

Le rôle du management des forces de vente entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les institutions de microfinance togolaises

The role of sales force management between customer orientation and commercial performance in Togolese microfinance institutions

GAGA Yao

Enseignant-Chercheur

Faculté des Sciences Economiques et Gestion (FaSEG)

Université de Kara

Laboratoire de Recherche en Sciences Economiques et de Gestion (LaRSEG)

Togo

tosgafabelus@yahoo.fr

Date de soumission : 07/01/2022

Date d'acceptation : 11/04/2022

Pour citer cet article :

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

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



Résumé

L'objectif de cet article est d'évaluer l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les institutions de microfinance et de tester le rôle médiateur du management des forces de vente dans ladite influence. La littérature sur l'orientation-client et la performance révèle que la majorité des recherches a porté sur les entreprises européennes et américaines. Aucun travail de recherche ne s'est intéressé au rôle du management des forces de vente dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale des institutions de microfinance dans les pays en développement du continent africain. Après une étude qualitative réalisée auprès de 12 dirigeants des microfinances, une étude quantitative menée à base de questionnaire fut réalisée auprès de 253 dirigeants. La méthode des équations structurelles, l'analyse par régression et la macro-PROCESS de Hayes sous SPSS nous ont été utiles dans l'analyse et le traitement des données de même que pour le test du lien direct et indirect entre l'orientation-client et la performance commerciale. Les résultats montrent que l'orientation-client influence positivement la performance commerciale et que le management des forces de vente y joue un rôle médiateur partiel.

Mots clés : Orientation-client; performance commerciale; Management ; forces de vente ; rôle médiateur.

Abstract

The objective of this article is to assess the influence of customer orientation on sales performance in microfinance institutions and to test the mediating role of sales force management in said influence. The literature on customer orientation and performance reveals that the majority of research has focused on European and American companies. No research work has focused on the role of sales force management in the relationship between customer orientation and the commercial performance of microfinance institutions in developing countries on the African continent. After a qualitative study carried out with 12 managers of microfinance, a quantitative study based on a questionnaire was carried out with 253 managers. The method of structural equations, regression analysis and the macro-PROCESS of Hayes under SPSS were useful to us in the analysis and processing of the data as well as for the test of the direct and indirect link between customer orientation and business performance. The results show that customer orientation positively influences sales performance and that sales force management plays a partial mediating role.

Keywords: Customer orientation; business performance; Management; sales forces; mediating role

Introduction

Pour assurer sa survie et son développement, l'entreprise est appelée à s'adapter en permanence et à être efficace et rentable, ce qui exige une professionnalisation plus grande de ses ressources humaines (Ailli, 2011). Parmi les facteurs d'efficacité globale de l'entreprise on peut avancer l'efficacité humaine, c'est-à-dire, la capacité des hommes à appliquer une stratégie et à faire fonctionner l'organisation. L'efficacité humaine est le fruit de l'union d'hommes compétents, motivés et communicants entre eux, notamment ses forces de vente, facteur important de l'efficacité commerciale. Certains auteurs (Spiro et *al.*, 2003 ; Zeyl et *al.*, 2011) définissent le management des forces de vente comme le management du personnel de vente, considéré comme une composante du programme de marketing d'une organisation. Cette définition tient compte de la relation étroite qui existe entre le marketing et la vente, ce qui a permis à certains auteurs de considérer les forces de vente comme une partie intégrale du marketing, celle qui permet de réaliser le plan marketing en générant des revenus de la vente (Ailli, 2011). Le management des forces de vente est, en raison de son caractère transversal entre le marketing et les ressources humaines, un domaine d'études très prisé des chercheurs. Etant donné la place centrale que le vendeur occupe dans la dynamique commerciale, le désir de le connaître davantage reste une préoccupation des chercheurs dans la mesure où il contribue à la performance commerciale de l'entreprise (Eyeghe, 2018).

Selon Narver et Slater (1990), l'orientation-client correspond à une bonne compréhension de la chaîne de valeurs des différents segments des consommateurs finals. Elle correspond à l'acquisition des informations sur le client, à la compréhension continue de sa chaîne de valeur (Day et Wensley, 1988) et à la détection de ses besoins latents ou exprimés (Narver et Slater, 1990). Pour Pekovic et Rolland (2012), l'orientation-client se pense en termes de collecte, de partage et d'utilisation des données clients et en termes de mise en œuvre d'initiatives coordonnées à partir de ces données.

Selon Ouattara (2007), la performance commerciale est définie comme étant la capacité de l'entreprise à satisfaire sa clientèle, en lui proposant des biens et des services de bonne qualité, et qui sont aptes à répondre aux attentes de ses clients. La performance commerciale est selon Plauchu et Taïrou (2008), l'art d'être présent chez le bon interlocuteur au bon moment, avec une offre pertinente, qui permette d'établir des relations d'affaires durables et profitables pour l'entreprise dans un contexte de recherche permanente de l'excellence de la prestation. Pour Sogbossi (2010), c'est la performance liée à la satisfaction des clients de l'entreprise.

La satisfaction doit être même une préoccupation permanente des dirigeants du fait qu'elle constitue un pilier de la pérennité financière de l'entreprise (Bughin, 2006).

Selon Saxe et Weitz (1982), l'orientation-client est appréhendée dans le comportement de la force de vente en cherchant à ajuster celui-ci au profit de la satisfaction du client, la rétention de ce denier et la performance commerciale individuelle. L'entreprise orientée client œuvre ainsi à la création d'une plus grande valeur pour ses clients grâce à l'analyse de leurs besoins et de leurs préférences, gagnant ainsi un avantage de positionnement concurrentiel, améliorant la performance commerciale de l'entreprise (Zhu et Nakata, 2007).

L'orientation-client caractérise les vendeurs qui veulent satisfaire leurs clients et construire avec eux une relation à long terme. Le vendeur orienté client conclut plus facilement la vente lorsqu'il utilise les principes d'influence, et cela ne nuit pas à la qualité de la relation avec son client. Il en résulte d'importantes implications en termes de culture de vente, de formation, de système de contrôle et de rémunération des vendeurs (Banikema et Julienne, 2017).

Bien que des études antérieures (Gotteland et *al.*, 2007 ; Pekovic et Rolland, 2012 et Gafa, 2020) aient fourni une description aboutie du lien existant entre l'orientation-marché et la performance, il n'y a pas de recherches empiriques à notre connaissance qui ont étudié le rôle médiateur du management des forces de vente sur l'impact spécifique de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les institutions de microfinance dans un contexte africain.

Selon APIM-Togo (2014)¹, les microfinances sont des institutions financières dont l'objectif est de satisfaire les besoins de financement des activités génératrices de revenus initiés par les ménages et les micro-entrepreneurs essentiellement dans les domaines de l'agriculture, de l'artisanat, de la restauration et du commerce au détail.

Une revue de la littérature montre qu'une étude plus approfondie des relations entre l'orientation-client et la performance commerciale est nécessaire (Zhu et Nakata, 2007). Pour Pekovic et Rolland (2012), l'effet de l'orientation-client sur la performance commerciale de l'entreprise n'a pas encore été complètement étudié au niveau empirique, bien que la littérature soit en constante expansion. Soulignons que certains auteurs (Gotteland et *al.*, 2007; Pekovic et Rolland, 2012) ont préconisé d'étudier le lien entre l'orientation-client et la performance commerciale en y intégrant une variable médiatrice pour observer son effet sur cette relation. C'est en s'alignant sur cette idée d'intégration d'une variable médiatrice dans la

¹ Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo (APIM-Togo) dans sa 4^e édition de la microfinance au Togo : un secteur en pleine croissance

relation entre l'orientation-client et la performance commerciale que nous proposons de répondre dans cette étude à la question suivante : le management des forces de vente médiatise-t-il l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les institutions de microfinances au Togo ?

Dans le cadre de cet article, nous présentons successivement une revue de littérature et les hypothèses suivies du modèle de la recherche, de la méthodologie adoptée, les résultats de la recherche et de leurs discussions ainsi que les diverses contributions de cette recherche.

1. Cadre conceptuel et hypothèses de la recherche

Après la relation directe entre l'orientation-client et la performance commerciale, nous présentons la relation indirecte entre ces deux concepts à travers l'effet médiateur de certaines variables.

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

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

Plusieurs travaux ont démontré l'existence de lien entre l'orientation-client et la performance commerciale (Hilman et Kaliappen, 2015; Doucouré et *al.*, 2018 et Gafa, 2020). Une revue de la littérature publiée par Zhu et Nakata (2007) identifie l'existence d'une relation négative dans certains contextes comme celui du secteur à but non lucratif, mais la majorité des résultats montrent qu'il y a un effet positif de l'orientation-client sur les mesures de la performance. La relation positive qui existe entre l'orientation-client et la performance commerciale est encore renforcée par des études qui montrent que la nature non opportuniste et flexible de l'orientation-client aide à développer la confiance du client et son engagement, créant ainsi un avantage compétitif (Pekovic et Rolland, 2012). Ces auteurs confirment la proposition selon laquelle l'orientation-client influe positivement sur les perceptions du client et au final sur la performance commerciale. D'autres études donnent la preuve d'une relation positive, à la fois en terme d'indicateurs du marché et d'indicateurs financiers, aux États-Unis (Han et *al.*, 1998), au Royaume-Uni (Appiah-Adu et Singh, 1998), au Japon (Deshpandé et *al.*, 1993) et en Turquie (Yilmaz et *al.*, 2005).

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

H1 : L'orientation-client impacte positivement la performance commerciale des institutions de microfinance.

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

Nous avons précédemment parlé du lien direct entre l'orientation-client et la performance commerciale. L'examen de la littérature nous révèle que le sens de cette relation pourrait être affecté par diverses variables. Certains auteurs (Denis et *al.*, 2000 ; Gotteland et *al.*, 2007) ont préconisé d'étudier le lien entre l'orientation-client et la performance en y intégrant une variable médiatrice ou modératrice pour observer son effet sur cette relation directe. Ce qui incita les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur de certaines variables: l'environnement et les phénomènes d'apprentissage (Slater et Narver 2000), l'environnement du marché (Pekovic et Rolland, 2012), l'appartenance à une organisation professionnelle (Doucouré et *al.*, 2019), l'organisation du personnel en contact (Gafa, 2019) ou les services autour du produit (Gafa, 2020).

Si, pour Slater et Narver (2000), les facteurs de marché modèrent faiblement la relation entre orientation client et performance, en travaillant sur un échantillon d'entreprises anglaises, Greenley (1995) conclut que l'influence de l'orientation-client sur la performance de

l'entreprise est modérée par l'environnement de marché. De même, à partir d'une étude portant sur 159 hôpitaux, Kumar et *al.*, (2011) indiquent que la relation positive entre l'orientation-client et les différentes mesures de performance organisationnelle est modérée par les turbulences du marché, l'hostilité concurrentielle et le pouvoir des fournisseurs. Appiah-Adu et Singh (1998), en étudiant les usines et les entreprises qui opèrent au Ghana, a trouvé que l'environnement concurrentiel influe le lien direct existant entre l'orientation-client et la performance commerciale de l'entreprise. Par ailleurs, Kumar et *al.*, (2011) concluent que les turbulences environnementales et l'intensité concurrentielle modèrent l'effet principal de l'orientation-client sur la performance commerciale de l'entreprise. Appiah-Adu et Singh (1998) ont trouvé que les caractéristiques du marché, comme le dynamisme du marché et l'intensité concurrentielle, ne modèrent pas l'impact de l'orientation-client sur la performance commerciale. Toutefois, Han et *al.*, (1998) suggèrent que les évolutions technologiques modèrent la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Etant donné que la littérature précédente montre la nécessité d'étudier l'influence indirecte de l'orientation-client sur la performance commerciale, nous proposons d'étudier le rôle médiateur du management des forces de vente dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. De ce fait, nous formulons la seconde hypothèse suivante :

H2 : Le management des forces de vente médiatise l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale dans les institutions de microfinance.

2. Modèle conceptuel et méthodologie de la recherche

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

2.1. Modèle conceptuel

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

Schématiquement notre cadre d'analyse se présente comme suit :

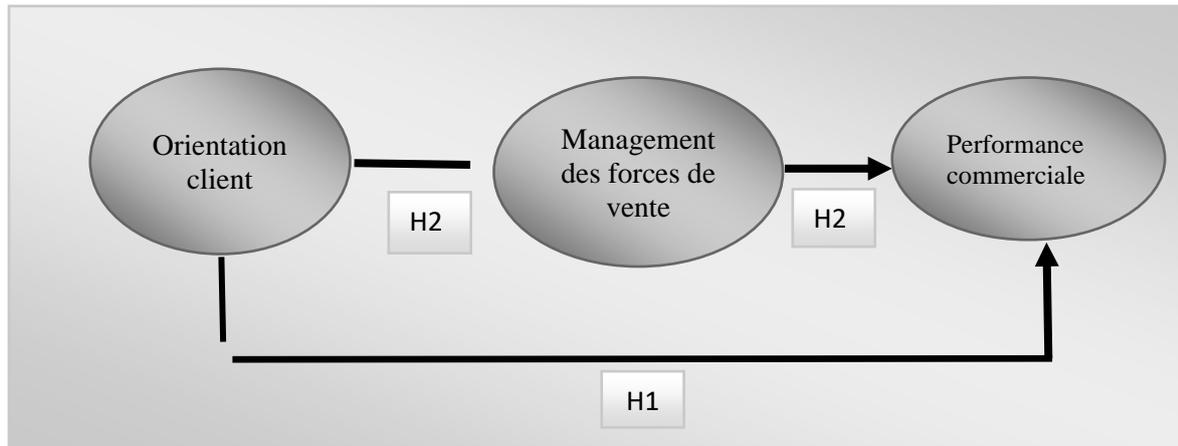


Figure 1 : modèle conceptuel de la recherche

2.2. Méthodologie de l'étude qualitative

L'étude qualitative est une étape intermédiaire au paradigme de Churchill (1979) et consiste à générer des énoncés pour construire le questionnaire d'enquête.

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

- qu'entendez-vous par l'orientation-client? Comment pratiquez-vous l'orientation-client dans votre microfinance? Quelle est l'importance de l'orientation-client pour votre microfinance?
- que vous suggère la notion des forces de vente? Qu'entendez-vous par le management des forces de vente? Comment pratiquez-vous le management des forces de vente dans votre microfinance? Quel est son intérêt pour votre microfinance?
- Qu'entendez-vous par performance commerciale? Comment mesurez-vous cette performance commerciale dans votre microfinance?

Le choix des microfinances et les répondants s'est fait sur la base de la bonne volonté des dirigeants de répondre à nos questions. L'enquête a été réalisée par entretiens avec douze (12)

dirigeants parce qu'après les douze premiers dirigeants, nous avons constaté que les informations fournies par les autres dirigeants étaient identiques à celles fournies par les douze premiers dirigeants. Nous avons jugé avoir atteint la saturation et nous avons donc retenu seulement les douze (20) dirigeants.

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

Le tableau ci-dessous présente la répartition de l'échantillon de l'étude qualitative par ancienneté et par nature du dirigeant.

Tableau 1. Répartition des dirigeants interrogés

Ancienneté de l'entreprise	6-8 ans	8-10 ans	10-12 ans	12-14 ans	14-16 ans	Plus de 16 ans	Total
Gérant	-	-	1	1	1	1	4
Responsable commercial	1	1	1	2	2	1	8
Total	1	1	2	3	3	2	12

Source : données de l'enquête

L'échantillon de cette enquête est constitué de 33% de gérants et de 67% de responsables commerciaux. Après l'inventaire des informations recueillies, nous les avons mis en forme par écrit. Ce texte, appelé verbatim, représente des données brutes de l'enquête. Pour la retranscription des informations, nous avons noté mot à mot ce que chaque interviewé a dit sans modification ni abréviation du texte. Nous avons regroupé les informations qui ont un même sens ou une même signification par thème pour calculer des fréquences de chaque thème.

Sur la base des informations issues des entretiens effectués avec les dirigeants, nous avons généré des items puis procéder au test de clarté sémantique dont l'objectif est de vérifier et de concilier la clarté des énoncés et leur facilité de compréhension ; de s'assurer du bon sens des énoncés, c'est-à-dire le bon choix des mots et des expressions. Pour ce faire, nous nous sommes entretenus face à face avec cinq (5) dirigeants de microfinance.

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

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

- * Nous connaissons bien nos clients (OC1)
- * Nous encourageons les commentaires et les réclamations de nos clients (OC2)
- * Nous rendons régulièrement des visites à nos clients (OC3)
- * Nous évaluons le niveau de satisfaction de nos clients (OC4)
- * Nous analysons les facteurs influençant le choix de nos services (OC5)
- * Nous étudions les besoins de nos clients (OC6)
- * Nous vérifions l'image de nos services auprès de nos clients (OC7)
- * Nous offrons à nos clients des services selon leurs besoins (OC8)
- * Nous réagissons en cas d'insatisfaction de nos clients (OC9)
- * Nous accordons des avantages de fidélisation à nos clients (OC10)
- * Nous traitons nos clients selon leur catégorie dans nos fichiers (OC11)

Encadré 2 : Items de l'échelle de mesure du management des forces de vente

- * Nous définissons les postes lors du recrutement de nos commerciaux (MF1)
- * Nous décrivons les tâches relatives à chaque poste (MF2)
- * Nous faisons des tests aux candidats (MF3)
- * Nous faisons une formation générale à nos commerciaux (MF4)
- * Nous faisons une formation spécifique à nos commerciaux (MF5)
- * Nous organisons une formation externe à nos commerciaux (MF6)
- * Nous formons en interne nos commerciaux (MF7)
- * Nous accordons à nos commerciaux des avantages sociaux liés aux rendements (MF8)
- * Nous évaluons le comportement de nos commerciaux (MF9)
- * Nous évaluons les collectes de nos commerciaux (MF10)
- * Nous accordons des promotions aux meilleurs commerciaux (MF11)
- * Nous mentionnons les conditions du travail des commerciaux (MF12)
- * Nous faisons l'annonce du recrutement des commerciaux (MF13)
- * Nous donnons des bonus aux commerciaux liés à l'évolution de leur travail (MF14)
- * Nous rémunérons les heures supplémentaires de travail des commerciaux (MF15)
- * Nous évaluons les visites effectuées par nos commerciaux (MF16)
- * Nous offrons des primes à nos commerciaux (MF17)
- * Nous favorisons le travail en équipe des commerciaux (MF18)
- * Nous accordons des titres honorifiques à nos commerciaux (MF19)
- * Nous attribuons des commissions à nos commerciaux (MF20)

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

- * Les recettes de notre activité évoluent (PC1)
- * Le résultat de notre activité évolue (PC2)
- * Les clients sont satisfaits de nos services (PC3)
- * La part de marché de nos services évolue (PC4)
- * Nous avons une bonne position concurrentielle sur le marché (PC5)
- * Les clients sont fidèles à nos services (PC6)

2.1. Méthodologie de l'étude quantitative

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

2.1.1. Echantillon de l'étude

A défaut d'une liste exhaustive de toutes les institutions de microfinance au Togo, nous avons donc procédé dans cette étude à un échantillonnage empirique simple avec une méthode de boule à neige (échantillon de convenance). Un total de 287 microfinances a été contacté et en retour nous avons disposé de 253 questionnaires exploitables, soit un taux de réponse de 88%. Les différentes caractéristiques de l'échantillon sont fournies ci-dessous.

Tableau 2 : Les caractéristiques de l'échantillon

Éléments	Variables	Fréquences	Pourcentage	Pourcentage cumulé
Taille (Effectif)	0 - 5 personnes	7	3	3
	5 - 10 personnes	37	15	18
	10 - 15 personnes	97	38	56
	15 - 20 personnes	78	31	87
	Plus de 20 personnes	34	13	100
	Total	253	100	-
Ancienneté	6 - 8 ans	17	7	7
	8 - 10 ans	52	20	27
	10 - 12 ans	42	17	44
	12 - 14 ans	27	11	55
	14 - 16 ans	34	13	68
	16 et plus	81	32	100
	Total	253	100	-
Répondants	Directeur ou Gérant	76	30	30
	Responsable commercial	177	70	100
	Total	253	100	-

Source : données de l'étude

2.1.2. Méthodologie d'analyse

La démarche proposée par Churchill (1979) et révisée par MacKenzie et al. (2005) a été adoptée dans cette étude. De ce fait, nous avons appliqué aux échelles de mesure une analyse factorielle exploratoire. Par la suite nous avons effectué une série d'analyses en composantes principales dont les résultats sont consolidés par la significativité des tests de KMO et de Sphéricité de Bartlett. A cet effet, les items dont les contributions factorielles sont inférieures à 0,5 (Evrard, Pras et Roux, 2003) sont éliminés. Enfin, les coefficients alpha de Cronbach ont été calculés afin d'établir la fiabilité des échelles de mesure. Les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance.

La fiabilité de nos instruments est confirmée par le calcul du Rhô de Jöreskog (1993). Pour tester l'effet médiateur, nous avons suivi la démarche de Hayes (2013) en utilisant la macro-PROCESS de Hayes (2018) sous SPSS.

3. Principaux résultats

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

3.1. L'analyse factorielle

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

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

Indice KMO et test de Bartlett	Orientation-client	Management des forces de vente	Performance Commerciale
KMO	0,847	0,853	0,729
Bartlett	839,238	921,714	741,748
(P)	,000	,000	,000

Source : données de l'étude

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

Tableau 4. Valeur propre et pourcentages des variances restitués par les facteurs

Variables	Dimensions	Extraction Sommes des carrés des facteurs retenus après suppression des items à faible contribution		
		Valeurs propres	% de variance	% de variance cumulés
Orientation-client	Dimension 1	12,781	88,412	88,412
Management des forces de vente	Dimension 1	8,741	30,414	30,414
	Dimension 2	5,918	22,321	52,735
	Dimension 3	4,751	13,814	66,549
	Dimension 4	3,947	11,147	77,696
	Dimension 5	2,714	9,814	87,510
Performance commerciale	Dimension 1	5,741	73,478	73,478

Source : données de l'étude

Le tableau suivant présente les contributions factorielles et les communalités des items après suppression de ceux dont les contributions sont faibles, les tests de fiabilité et de validité des échelles de mesure.

Tableau 5. Analyse factorielle des échelles

Variables	Dimensions	Items	Poids factoriel	Communauté	Alpha de Cronbach	Rhô de Jöreskog	Rhô de validité convergente
Orientation-Client	Orientation-client	OC1	0,67	0,64	0,72	0,83	0,68
		OC2	0,66	0,63			
		OC4	0,71	0,70			
		OC6	0,68	0,67			
		OC8	0,66	0,65			
		OC9	0,70	0,67			
Management des forces de vente	Recrutement	MF1	0,72	0,68	0,75	0,77	0,64
		MF2	0,81	0,71			
		MF12	0,77	0,71			
		MF13	0,80	0,75			
	Formation	MF4	0,68	0,61			
		MF5	0,70	0,64			
		MF6	0,72	0,66			
	Rémunération	MF8	0,73	0,70			
		MF14	0,68	0,65			
		MF15	0,75	0,71			
		MF20	0,77	0,72			
	Evaluation	MF9	0,67	0,63			
		MF10	0,71	0,67			
		MF16	0,74	0,71			
	Motivation	MF11	0,66	0,64			
		MF17	0,71	0,68			
		MF18	0,72	0,70			
	Performance commerciale	Performance commerciale	PC1	0,74			
PC2			0,94	0,92			
PC3			0,84	0,81			
PC4			0,83	0,80			

Source : données de l'étude

Les valeurs des coefficients alpha de Cronbach sont supérieures à 0,70 (Nunnally, 1967) montrant ainsi la fiabilité des items. Les valeurs du Rhô des Jöreskog dépassent le seuil minimal de 0,7 et le Rhô de la validité convergente est supérieur au seuil de 0,50 pour chaque échelle.

Le tableau ci-dessous présente la corrélation entre les variables.

Tableau 6. Corrélation entre les variables

Variables	Corrélations entre construits		
	1	2	3
1. Orientation-client	1		
2. Management des forces de vente	,647**	1	
3. Performance commerciale	,564**	,517**	1

Source : données de l'étude

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

Les résultats du précédent tableau montrent que l'ensemble de tous les variables sont corrélés positivement et significativement.

3.2. Test des différentes hypothèses

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

3.2.1. Test de l'influence directe

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

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

Modèle	Coefficients standardisés Bêta	Student		ANOVA ^a		R-deux ajusté	Dubin-Watson
		t	Sig.	F	Sig.		
Constante	-	13,724	0,000	17,814	0,000	0,418	2.003
Orientation-client	0,657	11,624	0,000				
Indices d'ajustement $\chi^2 = 133$; $\chi^2/ dll = 2,5$; GFI = 0,92; AGFI = 0,91; RMSEA = 0,04; NFI = 0,92; CFI = 0,95							

Source : données de l'étude

a. variable dépendante : Performance commerciale

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que le modèle global est bon et explique bien la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Notons aussi que le coefficient standardisé Bêta montre que l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale est forte. Il faut aussi préciser que tous les indicateurs d'ajustement sont satisfaisants et attestent de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. De ce fait, la première hypothèse H1 est confirmée.

3.2.2. Test de l'effet médiateur du management des forces de vente

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

Tableau 8 : Résultat du test de médiation du management des forces de vente

Variable dépendante	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient de régression	Valeur de test t	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance commerciale	Orientation client	Management des forces de vente	0,657	11,624	0,0147 ; 0,1617	P< 0,01

Source : données de l'étude

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que l'orientation-client influence positivement et significativement la performance commerciale à travers le management des forces de vente.

De ce fait, le management des forces de vente médiatise la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Donc, l'hypothèse H2 est vérifiée.

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

Relations		Effet direct			Effet indirect			
		Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	Valeur estimée	Valeur de test t	Significativité	
Orientation client	→	Performance commerciale	0,443	7,407	***	0,214	5,714	***

Source : données de l'étude

*** : Significatif à 1%

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

Tableau 10 : Test de médiation des dimensions du management des forces de vente

Variable dépendante	Variable indépendante	Variable médiatrice	Coefficient de régression	Valeur de test t	IC Bootstrap à 95%	P-value
Performance commerciale	Orientation client	Recrutement	0,258	4,324	0,0324 ; 0,0614	P< 0,01
Performance commerciale	Orientation client	Formation	0,284	5,621	0,0201 ; 0,0354	P< 0,01
Performance commerciale	Orientation client	Motivation	0,514	5,748	0,0247 ; 0,0574	P< 0,01
Performance commerciale	Orientation client	Rémunération	0,531	7,314	0,1214 ; 0,1617	P< 0,01
Performance commerciale	Orientation client	Evaluation	0,204	3,624	0,0147 ; 0,1617	P< 0,01

Source : données de l'étude

Les résultats du tableau ci-dessus montrent que chaque dimension du management des forces de vente médiatise l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale. L'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale à travers les dimensions du management des forces de vente est plus élevée pour la rémunération suivie de la motivation, de la formation, du recrutement et finalement de la dimension évaluation.

4. Discussion des résultats

Les résultats de cette recherche montrent que l'orientation-client dans les institutions de microfinance au Togo se justifie surtout par une bonne connaissance des clients, une prise en

compte des réclamations des clients ainsi que la prompte réaction des gérants de ces microfinances en cas d'insatisfaction de leurs clients. Les gérants de ces microfinances se préoccupent aussi de la satisfaction des besoins des clients. Ce qui montre qu'ils visent une très bonne rentabilité auprès de leur clientèle. Précisons qu'ils se concentrent sur les besoins des clients déjà conquis afin de mieux les satisfaire puis les fidéliser. Ces institutions de microfinance bénéficient également d'une proximité clientèle créant ainsi une relation de confiance entre elles et la clientèle favorisant la fidélisation de cette dernière.

Il faut souligner que les microfinances au Togo ont la particularité de ne pas réaliser des études de marché due le plus souvent à la faiblesse de leurs moyens financiers et parfois à leur ignorance au sujet de l'importance de ces études de marché sur la rentabilité de leurs activités. Ce qui montre que les institutions de microfinances au Togo présentent quelques faiblesses en ce qui concerne l'identification des facteurs susceptibles d'influencer le choix de leurs services. Ce qui confirme les résultats de certains travaux antérieurs (Tsapi et Tchunte, 2006 ; Pekovic et Rolland, 2012 ; Gafa, 2020) ayant montré que l'orientation-client dans les structures de petite taille est limitée à quelques actions due à la faiblesse de leurs moyens.

D'autre part, les résultats de la recherche montrent que dans les microfinances au Togo, le management des forces de vente est constitué de cinq dimensions. La dimension « recrutement » se manifeste par la définition des postes des commerciaux lors du recrutement, la description des tâches à accomplir, la définition des conditions du travail des agents commerciaux et l'annonce du recrutement des commerciaux. La dimension « formation » est caractérisée dans les microfinances au Togo par une formation générale suivie d'une formation spécifique de même qu'une formation externe aux agents commerciaux. Soulignons que la dimension « rémunération » quant à elle se manifeste par l'attribution des commissions et des avantages sociaux aux agents commerciaux, l'octroi des bonus liés à l'évolution du travail des commerciaux et la rémunération des heures supplémentaires. Pour ce qui concerne la dimension « évaluation », elle se réalise à travers le comportement des commerciaux, le total des collectes et les visites effectuées par les agents commerciaux. La dimension « motivation » est constituée par l'attribution des promotions aux meilleurs agents commerciaux, l'octroi des primes de vente et l'encouragement du travail en équipe. L'ensemble de ces résultats conforte ceux des travaux antérieurs (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Zeyl *et al.*, 2011 ; Ailli, 2011 ; Eyeghé, 2018) qui ont montré que le management des forces de vente est constitué du recrutement, de la formation, de l'évaluation, de la rémunération et de la motivation des agents commerciaux de l'entreprise.

Par ailleurs, la performance commerciale des microfinances au Togo est mesurée par les gérants à travers les recettes réalisées dans leurs activités de même que les résultats qui se dégagent de ces diverses activités. En outre, ces gérants tiennent aussi compte de l'évolution du nombre et de la fidélité de leur clientèle dans la mesure de la performance commerciale de leur microfinance.

Précisons aussi que l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale est forte dans les microfinances au Togo montrant, de ce fait, l'importance de la clientèle pour l'atteinte d'une meilleure performance commerciale. Plus les microfinances au Togo adoptent l'orientation-client, plus elles sont commercialement performantes. Les clients constituent, en effet, une valeur capitale pour ces microfinances qui tirent profit de la satisfaction de leurs besoins. Ce qui montre la pertinence stratégique de l'orientation-client dans les microfinances au Togo. L'orientation-client se présente comme une ressource stratégique permettant aux gérants des microfinances de développer une capacité à connaître et à répondre aux besoins des clients. Ce qui favorise l'amélioration de la performance commerciale des microfinances au Togo. Ce résultat conforte ceux des travaux antérieurs (Pekovic et Rolland, 2012 ; Tsapi et Tchunte, 2006 ; Gafa, 2020) selon lesquels l'orientation-client est un facteur favorisant la performance des entreprises notamment dans le contexte des pays en développement.

Soulignons aussi que le coefficient de détermination de cette régression est élevé ($R^2 = 0.418$) montrant que le modèle s'ajuste bien avec les différentes données de l'étude.

Les résultats de la recherche révèlent que l'orientation-client influence positivement et significativement la performance commerciale à travers le management des forces de vente. Ce qui montre que le management des forces de vente joue un rôle médiateur dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale. Ce résultat conforte ceux des travaux antérieurs (Gotteland *et al.*, 2007; Zhu et Nakata 2007; Pekovic et Rolland, 2012, Doucouré *et al.*, 2019 et Gafa, 2019) qui ont montré l'existence des variables médiatrices entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Notons aussi que l'effet médiateur de la rémunération entre l'orientation-client et la performance commerciale est le plus élevé suivi de celui de la motivation. Ce qui montre que la rémunération des agents commerciaux suivie de leur motivation au travail constituent des dimensions du management des forces de vente qui transmettent plus l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale des microfinances au Togo. En outre, les trois autres dimensions notamment la formation, le recrutement et l'évaluation transmettent aussi l'influence de l'orientation-client sur la performance commerciale, mais avec une

influence moins élevée. Ce qui conforte les travaux antérieurs montrant l'importance de la rémunération et de la motivation dans l'atteinte des objectifs (Fournier, 2016 ; Ailli, 2011).

Conclusion

Nous avons à travers cette recherche, évalué par le biais d'un modèle empirique, le lien direct entre l'orientation-client et la performance commerciale des institutions de microfinance puis établi le rôle médiateur du management des forces de vente dans cette relation.

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

Sur le plan théorique, cette recherche permet une amélioration des connaissances sur les mécanismes de diffusion de l'orientation-client dans les petites entreprises en l'occurrence dans les institutions de microfinance et ses implications sur leur performance commerciale. En effet, jusqu'alors, il n'y a pas de recherche à notre connaissance qui s'est intéressée à l'étude du rôle médiateur du management des force de vente dans la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les microfinances et plus précisément dans les pays en développement. Précisons que les concepts de l'orientation-client et de la performance commerciale ont fait l'objet de plusieurs conceptualisations dans le contexte des grandes et moyennes entreprises et en particulier dans les pays développés. Cependant, seuls quelques rares travaux se sont intéressés à l'étude de ces concepts dans les petites structures des pays en développement. Soulignons aussi que les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire et la validation de ces résultats par une bonne fiabilité et un bon ajustement du modèle de mesure de l'orientation-client et de la performance commerciale permettent donc de confirmer la présence de ces phénomènes chez les gérants des microfinances. Les résultats de nos recherches enrichissent les travaux antérieurs (Gotteland et *al.*, 2007; Zhu et Nakata, 2007; Pekovic et Rolland, 2012, Doucouré et *al.*, 2019 et Gafa, 2019) dans la mesure où ils indiquent non seulement que l'orientation-client améliore la performance commerciale des microfinances, mais aussi que le management des forces de vente médiatise la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale dans les microfinances au Togo. Par ailleurs, les résultats de cette recherche révèlent aussi que la rémunération et la motivation sont les dimensions du management des forces de vente qui médiatisent plus la relation entre l'orientation-client et la performance commerciale.

Sur le plan méthodologique, soulignons que pour tous les instruments utilisés, nous nous sommes appuyés sur une démarche rigoureuse pour nous assurer de leur fiabilité et validité.

En outre, le fait de collecter les données auprès de différents responsables exerçant différentes fonctions dans les microfinances et dans des zones différentes nous a permis de diversifier et d'enrichir les informations sur l'orientation-client, le management des forces de vente et sur la performance commerciale.

Sur le plan managérial, il est clair que l'orientation-client se présente comme une ressource stratégique permettant aux gérants des microfinances au Togo de développer une capacité à connaître et à répondre aux besoins des clients. Cette recherche renseigne les dirigeants des microfinances au Togo sur l'importance de l'orientation-client qui est un facteur important de la performance commerciale. A cet effet, pour améliorer leur performance commerciale, les gérants des microfinances doivent non seulement mettre en œuvre l'orientation-client, mais aussi mettre en application le management des forces de vente tout en mettant plus l'accent sur la rémunération et la motivation. De ce fait, l'adoption de l'orientation-client avec une bonne politique de rémunération et de motivation des commerciaux permettra aux dirigeants des microfinances au Togo d'améliorer la performance commerciale de leurs institutions. Ce qui confirme d'une part la pertinence stratégique de l'orientation-client, en accord avec les études empiriques antérieures menées sur le sujet (Zhu et Nakata, 2007 ; Singh et Ranchhod, 2004) et d'autre part souligne l'aspect important de la rémunération et de la motivation qui sont les moyens permettant de diriger l'activité des forces de vente vers la réalisation d'objectifs précis de l'entreprise (Fournier, 2016 ; Ailli, 2011).

Même si les résultats révèlent que les coefficients sont faibles pour la formation, le recrutement et l'évaluation, il faut souligner que les microfinances au Togo produiront plus de la performance commerciale en recrutant les commerciaux compétents, ayant une grande confiance en soi, en formant régulièrement les commerciaux aux nouvelles techniques de ventes efficaces et en procédant à des évaluations qualitatives et quantitatives des agents commerciaux dans l'adoption de l'orientation-client.

Malgré les différents apports de cette recherche, nous avons adopté le point de vue de l'offre, c'est-à-dire que nous avons effectué notre enquête seulement auprès des dirigeants des microfinances. Des futures études pourront être menées en adoptant en plus du point de vue de l'offre celui de la demande en vue de bien cerner les différents concepts.

BIBLIOGRAPHIE

Ailli, S. (2011). Gestion de la force de vente et performances commerciales : Analyse empirique de la situation des banques au Maroc, *Revue Marocaine de Gestion et d'Économie*, 4(1), 1-15.

Allard-Poesi, F., Drucker-Godard, C. et Ehlinger, S. (2007), Analyses de représentations et de discours, Méthodes de recherche en management, dans R.-A. Thietard (dir.), *Paris, Dunod*.

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

Banikema A. et Julienne E. (2017). Suffit-il d'être orienté client pour réussir à vendre, *Revue Décision Marketing*, 8(1), 89-104.

Bughin, C. (2006). Les mesures non financières reflètent-elles la performance financière de l'entreprise ? Le pouvoir prédictif de la satisfaction du client, *Revue Gestion* 2000, 2(3), 111-132.

Churchill, N.C. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs, *Journal of Marketing Research*, 16(2), 64-73.

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

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

Deshpandé, R., Farley, J.U. et Webster, F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23-37.

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

Doucouré, B., Fort, F. & Dankoco, I.S. (2018). The mediating role of innovativeness in the relationship between market orientation and performance: an application to Senegalese a grifood VSEs. *Transnational Corporations Review*, 10(2), 147-160.

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

Eyeghe E. (2018) : « Contribution de la socialisation organisationnelle au management des forces de vente externes : cas des vendeurs indépendants des entreprises gabonaises » Thèse de doctorat en Sciences, Université Paul Valéry - Montpellier III.

Fournier, C. (2016), *Management de la force de vente*, Paris, Dunod.

Furrer, O. (2007), *Marketing des services*, Ph. Callot (éd.), Vuibert, Paris, pp. 13-26.

Gafa, Y, (2020). Effet modérateur des services autour du produit dans la relation orientation-marché et performance commerciale dans les entreprises informatiques au Togo. *Revue Africaine de Gestion*, 3(1), 2-29.

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

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

Gotteland, D., Haon, C. et Gauthier, C. (2007). L'orientation-marché ; synthèse et nouvelles directions théoriques. *Recherches Appliquées en Marketing*, 22(1), 45-60.

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

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

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

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

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

Jöreskog, K.G. (1993). Testing structural equation models, in Bollen K.A. and Longs, J.S. Eds., *Testing structural equation models*, Newbury Park, Sage Publication: Sage, pp.294-316.

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

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

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

Mahé de Boislandelle, H. (1988), *Gestion des ressources humaines dans les P.M.E.*, Economica, Collection Techniques de Gestion.

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

Narver J.C. et Slater S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

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

Ouattara, P. (2007), Diagnostic financier et performance d'une entreprise en Côte d'Ivoire. MBA Finance d'entreprise, Ecole Supérieure de Gestion de Paris : Blog AXLANE: accélérateur de croissance.

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

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

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

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

Slater, S.F. & Narver, J.C. (2000). Market-oriented is more than being customer-led. Strategic Management Journal, 20(12), 1165-1168.

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

Spiro, R. L., Stanton, W. J. et Rich, G.J. (2003), Management of sales force, McGraw-Hill Irwin, Eleventh Edition.

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

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

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

Zhu, Z. et Nakata, C. (2007). Reexamining the link between customer orientation and business performance: the role of information systems. Journal of Marketing Theory and Practice, 15(3), 187-203.

Zeyl, A., Dayan, A. et Brassier, P. (2011), *Management de la force de vente*, Paris, Pearson education.