

**L'ORIENTATION MARCHÉ CHEZ LES PETITS PRODUCTEURS
AGRICOLLES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : VERS UNE
CONCEPTUALISATION BIDIMENSIONNELLE
(Évidences empiriques au Sénégal)**

**MARKET ORIENTATION AMONG SMALLHOLDER FARMERS IN
SUB-SAHARAN AFRICA : TOWARD A BIDIMENSIONAL
CONCEPTUALIZATION
(Empirical evidence from Senegal)**

Assane FALL

Enseignant-chercheur,
Faculté des Sciences Économiques et de Gestion (FASEG)
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Sénégal
Laboratoire LEMSTRAD-PME

Ibrahima Samba DANKOCO

Professeur Titulaire agrégé en Sciences de Gestion
Laboratoire LEMSTRAD-PME
Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), Sénégal

Date de soumission : 28/04/2026

Date d'acceptation : 06/07/2026

Pour citer cet article :

FALL. A. & DANKOCO. I.S. (2026) « L'ORIENTATION MARCHÉ CHEZ LES PETITS PRODUCTEURS AGRICOLLES EN AFRIQUE SUBSAHARIENNE : VERS UNE CONCEPTUALISATION BIDIMENSIONNELLE (Évidences empiriques au Sénégal) », Revue Française d'Économie et de Gestion « Volume 7 : Numéro 7 » pp : 636- 651.

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



Résumé

La littérature marketing consacre depuis les années 1990 un modèle tridimensionnel de l'orientation marché (collecte, diffusion et réaction à l'information), issu de l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990). Ce modèle, élaboré dans le contexte des grandes entreprises des pays industrialisés, est-il transférable aux petits producteurs agricoles (PPA) d'Afrique subsaharienne ? En s'appuyant sur une enquête quantitative auprès de 400 PPA au Sénégal, cet article propose une réplique contextualisée et une validation instrumentale de l'échelle MARKOR dans ce contexte spécifique. Les résultats de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire (SPSS 21, AMOS 20) suggèrent que l'orientation marché est structurellement bidimensionnelle chez les PPA : seules les dimensions « diffusion de l'information » et « réaction au marché » s'avèrent psychométriquement valides ($VME > 0,50$; $pvc > 0,70$), la dimension « collecte » étant éliminée pour faiblesse de fiabilité ($\alpha = 0,373$). Ce résultat, convergent avec les travaux de Doucoure (2018) et Verhees et Meulenberg (2004), s'explique par la dotation insuffisante en ressources informationnelles, humaines et organisationnelles des PPA – conformément aux prédictions de la Resource-Based View. L'article fournit une base psychométrique répliquée en contexte africain et ouvre un agenda de recherche sur la mesure de l'orientation marché dans les économies agricoles à faibles ressources.

Mots clés : Orientation marché ; MARKOR ; petits producteurs agricoles ; Sénégal ; analyse factorielle confirmatoire.

Abstract

Since the 1990s, the marketing literature has established a three-dimensional model of market orientation (intelligence generation, dissemination, and responsiveness), based on Kohli and Jaworski's (1990) behavioral approach. Drawing on a face-to-face survey of 400 small agricultural producers (SAPs) in Senegal, this article proposes a contextualized replication and instrumental validation of the MARKOR scale in this specific context. Results from exploratory and confirmatory factor analysis (SPSS 21, AMOS 20) suggest that market orientation is structurally bidimensional among SAPs: only the dimensions of "information dissemination" and "market responsiveness" prove psychometrically valid ($AVE > 0.50$; $pvc > 0.70$), while the "intelligence generation" dimension is eliminated for weak reliability ($\alpha = 0.373$). Grounded in Resource-Based View theory, this finding is explained by the insufficient endowment of informational, human, and organizational resources among SAPs – a structural constraint that prevents the activation of the intelligence generation dimension. The article provides a replicated psychometric basis in an African context and contributes to an emerging research agenda on market orientation measurement in low-resource agricultural economies.

Keywords : Market orientation ; MARKOR ; small agricultural producers ; Senegal ; confirmatory factor analysis.

Introduction

La satisfaction du client comme fondement de la stratégie d'entreprise constitue depuis Drucker (1954) l'un des axiomes les mieux établis du management moderne. C'est dans cette logique que le concept d'orientation marché (OM) a émergé au tournant des années 1990, opérationnalisant la philosophie marketing en un ensemble de comportements organisationnels observables et mesurables. Les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990) ont posé les jalons de deux grandes approches comportementale et culturelle qui ont depuis dominé la recherche empirique sur ce thème, générant des centaines d'études à travers le monde.

Or, la grande majorité de ces travaux a été conduite dans des contextes de grandes entreprises situées dans les économies industrialisées occidentales ou, plus récemment, dans les marchés émergents d'Asie et d'Amérique latine. La transposabilité du concept à des contextes agricoles et à des structures de très petite taille dans les pays d'Afrique subsaharienne reste, à ce jour, peu étudiée et théoriquement sous débattue. Ce silence est d'autant plus problématique que l'agriculture familiale constitue le principal mode de production agricole dans ces pays, employant la majorité de la population active et contribuant de manière décisive à la sécurité alimentaire nationale.

Au Sénégal, l'agriculture représente environ 15 % du PIB et occupe plus de 60 % de la population active (ANSD, 2020). Elle est essentiellement pratiquée par des petits producteurs agricoles (PPA) disposant de ressources très limitées : exploitations de moins de 3 hectares, outillage rudimentaire, faible niveau d'alphabétisation, accès limité au crédit et aux intrants. Dans ce contexte marqué par le retrait progressif de l'État depuis les réformes d'ajustement structurel des années 1980-1990, la question de l'orientation marché des PPA et de sa mesure se pose avec acuité.

La littérature existante sur l'orientation marché dans les pays africains offre des résultats contrastés. Des travaux comme ceux de Doucoure (2018), Fall et Mbengue (2018), Gafa (2020, 2021) et Diao et al. (2021) suggèrent que le concept est pertinent dans ces contextes, mais que sa structure dimensionnelle diffère sensiblement des modèles canoniques.

C'est précisément cette question que cet article entend approfondir. Dans quelle mesure la structure tridimensionnelle de l'orientation marché, établie dans les grands groupes industriels, est-elle transférable aux petits producteurs agricoles du Sénégal ? L'objectif est double : d'une part, tester empiriquement la structure dimensionnelle de l'orientation marché chez les PPA sénégalais ; d'autre part, proposer une explication théorique de la réduction dimensionnelle

observée en mobilisant la Resource-Based View (RBV) comme cadre génératif de l'hypothèse de recherche.

Cet article se positionne explicitement comme une réplique contextualisée et une validation instrumentale, ce qui constitue en soi une contribution scientifique reconnue (Tsang et Kwan, 1999 ; Schmidt, 2009). Sur le plan théorique, il enrichit le débat sur l'adaptation contextuelle des construits marketing. Sur le plan méthodologique, il fournit une échelle validée avec des indicateurs complets (VME, rho de Jöreskog, Fornell-Larcker) adaptée à un terrain difficile d'accès. Sur le plan managérial, il offre aux acteurs du développement agricole une grille de lecture opérationnelle.

L'article est structuré comme suit. La première section présente le cadre théorique et la revue de littérature, en intégrant la RBV comme fondement génératif de l'hypothèse de recherche. La deuxième section expose la méthodologie de l'étude. La troisième section présente les résultats de l'analyse factorielle exploratoire et confirmatoire. La quatrième section discute ces résultats et en tire les implications théoriques, managériales et méthodologiques. Une conclusion synthétise les apports, les limites et les perspectives de la recherche.

1. Cadre théorique et revue de littérature

1.1. La Resource-Based View comme cadre génératif de l'hypothèse

La théorie des ressources (Barney, 1991 ; Wernerfelt, 1984 ; Day, 1994) constitue le fondement théorique de cet article. Elle permet non pas seulement d'interpréter les résultats après coup, mais de générer l'hypothèse de recherche avant la collecte des données. Selon la RBV, les capacités organisationnelles – dont l'orientation marché – ne peuvent se développer que sur la base d'une combinaison de ressources rares, précieuses et difficilement imitables. Appliquée à la structure dimensionnelle de l'OM, cette logique permet de formuler deux propositions génératives.

Proposition P1 : La dimension « collecte d'information » de l'OM requiert des ressources informationnelles, humaines et financières spécifiques (personnel dédié, accès à des bases de données, compétences analytiques). En l'absence de ces ressources, cette dimension ne peut s'activer, quelle que soit la volonté stratégique des acteurs. Day (1994) nomme ce phénomène « market sensing capability » et montre qu'il nécessite un investissement organisationnel minimal. Hunt et Morgan (1995) confirment que cette capacité constitue un avantage compétitif précisément parce qu'elle est rare et coûteuse à développer.

Proposition P2 : Les dimensions « diffusion » et « réaction » reposent sur des mécanismes de coordination sociale et d'adaptation comportementale qui fonctionnent même avec des

ressources minimales, notamment dans les structures à faible différenciation fonctionnelle. La proximité spatiale, les liens familiaux et les relations de confiance au sein de l'exploitation familiale constituent des substituts informels aux systèmes formels de communication organisationnelle. Kohli et Jaworski (1993) avaient eux-mêmes anticipé ce résultat en montrant que la décentralisation favorise la diffusion informelle.

Ces deux propositions, issues de la RBV, permettent de déduire directement l'hypothèse de recherche : les PPA, dont la dotation en ressources est insuffisante pour la collecte formelle, devraient présenter une OM structurellement bidimensionnelle. Ce cadre théorique protège l'article contre la critique d'un usage ex post de la théorie.

1.2. Les deux approches fondatrices de l'orientation marché

L'orientation marché a fait l'objet de deux conceptualisations pionnières quasi-simultanées au début des années 1990. La première, proposée par Kohli et Jaworski (1990), est d'ordre comportemental. Elle définit l'OM comme un ensemble de comportements organisationnels articulés autour de trois activités : (1) la génération d'intelligence de marché ; (2) la diffusion de cette intelligence ; (3) la réponse organisationnelle. L'échelle MARKOR (Kohli et al., 1993), comprenant initialement 32 items réduits à 20 dans la version purifiée, en est l'outil de mesure associé. La seconde conceptualisation, développée par Narver et Slater (1990), adopte une perspective culturelle (MKTOR, 15 items, Likert 7 pts). Ces deux approches ont alimenté un débat structurant que Homburg et Pflesser (2000) ont systématisé.

1.3. La mesure de l'orientation marché : débats et limites

Le tableau 1 synthétise les principales échelles de mesure de l'OM. La comparaison de ces échelles par Deshpandé et Farley (1996) révèle un comportement statistique similaire. Gauzente (1999) conclut que MARKOR est plus adapté pour appréhender l'OM comme phénomène organisationnel observable, justifiant son choix dans le cadre de structures informelles.

Tableau 1 : Principales échelles de mesure de l'orientation marché

Échelle	Auteurs	Items / Likert	Dimensions	Caractéristiques
MARKOR	Kohli & Jaworski (1993)	20 items / 5 pts	Collecte, Diffusion, Réaction	Bonne fiabilité ; validité partielle ; retenu dans cet article
MKTOR	Narver & Slater (1990)	15 items / 7 pts	Client, Concurrents, Coordination	Bonne validité convergente et discriminante
DFW	Deshpandé, Farley & Webster (1993)	9 items / 5 pts	Client (unidimensionnel)	Fiabilité correcte ; validité à approfondir

Source : nous-même

1.4. L'orientation marché dans les petites structures et les contextes en développement

La grande majorité des travaux fondateurs a été conduite dans des grandes entreprises nord-américaines ou européennes. Jaworski et Kohli (1993) soulignent eux-mêmes cette limite. Ellis (2006) appelle à des études complémentaires dans les pays en développement avant de généraliser les résultats sur la relation OM-performance.

Verhees et Meulenbergh (2004) montrent que dans les petites entreprises agricoles néerlandaises, la dimension « collecte » est structurellement limitée par l'absence de ressources dédiées. En Afrique francophone, Doucoure (2018) et Doucoure et al. (2019) signalent une réduction dimensionnelle de l'OM dans les petites entreprises agroalimentaires sénégalaises. Fall et Mbengue (2018), Gafa (2020, 2021) et Diao et al. (2021) confirment la pertinence du concept dans ces contextes tout en signalant des structures dimensionnelles réduites. Ces travaux convergent pour établir que la structure de l'OM est contingente aux ressources disponibles ce qui est précisément ce que nos propositions théoriques (P1 et P2) prédisant.

Des contributions plus récentes renforcent ce constat. Kwaramba et al. (2023) montrent, sur 464 smallholders zimbabwéens, que l'alphabétisation fonctionnelle et l'accès aux services auxiliaires constituent des prérequis indispensables à la génération d'intelligence de marché. Bannor et Arthur (2024) identifient le déficit de compétences informationnelles et managériales comme la première barrière structurelle de l'agribusiness africain. Magakwe et Olorunfemi (2024) montrent que la commercialisation collective pallie précisément cette incapacité individuelle à collecter l'information de marché.

1.5. Hypothèse de recherche

Sur la base du cadre génératif RBV et de la revue de littérature, nous formulons l'hypothèse suivante :

H : Conformément aux propositions de la Resource-Based View (P1 et P2), la structure de l'orientation marché chez les petits producteurs agricoles au Sénégal est bidimensionnelle : la dimension « collecte d'information » est inactive en raison de l'insuffisance des ressources nécessaires à son activation ; seules les dimensions « diffusion » et « réaction », compatibles avec des dotations en ressources minimales, restent actives.

2. Contexte empirique et méthodologie

2.1. Le contexte sénégalais : agriculture et petits producteurs

Le Sénégal est subdivisé en six zones agroécologiques distinctes : les Niayes, la Vallée du Fleuve Sénégal, le Bassin Arachidier, la Zone Sylvopastorale, la Casamance et le Sénégal

Oriental qui présentent des caractéristiques pédologiques, climatiques et socioéconomiques spécifiques. L'agriculture est essentiellement pluviale selon les estimations récentes de la DAPSA (2022), couvrant près de 4 millions d'hectares, soit 19 % de la superficie nationale.

Les PPA constituent l'armature de ce système agricole. Selon les données du Recensement National de l'Agriculture 2018-2019 (ANSD, 2020) et des estimations de suivi de la DAPSA (2022), leurs exploitations se caractérisent par des superficies inférieures à 3 hectares dans 94 % des cas, un effectif de main-d'œuvre de 1 à 5 personnes dans 73 % des cas, et le recours à des outils manuels ou attelés pour 81 % des exploitants.

Sur le plan institutionnel, le retrait progressif de l'État depuis la Nouvelle Politique Agricole de 1984 et le Programme d'Ajustement du Secteur Agricole de 1995 a dissous les structures d'encadrement public (ONCAD, SONAR, SODEVA), transférant aux producteurs et à leurs organisations la responsabilité de la commercialisation. Selon la BAD (2024), le taux de pauvreté est remonté à 36,3 % en 2022, affectant directement le pouvoir d'investissement des ménages agricoles. Ce contexte de libéralisation a exposé les PPA aux dynamiques de marché tout en les privant des ressources institutionnelles de veille informative.

2.2. Posture épistémologique et design de recherche

Cette recherche adopte une posture épistémologique positiviste et une démarche hypothético-déductive. Elle constitue une étude de structure de mesure – et se revendique comme telle – plutôt qu'un test de théorie marketing au sens étroit. Le paradigme de Churchill (1979) guide la construction et la validation des échelles. L'objectif est de tester si la structure factorielle d'une échelle élaborée dans un contexte de grandes entreprises industrialisées reste stable dans un contexte agricole africain à faibles ressources.

2.3. Echantillon et collecte des données

L'étude a été conduite auprès de 400 petits producteurs agricoles au Sénégal. L'échantillonnage est de convenance. La collecte a couvert quatre zones agroécologiques représentatives des principales cultures : les Niayes (maraîchage périurbain, 32 %), le Bassin Arachidier (cultures de rente, 38 %), la Vallée du Fleuve (périmètres irrigués, 18 %) et le Sénégal Oriental (poly-culture, 12 %). La répartition rurale/périurbaine (68 %/32 %) reflète la structure réelle de la population agricole nationale (ANSD, 2020).

Les critères d'inclusion étaient : (1) exercer comme exploitant principal depuis au moins une campagne agricole ; (2) disposer d'une superficie exploitée inférieure à 10 hectares ; (3) vendre au moins une partie de la production sur les marchés locaux ou régionaux. Ces critères visent à garantir la pertinence de l'OM comme concept applicable aux unités étudiées.

Les questionnaires ont été administrés par une équipe de 12 enquêteurs professionnels formés pendant deux jours sur les objectifs de l'étude. La durée moyenne d'administration était de 28 minutes. Le taux de refus a été de 8 % (38 refus sur 438 approches) ; ces refus sont concentrés dans les zones périurbaines où les producteurs sont davantage sollicités. Un test de biais de méthode commune (Harman's single factor test) a été réalisé : le premier facteur non contraint explique 27,4 % de la variance, bien inférieur au seuil de 50 %, ce qui suggère que le biais de méthode commune ne constitue pas une menace sérieuse pour la validité des résultats.

Tableau 2 : Caractéristiques sociodémographiques de l'échantillon (N = 400)

Variable	Modalité principale	Proportion
Effectif de l'exploitation	1 à 5 personnes	73%
Type d'activité dominant	Maraîchage	51%
Âge de l'exploitation	Plus de 16 ans	57%
Appartenance à une OP	Oui	87%
Zone d'exploitation	Rurale	68%
Superficie exploitée	Moins de 3 hectares	94%

Source : données de l'enquête (N = 400)

2.4. Opérationnalisation et procédure d'analyse

L'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1993) a été retenue pour les raisons détaillées en section 2.3. La version adaptée comprend 17 items répartis en trois dimensions théoriques : collecte (6 items), diffusion (6 items) et réaction (5 items), chacun mesuré sur une échelle de Likert à 5 points.

Les données ont été traitées en deux phases. La phase exploratoire (ACP sous SPSS 21, rotation VARIMAX) a permis d'identifier la structure dimensionnelle empirique, en éliminant les items dont la qualité de représentation était inférieure à 0,50 ou dont la contribution factorielle était supérieure à 0,30 sur deux facteurs simultanément. La phase confirmatoire (AFC sous AMOS 20) a validé la structure retenue à travers les indices d'ajustement globaux et les indicateurs psychométriques complets : rho de Jöreskog, VME (Variance Moyenne Extraite) et critère de Fornell-Larcker (1981). Le facteur « Réaction » ne comprenant que 2 items, l'identification du modèle a été assurée en fixant la variance d'erreur de l'item à saturation la plus stable ($\lambda = 0,881$) à sa valeur théorique ($1 - 0,881^2 = 0,224$), conformément à la procédure recommandée par Anderson et Gerbing (1988). Cette contrainte est explicitée dans les notes du tableau 4.

3. Résultats

3.1 Structure factorielle exploratoire

La phase d'épuration par ACP a conduit à l'élimination de 12 des 17 items initiaux. Ces suppressions portent principalement sur les 6 items de la dimension « collecte » ($\alpha = 0,373$, inférieur au seuil de 0,70). Le tableau 3 présente la structure factorielle retenue.

Note sur l'item à saturation modérée : L'item « Si un concurrent majeur ciblait nos consommateurs, nous répondrions immédiatement » présente une saturation de 0,640 sur le facteur Diffusion. Bien que proche du seuil d'ambiguïté (0,60), son contenu latent « la réactivité partagée entre membres de l'exploitation face à une information concurrentielle » est cohérent avec la logique de diffusion/partage de l'information. Il a été conservé mais cette ambiguïté est signalée comme limite (section 5.3). La variance expliquée de 73,80 % doit être interprétée avec prudence, ce chiffre étant mécaniquement élevé sur une échelle résiduelle de 5 items.

Tableau 3 : Structure factorielle de l'OM chez les PPA (ACP, rotation VARIMAX)

Items retenus	Dimension	Facteur 1	Facteur 2
Les données sur la satisfaction des consommateurs sont régulièrement diffusées à tous les niveaux	Diffusion	0,882	
Lorsqu'un événement important survient, tous les membres de l'exploitation le savent rapidement	Diffusion	0,877	
Si un concurrent ciblait nos clients, nous répondrions immédiatement (a)	Diffusion	0,64	
Nous révisons régulièrement nos objectifs pour les aligner sur les attentes des consommateurs	Réaction		0,881
Nous nous réunissons régulièrement pour répondre aux changements de notre environnement	Réaction		0,852
α de Cronbach par facteur		0,761	0,729
α de Cronbach global		0,744	
Variance totale expliquée (b)		73,80 %	
Indice KMO		0,687	

(a) Item à saturation modérée ($\lambda = 0,640$) ; classification discutée en section 5.3. (b) Chiffre mécaniquement élevé sur 5 items ; à interpréter avec prudence.

Source : données de l'enquête, SPSS 21 (N = 400)

3.2. Validation confirmatoire et indicateurs psychométriques complets

L'AFC conduite sous AMOS 20, avec contrainte d'identification sur le facteur « Réaction » (voir section 3.4), confirme la structure bidimensionnelle retenue. Le tableau 4 présente les indices d'ajustement. Le tableau 5 présente les indicateurs psychométriques complets, incluant la VME et le test de Fornell-Larcker.

Tableau 4 : Indices d'ajustement du modèle de mesure bidimensionnel

Indice	Valeur obtenue	Seuil préconisé	Appréciation
χ^2/ddl (a)	2,14	≤ 3	Acceptable
GFI	0,923	$\geq 0,90$	Satisfaisant
AGFI	0,891	$\geq 0,80$	Acceptable
CFI	0,944	$\geq 0,90$	Satisfaisant
RMSEA	0,058	$\leq 0,08$	Acceptable
α de Cronbach global	0,744	$\geq 0,70$	Satisfaisant

(a) Modèle identifié sous contrainte : variance d'erreur de l'item R1 fixée à 0,224 ($1 - 0,881^2$).

Indices interprétés avec prudence pour le facteur à 2 items.

Source : calculs AMOS 20 (N = 400)

Tableau 5 : Indicateurs de validité convergente et discriminante (VME, pvc, Fornell-Larcker)

Dimension	Items	Sat. moy.	VME (AVE)	Rho pvc	α Cronbach	Corr. inter-facteurs (r)	FL : VME $> r^2$?
Diffusion	3	0,8	0,652	0,847	0,761	$r = 0,48$ ($r^2 = 0,23$)	$0,652 > 0,23$ ✓
Réaction (b)	2	0,867	0,751	0,858	0,729	$r = 0,48$ ($r^2 = 0,23$)	$0,751 > 0,23$ ✓

(b) Facteur à 2 items ; VME et pvc calculés sous contrainte d'identification. Seuils : VME $\geq 0,50$ (Fornell et Larcker, 1981) ; pvc $\geq 0,70$ (Jöreskog, 1971). Critère de Fornell-Larcker : VME de chaque facteur supérieure à la variance partagée entre facteurs (r^2). Les deux dimensions satisfont ces critères, attestant de la validité convergente et discriminante du modèle bidimensionnel.

Source : calculs AMOS 20 (N = 400)

4. DISCUSSION ET IMPLICATIONS

4.1. Interprétation des résultats au regard du cadre RBV

Les résultats empiriques confirment l'hypothèse H, déduite directement des propositions P1 et P2 de la RBV. L'élimination de la dimension « collecte » s'explique par une contrainte de ressources structurelle : la collecte formelle d'information de marché requiert des ressources humaines, financières et cognitives que les PPA ne possèdent pas. Bannor et Arthur (2024) confirment que cette faiblesse informationnelle constitue la première barrière structurelle de l'agribusiness africain. Kwaramba et al. (2023) l'illustrent empiriquement : l'alphabétisation fonctionnelle et l'accès aux services auxiliaires sont des prérequis à la génération d'intelligence de marché chez les smallholders.

L'activation des dimensions « diffusion » et « réaction » est cohérente avec P2 : ces dimensions reposent sur des mécanismes de coordination sociale et d'adaptation comportementale fonctionnels même avec des ressources minimales. L'informalité des exploitations familiales facilite structurellement la diffusion de l'information : en l'absence de départementalisation, l'information circule naturellement. Les données confirment que plus de 80 % des PPA partagent régulièrement les informations sur le marché. La réaction est présente mais modérée (61-69 % d'accord), reflétant les contraintes opérationnelles qui limitent la transformation de l'intention stratégique en action concrète.

4.2. Convergence avec la littérature et positionnement de la contribution

Ces résultats sont cohérents avec Doucoure et Faye (2011), Doucoure (2018) et Verhees et Meulenberg (2004), qui avaient déjà signalé une réduction dimensionnelle similaire dans des contextes comparables. Au plan international, ils rejoignent les travaux de Chelariu et al. (2002) et Kirca et al. (2005) sur la contingence contextuelle des construits marketing. Ces résultats confirment et répliquent un patron déjà observé ; ils ne prétendent pas à une originalité théorique au sens fort.

Deux points méthodologiques méritent d'être soulignés.

Premièrement, l'item « Si un concurrent majeur ciblait nos consommateurs, nous répondrions immédiatement » présente une saturation de 0,640 sur le facteur Diffusion. Bien que proche du seuil d'ambiguïté (0,60), son contenu latent la réactivité partagée entre membres de l'exploitation face à une information concurrentielle est cohérent avec la logique de diffusion/partage de l'information.

Deuxièmement, la variance expliquée de 73,80 % doit être interprétée avec prudence, ce chiffre étant mécaniquement élevé sur une échelle résiduelle de 5 items.

La contribution de cet article est doublement instrumentale : une réplique contextuelle valide (montrant la robustesse du patron dans un nouveau pays) et une base psychométrique complète (VME, Fornell-Larcker) absente des études africaines antérieures sur le sujet.

4.3. Limites et perspectives de recherche

Cette étude présente trois limites principales qui devront guider les travaux futurs.

Premièrement et principalement, l'échantillonnage par convenance : les conclusions de cet article restent circonscrites à l'échantillon étudié et ne peuvent pas être généralisées à l'ensemble des PPA sénégalais sans réserves importantes. Une réplique sur un échantillon probabiliste représentatif couvrant les six zones agroécologiques avec une clé de répartition

proportionnelle à la population agricole réelle est nécessaire pour établir la validité externe de la structure bidimensionnelle.

Deuxièmement, la fragilité psychométrique du facteur « Réaction ». Un facteur à 2 items identifié sous contrainte reste structurellement fragile. La priorité des études ultérieures sera d'enrichir cette dimension avec au moins un item supplémentaire psychométriquement validé, permettant un modèle pleinement identifié. De même, la saturation modérée de l'item D3 ($\lambda = 0,640$) devra être réexaminée.

Troisièmement, la mesure perceptuelle. L'intégration de mesures comportementales observées (fréquence effective de partage d'information, évolutions constatées des pratiques commerciales) permettrait de trianguler les résultats. Une comparaison inter-pays en Afrique de l'Ouest (Côte d'Ivoire, Mali, Burkina Faso) permettrait de tester la généralité régionale du patron bidimensionnel.

4.4. Implications managériales

Pour les PPA, le renforcement de la dimension « diffusion » passe par la systématisation du partage d'informations sur les prix et les exigences de qualité, notamment via les technologies mobiles (SMS, groupes WhatsApp). Pour les organisations paysannes, leur rôle de substitut à la dimension « collecte » manquante constitue un levier stratégique majeur : mutualiser les fonctions de veille de marché est leur contribution la plus pertinente à la compétitivité des PPA. Pour les décideurs publics, les résultats plaident pour des programmes de renforcement des capacités orientés vers la gestion commerciale plutôt que vers les seules techniques de production.

Conclusion

Cet article avait pour ambition de tester la dimensionnalité de l'orientation marché chez les petits producteurs agricoles au Sénégal, en s'appuyant sur la Resource-Based View comme cadre génératif plutôt qu'interprétatif. Les résultats, obtenus sur 400 producteurs par ACP et AFC avec indicateurs psychométriques complets (VME, Fornell-Larcker), suggèrent que l'OM est structurellement bidimensionnelle chez les PPA : seules les dimensions « diffusion » et « réaction » s'avèrent valides ($VME = 0,652$ et $0,751$; $pvc = 0,847$ et $0,858$), la dimension « collecte » étant structurellement inactive faute de ressources.

Sur le plan théorique, il enrichit le débat sur l'adaptation contextuelle des construits marketing en montrant que la structure de l'orientation marché n'est pas universelle mais contingente aux ressources disponibles. Il confirme la pertinence de la RBV comme cadre explicatif des

variations dimensionnelles. Sur le plan méthodologique, il fournit une base psychométrique répliquée en contexte africain, avec des indicateurs de validité convergente et discriminante (VME, Fornell-Larcker) jusqu'ici peu documentés dans les études africaines sur l'OM. Sur le plan managérial, il identifie les leviers d'action prioritaires pour les PPA, leurs organisations et les pouvoirs publics.

Cet article se heurte à trois limites qui définissent l'agenda des recherches futures. L'échantillonnage par convenance qui limite des résultats. La fragilité psychométrique du facteur « Réaction » (2 items) et la saturation modérée de l'item D3 appellent un travail de réplication et d'enrichissement instrumental. Enfin, l'usage exclusif de mesures perceptuelles pourrait être complété par des indicateurs comportementaux observés.

Les perspectives de recherche sont nombreuses. Une réplication sur échantillon probabiliste représentatif, couvrant l'ensemble des zones agroécologiques du Sénégal, s'impose comme la priorité. L'enrichissement du facteur « Réaction » par des items supplémentaires validés permettrait de consolider la structure bidimensionnelle. Une comparaison inter-pays en Afrique de l'Ouest permettrait de tester la généralité régionale du patron observé. Enfin, l'intégration de méthodes mixtes (qualitatives et quantitatives) pourrait éclairer les mécanismes informels par lesquels les PPA pallient leur déficit de collecte formelle d'information

À travers cette réplication contextualisée et cette validation instrumentale, l'article confirme un schéma dimensionnel déjà repéré tout en lui conférant une solidité psychométrique nouvelle et une assise théorique générative. Il entend ainsi nourrir le chantier, encore largement ouvert, d'une théorie marketing qui prenne enfin la mesure des spécificités structurelles des économies agricoles familiales d'Afrique subsaharienne.

BIBLIOGRAPHIE

- Anderson, J. C., & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- ANSD (2020). Rapport sur la situation économique et sociale du Sénégal 2019. Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie, Dakar.
- Appiah-Adu, K. (1998). Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euromarketing*, 6(3), 1-26.
- Bannor, R. K., & Arthur, K. K. (2024). A systematic review and bibliometric analysis on agribusiness gaps in emerging markets. *Agribusiness: An International Journal*. <https://doi.org/10.1002/agr.21874>
- Banque Africaine de Développement [BAD]. (2024). Perspectives économiques en Afrique 2024. BAD. <https://www.afdb.org/fr/knowledge/publications/african-economic-outlook>
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Chelariu, C., Ouattara, 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*, 17(6), 456-470.
- Churchill, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- DAPSA (2022). Situation de référence de l'agriculture sénégalaise 2022. Direction de l'Analyse, de la Prévision et des Statistiques Agricoles, Ministère de l'Agriculture, Dakar.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Deshpandé, R., & Farley, J. U. (1996). Understanding market orientation: A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales. MSI Working Paper.
- Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.
- Diao, M. T., Gotteland, D., & Boulé, J.-M. (2021). Au-delà de ce qu'il fait, ce qu'il est : comment le profil sociodémographique du dirigeant affecte-t-il l'orientation marché d'une entreprise ? *Recherche et Applications en Marketing*, 36(1), 22-41.
- Doucoure, B. (2018). Orientation marché et performance des petites entreprises agricoles au Sénégal [Thèse de doctorat, Université Cheikh Anta Diop de Dakar]. Bibliothèque UCAD.

- Doucoure, B., & Diagne, A. (2022). Orientation marché, innovativité et avantage compétitif des femmes entrepreneurs dans le secteur agroalimentaire sénégalais. *Revue Africaine de Management*, 7(1), 18-35.
- Doucoure, B., Diagne, A., & Fort, F. (2019). Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles. XXVIII^e Conférence Internationale de Management Stratégique, Dakar.
- Doucoure, B., & Faye, A. K. (2011). Orientation marché et performance des PME sénégalaises. Communication présentée à la Conférence AFM, Caen.
- Ellis, P. D. (2006). Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- Fall, A., & Mbengue, A. (2018). L'orientation marché dans les PME sénégalaises : déterminants et impact sur la performance. *Revue Française de Gestion*, 44(272), 89-105.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Gafa, S. (2020). Orientation marché et performance commerciale dans les PME sénégalaises. *Revue Africaine de Management*, 5(2), 45-62.
- Gafa, S. (2021). L'orientation marché dans les entreprises agroalimentaires au Sénégal. *Journal of African Business*, 22(3), 112-131.
- Gauzente, C. (1999). Comparing market orientation scales: A content analysis. *Marketing Bulletin*, 10(1), 76-82.
- Homburg, C., & Pflesser, C. (2000). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 37(4), 449-462.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59(2), 1-15.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70.
- Jöreskog, K. G. (1971). Statistical analysis of sets of congeneric tests. *Psychometrika*, 36(2), 109-133.
- 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.

- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.
- Kwaramba, M. F., Sridharan, S., & Mavondo, F. T. (2023). Drivers and outcomes of smallholder market participation in Sub-Saharan Africa. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(5), 1165-1183. <https://doi.org/10.1007/s11747-022-00914-2>
- Magakwe, N., & Olorunfemi, O. D. (2024). A systematic review of the trends, effects, and deterrents of collective marketing participation among smallholder farmers in Sub-Saharan Africa. *Sustainability*, 16(21), 9578. <https://doi.org/10.3390/su16219578>
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., & Rentz, J. O. (2002). A refinement and validation of the MARKOR scale. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(4), 527-539.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.
- Schmidt, S. (2009). Shall we really do it again? The powerful concept of replication is neglected in the social sciences. *Review of General Psychology*, 13(2), 90-100.
- Tsang, E. W. K., & Kwan, K.-M. (1999). Replication and theory development in organizational science: A critical realist perspective. *Academy of Management Review*, 24(4), 759-780.
- Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004). Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.