de journée. Vous avez toutes les agences VIP qui offraient en moyenne un voyage toutes les heures, donc il y avait un potentiel important de voyageurs entre Douala et Yaoundé. Si vous ajoutez à cela, le prix moyen du voyage aller-retour valait 15000 F pour une durée de 5h et dans cette population, beaucoup paient 35 000F pour faire un aller-retour en moins de temps. Aujourd'hui nos lignes les plus importantes, c'est Douala-Yaoundé ».*

Pour un autre répondant, la participation du dirigeant est perceptible au niveau du développement des agences annexes : *« Nos points de vente sont tous BSP : c'est un réseau développé par filière qui a un certain nombre d'agences de voyage qui vendent nos billets ».* Chez un autre, c'est la rapidité dans la mise en œuvre des moyens logistiques : *« On crée un point de vente ».* Pour un autre encore, il s'agit plutôt de la flexibilité dans le réaménagement des fonctions pour rendre les processus efficaces : *« On a aujourd'hui une direction qui facilite le service des clients comme la direction des grands projets, la direction de transport. On est plus orienté vers le partage de l'information et la mise en place des processus, l'apprentissage et la qualification de tous. On a nommé des gestionnaires de portefeuilles qui suivent des engagements vis-à-vis des clients ... Nous avons recyclé notre force de vente, remotivé le personnel, remis à jour leurs compétences ».*

C'est pourquoi, parvenu à la fin du travail, nous présentons un modèle recursif que nous avons mis en place, lequel pourra servir de base aux entreprises et institutions publiques dans leur processus d'implémentation d'une gestion orientée marché.

Conclusion

Comme nous avons pu le constater, l'implémentation de la gestion orientée marché nécessite au préalable la mise en place des moyens culturels, ce qui ne peut pas se faire sans que le dirigeant ne se positionne comme un élément clé de l'implémentation par sa participation active tout au long du processus. Dans les entreprises qui ont connu des changements incessants, nous avons constaté qu'il y a une certaine rupture dans la conception et la mise en place de leur stratégie, car les dirigeants, bien que compétents, n'arrivent pas souvent à communiquer leur vision et à créer une participation effective de tout le personnel. Plusieurs facteurs peuvent être des obstacles qui empêchent l'implémentation proprement dite.

Principaux apports :

Ce travail vient enrichir les études portant sur la mise en place de l'orientation marché dans les entreprises publiques. En étudiant les styles de leadership nécessaires pour la transformation des ressources internes, l'article ressort l'importance du processus de collaboration avec les employés qui permettra de gérer dès le départ des problèmes de résistance au changement. Le premier objectif étant de susciter un personnel volontaire et motivé et l'ouverture des entreprises publiques sur leur environnement externe. De plus, les personnes formées pour être orientées marché sont essentiellement ouvertes au changement et à l'amélioration personnelle. Elles sont plus enfreintes à développer des valeurs collectivistes et des attitudes d'appartenance à des groupes (famille, voisinage, lieu de travail). Pour ces personnes, faire partie d'un groupe résulte du désir de maintenir l'harmonie au sein de celui-ci. Les entreprises publiques peuvent mieux évoluer avec des employés qui surimposent les priorités du groupe à leurs priorités personnelles (Liu et al., 2001).

Contributions

L'étude nous a permis de décrire l'importance de mettre en place une approche comportementale de l'orientation marché dans les entreprises publiques, qui vise à créer une dynamique d'interaction entre le personnel. Les organisations axées sur le marché sont caractérisées par un ensemble de valeurs culturelles et des croyances qui mettent d'abord les intérêts des clients en priorité. La recherche en marketing est marquée par une tendance récente à étudier l'influence d'attitudes et de comportements individuels, tels que l'implication organisationnelle, sur une attitude et un comportement collectif des membres d'une organisation, en l'occurrence l'orientation marché. Ainsi, certains auteurs (Aziz & Yassin, 2010; Conduit & Mavondo, 2001; Zhao & Cavusgil, 2006) envisagent la relation selon laquelle l'implication organisationnelle serait le prédicteur de l'orientation marché. Dans ce sens, le déploiement de l'orientation marché serait conditionné par l'attitude des dirigeants, la configuration organisationnelle, la nature des relations entre les départements, la satisfaction des employés, le niveau de connexion, de conflit, le système de récompenses. Les caractéristiques de l'environnement interne sont donc des critères qui vont favoriser ou obstruer la mise en place et l'implémentation de cette logique dans les entreprises. La recherche aborde l'orientation marché dans les services publics comme une valeur de la culture d'entreprise susceptible d'orienter les attitudes et les comportements de ses agents pour optimiser la satisfaction de la clientèle.

Limites

Les valeurs sont le noyau du système de croyance de l'individu et ne peuvent être modifiées. Cependant, les attitudes sont plus faciles à être modifiées. Et ce n'est que lorsque les valeurs, les attitudes et les comportements organisationnels sont basés sur les mêmes systèmes de croyance que l'entreprise commence à bénéficier des avantages d'une culture orientée marché. Pour étudier la mise en œuvre d'une orientation marché dans les services publics, il faut donc tenir compte de la conjonction d'un ensemble de facteurs qui naissent dès lors qu'on associe la dimension individualiste et collectiviste et leur impact directionnel sur le comportement des employés. Les employés qui ont des valeurs collectivistes accordent plus d'importance que ceux qui ont des valeurs individualistes aux trois facettes de l'orientation marché que sont : l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination inter fonctionnelle. Cependant, l'ouverture au changement de la catégorie des personnes individualistes a un impact fort sur l'orientation vers les concurrents et la coordination inter fonctionnelle. Selon cette même étude, les employés au bas de la hiérarchie sont plus favorables au collectivisme que leurs supérieurs, et sont donc plus orientés marché.

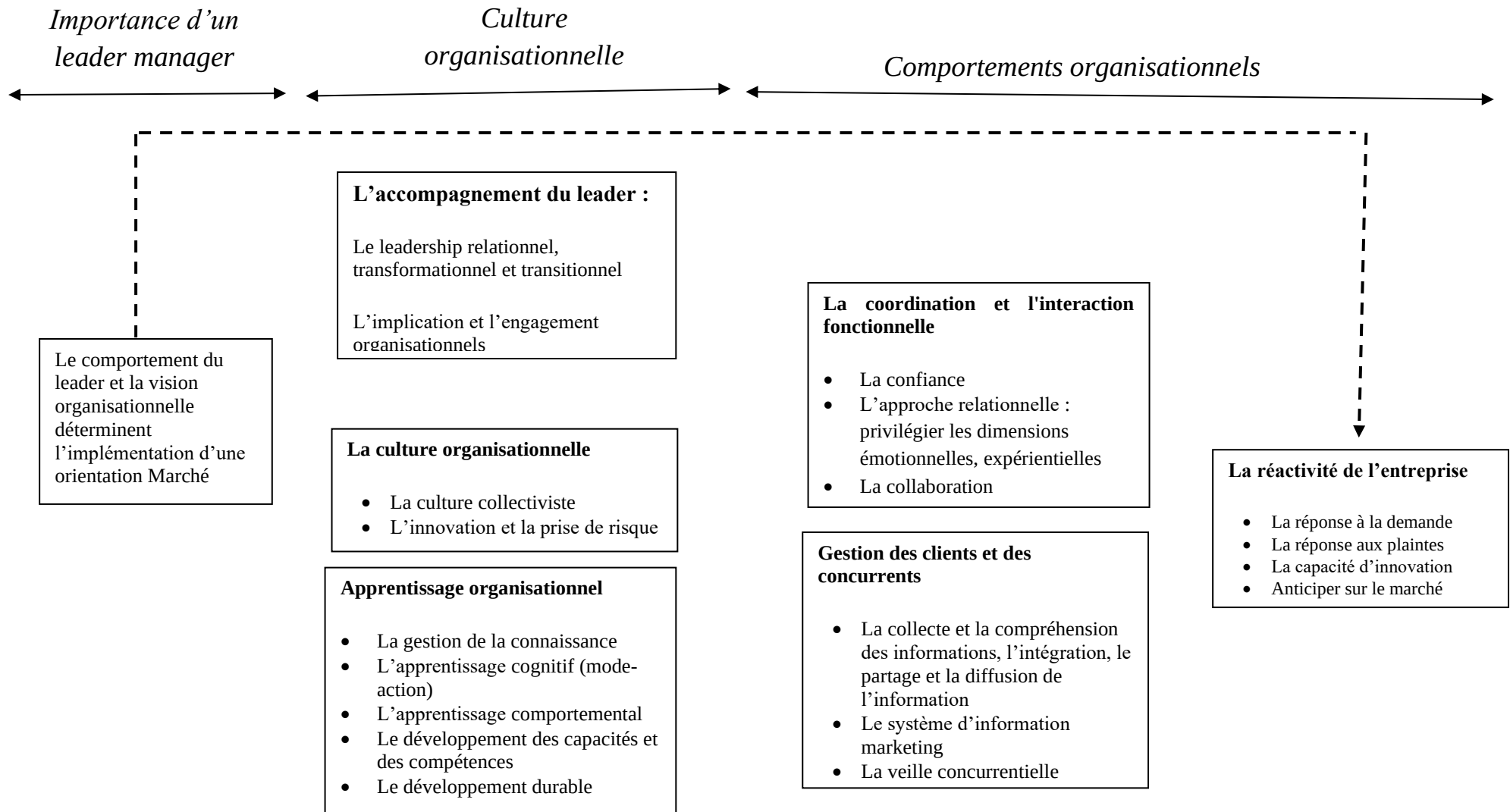
Conclusion

Mettre en place une orientation marché dans les entreprises publiques consiste à établir un système de valeur inter-organisationnel qui est basé sur la confiance interindividuelle et interpersonnelle. Ceci stipule une première phase basée sur l'orientation stratégique qui prendra d'abord une approche « outside-in », avec les employés en tant qu'élément fondamental, et ensuite prendra une approche « inside-out », avec l'identité des clients comme concept clé. Cela suppose de mettre le personnel de l'entreprise lui-même en situation de confiance. En le faisant, il sera capable d'identifier, mais aussi de répondre aux exigences des clients. L'orientation marché dans l'entreprise publique s'étend aussi aux attitudes au travail. Par conséquent, une entreprise qui est moins orientée marché ne peut pas attendre de sa force de vente des attitudes qui sont à l'avantage des clients.

Des actions au niveau interne de l'organisation peuvent se répercuter sur son environnement externe. La poursuite des buts stratégiques de l'entreprise peut également imposer la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques. Il est question en ce moment d'acquérir des compétences nouvelles dans le but de donner un avantage stratégique à l'entreprise et de responsabiliser les employés. Il est nécessaire de penser à une combinaison des deux approches culturelle et comportementale dans le but de renforcer les attitudes des employés et de développer les comportements favorables à l'atteinte des objectifs de performance et au positionnement concurrentiel de l'entreprise sur son marché. C'est dans ce

sens que nous présentons un modèle récursif, lequel peut servir de base aux entreprises et institutions publiques dans leur transition vers une gestion orientée marché.

Figure 3 : Processus d'implémentation d'une gestion orienté marché dans les entreprises publiques



Conclusion

Comme nous avons pu le constater, l'implémentation de la gestion orientée marché nécessite au préalable la mise en place des moyens culturels, ce qui ne peut pas se faire sans que le dirigeant ne se positionne comme un élément clé de l'implémentation par sa participation active tout au long du processus. Dans les entreprises qui ont connu des changements incessants, nous avons constaté qu'il y a une certaine rupture dans la conception et la mise en place de leur stratégie, car les dirigeants, bien que compétents, n'arrivent pas souvent à communiquer leur vision et à créer une participation effective de tout le personnel. Plusieurs facteurs peuvent être des obstacles qui empêchent l'implémentation proprement dite.

Principaux apports :

Ce travail vient enrichir les études portant sur la mise en place de l'orientation marché dans les entreprises publiques. En étudiant les styles de leadership nécessaires pour la transformation des ressources internes, l'article ressort l'importance du processus de collaboration avec les employés qui permettra de gérer dès le départ des problèmes de résistance au changement. Le premier objectif étant de susciter un personnel volontaire et motivé et l'ouverture des entreprises publiques sur leur environnement externe. De plus, les personnes formées pour être orientées marché sont essentiellement ouvertes au changement et à l'amélioration personnelle. Elles sont plus enfreintes à développer des valeurs collectivistes et des attitudes d'appartenance à des groupes (famille, voisinage, lieu de travail). Pour ces personnes, faire partie d'un groupe résulte du désir de maintenir l'harmonie au sein de celui-ci. Les entreprises publiques peuvent mieux évoluer avec des employés qui surimposent les priorités du groupe à leurs priorités personnelles (Liu et al., 2001).

Contributions

L'étude nous a permis de décrire l'importance de mettre en place une approche comportementale de l'orientation marché dans les entreprises publiques, qui vise à créer une dynamique d'interaction entre le personnel. Les organisations axées sur le marché sont caractérisées par un ensemble de valeurs culturelles et des croyances qui mettent d'abord les intérêts des clients en priorité. La recherche en marketing est marquée par une tendance récente à étudier l'influence d'attitudes et de comportements individuels, tels que l'implication organisationnelle, sur une attitude et un comportement collectif des membres d'une organisation, en l'occurrence l'orientation marché. Ainsi, certains auteurs (Aziz & Yassin,

2010; Conduit & Mavondo, 2001; Zhao & Cavusgil, 2006) envisagent la relation selon laquelle l'implication organisationnelle serait le prédicteur de l'orientation marché. Dans ce sens, le déploiement de l'orientation marché serait conditionné par l'attitude des dirigeants, la configuration organisationnelle, la nature des relations entre les départements, la satisfaction des employés, le niveau de connexion, de conflit, le système de récompenses. Les caractéristiques de l'environnement interne sont donc des critères qui vont favoriser ou obstruer la mise en place et l'implémentation de cette logique dans les entreprises. La recherche aborde l'orientation marché dans les services publics comme une valeur de la culture d'entreprise susceptible d'orienter les attitudes et les comportements de ses agents pour optimiser la satisfaction de la clientèle.

Limites

Les valeurs sont le noyau du système de croyance de l'individu et ne peuvent être modifiées. Cependant, les attitudes sont plus faciles à être modifiées. Et ce n'est que lorsque les valeurs, les attitudes et les comportements organisationnels sont basés sur les mêmes systèmes de croyance que l'entreprise commence à bénéficier des avantages d'une culture orientée marché. Pour étudier la mise en œuvre d'une orientation marché dans les services publics, il faut donc tenir compte de la conjonction d'un ensemble de facteurs qui naissent dès lors qu'on associe la dimension individualiste et collectiviste et leur impact directionnel sur le comportement des employés. Les employés qui ont des valeurs collectivistes accordent plus d'importance que ceux qui ont des valeurs individualistes aux trois facettes de l'orientation marché que sont : l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination inter fonctionnelle. Cependant, l'ouverture au changement de la catégorie des personnes individualistes a un impact fort sur l'orientation vers les concurrents et la coordination inter fonctionnelle. Selon cette même étude, les employés au bas de la hiérarchie sont plus favorables au collectivisme que leurs supérieurs, et sont donc plus orientés marché.

Conclusion

Mettre en place une orientation marché dans les entreprises publiques consiste à établir un système de valeur inter-organisationnel qui est basé sur la confiance interindividuelle et interpersonnelle. Ceci stipule une première phase basée sur l'orientation stratégique qui prendra d'abord une approche « outside-in », avec les employés en tant qu'élément fondamental, et ensuite prendra une approche « inside-out », avec l'identité des clients comme concept clé. Cela suppose de mettre le personnel de l'entreprise lui-même en situation de

confiance. En le faisant, il sera capable d'identifier, mais aussi de répondre aux exigences des clients. L'orientation marché dans l'entreprise publique s'étend aussi aux attitudes au travail. Par conséquent, une entreprise qui est moins orientée marché ne peut pas attendre de sa force de vente des attitudes qui sont à l'avantage des clients.

Des actions au niveau interne de l'organisation peuvent se répercuter sur son environnement externe. La poursuite des buts stratégiques de l'entreprise peut également imposer la mobilisation de nouvelles ressources spécifiques. Il est question en ce moment d'acquérir des compétences nouvelles dans le but de donner un avantage stratégique à l'entreprise et de responsabiliser les employés. Il est nécessaire de penser à une combinaison des deux approches culturelle et comportementale dans le but de renforcer les attitudes des employés et de développer les comportements favorables à l'atteinte des objectifs de performance et au positionnement concurrentiel de l'entreprise sur son marché.

BIBLIOGRAPHIE

- Argyris, C.** (1973). Personality and organization theory revisited. *Administrative science quarterly*, 141-167.
- Avlonitis, G.**, Gounaris, S., & Papavasiliou, N. (1999). What does marketing orientation mean in practice? Some empirical evidence. *28th Annual EMAC Conference*.
- Aziz, N. A.**, & Yassin, N. M. (2010). How will market orientation and external environment influence the performance among SMEs in the agro-food sector in Malaysia. *International Business Research*, 3(3), 154-164.
- Baker, W. E.**, & Sinkula, J. M. (1999). Learning orientation, market orientation, and innovation : Integrating and extending models of organizational performance. *Journal of market-focused management*, 4(4), 295-308.
- Barbuto Jr, J. E.** (2016). How is strategy formed in organizations? A multi-disciplinary taxonomy of strategy-making approaches. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 3(1), 822.
- Bareil, C.**, & Savoie, A. (2002). Une avancée significative dans la conduite du changement organisationnel. *Psychologie du travail et des organisations*, 8(1), 27-45.
- Bass, B. M.** (1985). Leadership : Good, better, best. *Organizational dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M.** (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European journal of work and organizational psychology*, 8(1), 9-32.
- Bass, B. M.**, & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology press.
- Bavelas, A.**, & Lewin, K. (1942). Training in democratic leadership. *The Journal of abnormal and social psychology*, 37(1), 115.
- Belmondo, C.** (2008). Comprendre les pratiques des acteurs de l'intelligence économique : Une étude des micro-activités de représentation de l'environnement concurrentiel et d'organisation de la veille. *Systemes d'information management*, 13(3), 83-107.
- Beverland, M. B.**, & Lindgreen, A. (2007). Implementing market orientation in industrial firms : A multiple case study. *Industrial Marketing Management*, 36(4), 430-442.
- Bhuan, S. N.** (1998). An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies. *Journal of business research*, 43(1), 13-25.
- Booth, K.**, Branicki, L. J., & Badham, R. J. (2020). Mindful Ambidexterity : An Ethnographic Study of How Managers Navigate Exploitation and Exploration. *Academy of Management Proceedings*, 2020(1), 12530.

- Cadogan, J. W.,** Diamantopoulos, A., & De Mortanges, C. P. (1999). A measure of export market orientation : Scale development and cross-cultural validation. *Journal of international business studies*, 30(4), 689-707.
- Cano, C. R.,** Carrillat, F. A., & Jaramillo, F. (2004). A meta-analysis of the relationship between market orientation and business performance : Evidence from five continents. *International Journal of research in Marketing*, 21(2), 179-200.
- Carriere, J. B.** (1990). La vision stratégique en contexte de PME: cadre théorique et étude empirique. *Revue internationale PME*, 3(3-4).
- Charreaux, G.** (1997). L'entreprise publique est-elle nécessairement moins efficace? *Revue française de gestion*, 115(1), 38-56.
- Chelariu, C.,** Ouattarra, A., & Dadzie, K. Q. (2002). Market orientation in Ivory Coast : Measurement validity and organizational antecedents in a sub-Saharan African economy. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Cheng, C. C., &** Krumwiede, D. (2012). The role of service innovation in the market orientation—New service performance linkage. *Technovation*, 32(7-8), 487-497.
- Conduit, J., &** Mavondo, F. T. (2001). How critical is internal customer orientation to market orientation? *Journal of business research*, 51(1), 11-24.
- Day, G. S.** (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of marketing*, 58(4), 37-52.
- Deng, S., &** Dart, J. (1994). Measuring market orientation : A multi-factor, multi-item approach. *Journal of marketing management*, 10(8), 725-742.
- Deshpandé, R.,** Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : A quadrad analysis. *Journal of marketing*, 57(1), 23-37.
- Dumez, H.** (2013). Qu'est-ce que la recherche qualitative? Problèmes épistémologiques, méthodologiques et de théorisation. *Annales des Mines-Gérer et comprendre*, 2, 29-42.
- Dumez, H.** (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative : Les questions clés de la démarche compréhensive*. Vuibert.
- Esslimani, B.** (2012). L'orientation marché : Une composante de la culture d'entreprise au service des attitudes au travail. *Question (s) de management*, 2, 25-36.
- Fiedler, F. E.** (1996). Research on leadership selection and training : One view of the future. *Administrative science quarterly*, 241-250.

- Galazka, A. M.,** Beynon, M., & Edwards, T. (2020). Indice de l'usage des technologies de l'information et de la communication dans l'administration du travail : Nécessité, pertinence et utilisation potentielle. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 86(2), 249-269.
- Gao, Y., & Bradley, F. (2007). Engendering a market orientation : Exploring the invisible role of leaders' personal values. *Journal of Strategic Marketing*, 15(2-3), 79-89.
- Gebhardt, G. F.,** Carpenter, G. S., & Sherry Jr, J. F. (2006). Creating a market orientation : A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of marketing*, 70(4), 37-55.
- Gotteland, D.,** Haon, C., & Jolibert, A. (2009). L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche meta-analytique. *M@ n@ gement*, 12(3), 204-223.
- Graen, G. B., &** Uhl-Bien, M. (1995). *Relationship-based approach to leadership : Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective.*
- Halima, R. B.** (2010). Impact de l'orientation marché de l'entreprise sur la satisfaction de son client distributeur : Application à la relation hôtel-voyagiste en Tunisie. *Revue Marocaine de Recherche en Management et Marketing*, 2-3.
- Harris, L. C.** (2000). The organizational barriers to developing market orientation. *European Journal of Marketing*.
- Harris, L. C., &** Ogbonna, E. (2001). Leadership style and market orientation : An empirical study. *European journal of marketing*.
- Harris, L. C., &** Ogbonna, E. (2011). Antecedents and consequences of management-espoused organizational cultural control. *Journal of Business Research*, 64(5), 437-445.
- Hogan, S. J., &** Coote, L. V. (2014). Organizational culture, innovation, and performance : A test of Schein's model. *Journal of business research*, 67(8), 1609-1621.
- Hurley, R. F., &** Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning : An integration and empirical examination. *Journal of marketing*, 62(3), 42-54.
- Jansen, J. J.,** Vera, D., & Crossan, M. (2009). Strategic leadership for exploration and exploitation : The moderating role of environmental dynamism. *The Leadership Quarterly*, 20(1), 5-18.

- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K.** (1996). Market orientation : Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119-135.
- Kahn, R. L., & Quinn, R. P.** (1970). Role stress : A framework for analysis. *Occupational mental health*, 50-115.
- Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J.** (2003). Implementing a customer orientation : Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.
- Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O.** (2005). Market orientation : A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of marketing*, 69(2), 24-41.
- Kotter, J. P.** (1995). Leading change. *harvard business review*, 2(1), 1-10.
- Kuada, J., & Buatsi, S. N.** (2005). Market orientation and management practices in Ghanaian firms : Revisiting the Jaworski and Kohli framework. *Journal of International Marketing*, 13(1), 58-88.
- Lado, N., & Maydeu-Olivares, A.** (2001). Exploring the link between market orientation and innovation in the European and US insurance markets. *International marketing review*.
- Lado, N., Maydeu-Olivares, A., & Rivera, J.** (1998). Measuring market orientation in several populations. *European journal of marketing*.
- Lafferty, B. A., & Hult, G. T. M.** (2001). A synthesis of contemporary market orientation perspectives. *European journal of marketing*.
- Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S.** (2004). The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of product innovation management*, 21(2), 79-94.
- Lant, T. K., Milliken, F. J., & Batra, B.** (1992). The role of managerial learning and interpretation in strategic persistence and reorientation : An empirical exploration. *Strategic management journal*, 13(8), 585-608.
- Lee, J.-Y., & Day, G. S.** (2019). Designing customer-centric organization structures : Toward the fluid marketing organization. In *Handbook on Customer Centricity*. Edward Elgar Publishing.
- Lee, S., & Yoo, J.** (2021). Determinants of a Firm's Sustainable Competitive Advantages : Focused on Korean Small Enterprises. *Sustainability*, 13(1), 346.

- Lee, S., Yoon, S.-J., Kim, S., & Kang, J.-W.** (2006). The integrated effects of market-oriented culture and marketing strategy on firm performance. *Journal of strategic marketing*, 14(3), 245-261.
- Lee, J. Y., & Day, G. S.** (2019). Designing customer-centric organization structures: toward the fluid marketing organization. In *Handbook on Customer Centricity*. Edward Elgar Publishing
- Lings, I.** (1999). Balancing internal and external market orientations. *Journal of Marketing Management*, 15(4), 239-263.
- Liu, B. S.-C., Furrer, O., & Sudharshan, D.** (2001). The relationships between culture and behavioral intentions toward services. *Journal of service research*, 4(2), 118-129.
- Locke, E. A.** (1976). The nature and causes of job satisfaction. *Handbook of industrial and organizational psychology*.
- Menguc, B., & Auh, S.** (2006). Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. *Journal of the academy of marketing science*, 34(1), 63-73.
- Menguc, B., & Auh, S.** (2008). Conflict, leadership, and market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 25(1), 34-45.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E.** (2007). Transformational leadership and market orientation : Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal of business research*, 60(4), 314-321.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D.** (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, 58(3), 20-38.
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M.** (2011). Market orientation and performance of export ventures : The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269.
- Pandelica, A., Diaconu, M., & Pandelica, I.** (2012). Community orientation plus : The construct and conceptual framework proposition. *The Proceedings of the International Conference "Marketing-from Information to Decision"*, 358.
- Papasolomou, I., & Vrontis, D.** (2006). Building corporate branding through internal marketing : The case of the UK retail bank industry. *Journal of product & brand management*.

- Piercy, N. F., Harris, L. C., & Lane, N. (2002).** Market orientation and retail operatives' expectations. *Journal of Business Research*, 55(4), 261-273.
- Rosing, K., Frese, M., & Bausch, A. (2011).** Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship : Ambidextrous leadership. *The leadership quarterly*, 22(5), 956-974.
- Ruekert, R. W. (1992).** Developing a market orientation : An organizational strategy perspective. *International journal of research in marketing*, 9(3), 225-245.
- Senge, P. (1990).** Peter Senge and the learning organization. *Rcuperado de*, 451.
- Schein, E. H. (2010).** *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Schneider, B., Brief, A. P., & Guzzo, R. A. (1996).** Creating a climate and culture for sustainable organizational change. *Organizational dynamics*, 24(4), 7-19.
- Shoham, A., Rose, G. M., & Kropp, F. (2005).** Market orientation and performance : A meta-analysis. *Marketing Intelligence & Planning*.
- Siguaw, J. A., Brown, G., & Widing, R. E. (1994).** The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes. *Journal of marketing research*, 31(1), 106-116.
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998).** Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : The distributor perspective. *Journal of marketing*, 62(3), 99-111.
- Sinkula, J. M., Baker, W. E., & Noordewier, T. (1997).** A framework for market-based organizational learning : Linking values, knowledge, and behavior. *Journal of the academy of Marketing Science*, 25(4), 305.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994).** Market orientation, customer value, and superior performance. *Business horizons*, 37(2), 22-28.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1999).** Market-oriented is more than being customer-led. *Strategic management journal*, 20(12), 1165-1168.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (2000).** The positive effect of a market orientation on business profitability : A balanced replication. *Journal of business research*, 48(1), 69-73.
- Soparnot, R. (2009).** *Management des entreprises : Stratégie. Structure. Organisation*. Dunod.
- Tennent, K. D. (2020).** Chandler and the visible hand of management. *The Palgrave Handbook of Management History*, 801-822.

- Turner, R.,** Ledwith, A., & Kelly, J. (2012). Project management in small to medium-sized enterprises. *Management Decision*.
- Ullah, Z.,** & Salo, J. (2018). Emergence of Generative Learning Based Market Orientation from Micro-Macro Level Interactions. *Academy of Marketing Science Annual Conference*, 423-433.
- Urde, M.** (1999). Brand orientation : A mindset for building brands into strategic resources. *Journal of marketing management*, 15(1-3), 117-133.
- Yin, R. K.** (2015). *Qualitative research from start to finish*. Guilford publications.
- Yukl, G.** (2012). Effective leadership behavior : What we know and what questions need more attention. *Academy of Management Perspectives*, 26(4), 66-85.
- Zacher, H.,** & Rosing, K. (2015). Ambidextrous leadership and team innovation. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Zhao, Y.,** & Cavusgil, S. T. (2006). The effect of supplier's market orientation on manufacturer's trust. *Industrial marketing management*, 35(4), 405-414.
- Zhou, K. Z.,** Gao, G. Y., Yang, Z., & Zhou, N. (2005). Developing strategic orientation in China : Antecedents and consequences of market and innovation orientations. *Journal of business research*, 58(8), 1049-1058.