

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/46072>

Please be advised that this information was generated on 2018-07-07 and may be subject to change.

**L'IMPACT DES
VALEURS
PERSONNELLES
DES EMPLOYÉS
SUR LEURS
ATTITUDES
D'ORIENTATION
VERS LE MARCHÉ**

ÉCHELLES

*Amandine PERRINJAQUET,
Assistante de recherche,
Université de Lausanne, Ecole des HEC*

*Olivier FURRER,
Professeur associé,
Radboud University Nijmegen, Nijmegen School of Management*

Résumé

Les auteurs étudient l'impact des valeurs personnelles des employés sur leurs attitudes d'orientation vers le marché. Les résultats de l'étude empirique montrent que les employés ayant des valeurs collectivistes sont plus favorables à l'orientation vers le marché que les employés dont les valeurs sont individualistes. De plus, les attitudes envers chacune des facettes de l'orientation vers le marché sont influencées différemment par les valeurs personnelles.

Mots clés : Valeurs personnelles - Attitudes - Individualisme - Collectivisme - Orientation vers le marché.

Abstract

The authors study the impact of employees' personal values on their attitudes towards market orientation. The results of the empirical study show that employees with collectivistic values are more favorable to market orientation than employees with individualistic values. Furthermore, attitudes towards each market orientation component are differently affected by personal values.

Key words : Personal values - Attitudes - Individualism - Collectivism - Market orientation.

INTRODUCTION

Selon le concept marketing, une culture organisationnelle orientée vers le marché est un ensemble de croyances et de valeurs partagées par tous les employés et les dirigeants d'une entreprise, qui place les clients au centre des réflexions stratégiques de l'entreprise (Deshpandé et Webster, 1989). Une telle culture permet de concentrer les efforts et les projets de tous les employés de l'entreprise sur la satisfaction des besoins des clients (Narver et Slater, 1990). Il a été démontré que les entreprises ayant développé une culture orientée vers le marché bénéficient d'une performance supérieure par rapport à celles qui n'en ont pas développé (Jaworski et Kohli, 1993 ; Narver et Slater, 1990).

La plupart des recherches sur l'orientation vers le marché⁽¹⁾ la considère comme un phénomène *top-down* (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990) avec un rôle prédominant joué par les dirigeants marketing dans l'établissement de normes de comportements orientés vers le marché et dans la surveillance de la diffusion de ces normes à l'intérieur de l'entreprise. Ces recherches se sont efforcées de mesurer l'OM en utilisant la perception des responsables marketing, sans évaluer si cette orientation était effectivement partagée par les employés. Les résultats obtenus par une telle méthode ont de fortes chances d'être biaisés. En effet, comme l'ont montré Deshpandé, Farley et Webster (1993), les employés n'ayant pas de contact direct avec les clients ont des attitudes envers l'OM très différentes de celles des dirigeants et des employés du département marketing. Il est, par conséquent, particulièrement important de mieux comprendre l'impact des caractéristiques individuelles des employés sur leurs attitudes envers l'OM afin de faciliter la diffusion de l'OM au sein des entreprises.

Selon Jaworski et Kohli (1993) et Kohli, Jaworski et Kumar (1993), l'impact de ces caractéristiques individuelles est un domaine qui nécessite des recherches empiriques supplémentaires. Récemment, répondant à cet appel, les travaux de Brown *et alii* (2002) et de Kennedy, Lassk et Goolsby (2002) ont commencé à mettre en évidence l'importance d'étudier l'impact des valeurs personnelles sur les attitudes envers l'OM mesurée au plan de chaque employé plutôt qu'à celui de l'entreprise. Cependant, notre connaissance du phénomène est

encore partielle et nécessite une étude plus systématique. D'un point de vue managérial, il est également important de mieux comprendre les relations existant entre valeurs et attitudes envers l'OM (Furrer, Lantz et Perrinjaquet, 2004). En effet, une meilleure compréhension devrait permettre aux entreprises d'améliorer les procédures de sélection et de formation de leurs employés, ainsi que leurs systèmes d'intéressement. Notre objectif dans cet article est, non seulement, de contribuer au développement de la littérature sur l'OM en étudiant systématiquement l'impact des valeurs personnelles des employés sur leurs attitudes envers l'OM, mais également de mieux comprendre les implications managériales de cet impact. Pour cela, nous avons recueilli des données auprès d'un échantillon d'employés de différentes fonctions et de différents niveaux hiérarchiques dans trois firmes situées en Suisse romande.

REVUE DE LA LITTÉRATURE

Orientation vers le marché

L'OM a été conceptualisée dans la littérature marketing, d'une part, comme un ensemble de comportements (Jaworski et Kohli, 1993 ; Kohli et Jaworski, 1990) et, d'autre part, comme une culture organisationnelle (Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Homburg et Pflesser, 2000 ; Narver et Slater, 1990). La conception comportementale met l'accent sur la génération d'information sur les clients, les partenaires et les concurrents (*market intelligence*), sur la dissémination à l'intérieur de l'organisation de cette information et sur son utilisation. Elle privilégie les actions concrètes des entreprises et de leurs membres. La conception culturelle s'intéresse quant à elle à la philosophie qui consiste à placer les clients au centre de l'attention des membres de l'organisation (Deshpandé et Webster, 1989). Elle met l'accent sur les valeurs et les attitudes des dirigeants et des employés. Les deux conceptions sont toutefois liées, ayant en commun le rôle central occupé par les clients, la volonté d'agir pour répondre aux besoins de ceux-ci, la nécessité de prendre en considération

(1) —
 Nous traduisons l'expression anglophone - *attitudes towards market orientation* - par - *les attitudes d'orientation vers le marché* -. Par la suite, nous abrégons - *orientation vers le marché* - par OM.

les différentes parties prenantes des entreprises (tels que les clients et les concurrents) et une orientation externe plutôt qu'interne (Jaworski et Kohli, 1996).

Narver et Slater (1990) ont identifié trois facettes de l'OM : l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle. L'orientation vers les clients et l'orientation vers les concurrents incluent les activités de génération et de dissémination au sein des entreprises des informations au sujet des clients et des concurrents. Quant à la coordination interfonctionnelle, il s'agit des efforts coordonnés pour satisfaire les besoins des clients. Elle assure la participation de tous les employés de l'entreprise dans la création de valeur pour les clients.

Attitudes d'orientation vers le marché

En examinant empiriquement les conséquences de l'OM, Narver et Slater (1990) et Jaworski et Kohli (1993), parmi d'autres, ont mis en évidence que l'OM influence positivement la performance des entreprises et leur survie à long terme. Cependant, pour que l'OM, en tant que culture organisationnelle, améliore effectivement la performance d'une entreprise, il faut que les valeurs que cette culture véhicule soient partagées par les employés de l'entreprise. Si les valeurs de l'OM ne sont pas partagées, l'entreprise risque de ne pas être capable de concentrer ses efforts sur la satisfaction des besoins des clients, ce qui peut avoir un effet négatif sur sa performance (Homburg et Pflesser, 2000 ; Narver et Slater, 1990).

L'OM ne relève donc pas seulement de la responsabilité des cadres marketing et des employés en contact avec les clients, mais de tous les employés. Il est en effet important que ces derniers, quelles que soient leurs tâches et leurs responsabilités, connaissent les besoins des clients et soient capables de réagir rapidement et efficacement afin de contribuer à les satisfaire (Allen, McQuarrie et Barr, 1998 ; Homburg et Pflesser, 2000). L'OM doit donc pénétrer profondément à l'intérieur de l'organisation, bien au-delà du personnel en contact avec les clients. Même les employés qui sont très éloignés des clients ont besoin de comprendre leur impact sur la satisfaction de ces derniers (Kennedy, Lassk et Goolsby, 2002). Il est par conséquent crucial que chaque employé développe des attitudes positives envers l'OM. Les atti-

tudes pouvant être définies comme des prédispositions à agir lors de situations spécifiques (Ajzen et Fishbein, 1980), les attitudes favorables à l'OM sont des prédispositions à agir de manière orientée vers le marché.

Récemment, certains chercheurs ont commencé à s'intéresser à l'OM au plan individuel et aux attitudes des employés envers une telle orientation. Brown *et alii* (2002) ont étudié la relation entre le degré d'orientation vers les clients des employés ayant des contacts avec les clients et leur performance individuelle. Leurs résultats montrent que l'orientation vers les clients est positivement corrélée à une meilleure performance individuelle. Ils mettent également en évidence que le niveau d'orientation vers les clients d'un employé est significativement influencé par ses traits de personnalité. En effet, la stabilité émotionnelle, la conscience professionnelle et l'agréabilité améliorent l'orientation vers les clients des employés en contact avec les clients. Kennedy, Lassk et Goolsby (2002) ont, de leur côté, développé une nouvelle échelle afin de mesurer l'orientation vers les clients au plan individuel. Cette échelle mesure le degré selon lequel un employé pense que satisfaire les besoins des clients est central dans l'exécution de son travail. Ces études ne se sont, cependant, intéressées qu'à l'orientation vers les clients, sans prendre en compte les autres facettes de l'OM telles que l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle. Elles n'ont pas non plus étudié l'impact des valeurs personnelles des employés sur leurs attitudes envers l'OM.

Valeurs personnelles

Les valeurs personnelles sont des concepts ou des croyances concernant les buts de l'existence et les comportements souhaitables (Kahle, 1983 ; Rokeach, 1973). Contrairement aux attitudes, les valeurs dépassent les situations spécifiques. Elles guident l'évaluation des comportements et des événements (Schwartz, 1992 ; Valette-Florence, 1989) et représentent des buts centraux qui lient tous les aspects des comportements des individus. De plus, si les individus possèdent un très grand nombre d'attitudes envers des objets et des situations spécifiques, ils n'ont qu'un nombre relativement limité de valeurs qui restent stables quelque soient les objets et les situations (Rokeach, 1973).

Schwartz et ses collègues (p.ex., Schwartz 1992 ; Schwartz et Sagiv, 1995) sont à l'origine d'un des courants de recherche sur les valeurs les plus importants de ces quinze dernières années. La typologie des valeurs de Schwartz est largement utilisée en psychologie cross-culturelle (p.ex., Ferrandi *et alii*, 2000) et en marketing international (p.ex., Steenkamp, ter Hofstede et Wedel, 1999). Un des avantages de cette typologie est d'avoir, contrairement à d'autres, été développée et validée en premier lieu au plan individuel avant de l'être au plan culturel.

Basée sur les travaux de Rokeach (1973), la typologie des valeurs de Schwartz comprend dix types motivationnels : auto-orientation, stimulation, hédonisme, accomplissement, pouvoir, sécurité, conformité, tradition, bienveillance et universalité (voir tableau 1 pour la description de ces valeurs) formant un ensemble de relations dynamiques reliant de manière intégrée les valeurs les unes aux autres.

Ces types motivationnels sont disposés selon une structure circulaire (figure 1) qui les organise en fonction de leur degré de compatibilité et d'incompatibilité. Par exemple, les types motivationnels « accomplissement » et « pouvoir » sont situés l'un à côté de l'autre parce qu'il est possible pour un individu de les poursuivre simultanément. Ils sont compatibles parce que tous deux impliquent une motivation intrinsèque et un désir d'amélioration personnelle. Au contraire, les types motivationnels « pouvoir » et « universalité » sont opposés puisque le pouvoir implique une domination sur les autres et que l'universalité concerne la tolérance et la protection d'autrui. La poursuite simultanée de ces deux types motivationnels est incompatible et crée des conflits psychologiques chez les individus (Schwartz, 1992). Dans cette structure circulaire, les types motivationnels forment un *continuum* le long duquel les valeurs se situant à la frontière de deux types motivationnels ont des significations

Tableau 1

Définitions des 10 types motivationnels et les valeurs qui les représentent

<p><i>Pouvoir</i> : Statut social et prestige, dominance et contrôle sur des ressources ou des personnes. <i>Items</i> : pouvoir social, richesse, reconnaissance sociale, autorité, préserver mon image.</p> <p><i>Accomplissement</i> : Succès personnel démontrant des compétences reconnues par la société. <i>Items</i> : ambitieux, avoir de l'ascendant sur les autres, capable, intelligence, réussir.</p> <p><i>Hédonisme</i> : Plaisir et gratifications sensuelles pour soi-même. <i>Items</i> : plaisir, bon vivant.</p> <p><i>Stimulation</i> : Excitation, nouveauté et défi dans la vie. <i>Items</i> : vie excitante, vie variée, intrépide.</p> <p><i>Auto-orientation</i> : Indépendance de pensée, de choisir, d'examiner, de créer et d'agir. <i>Items</i> : liberté, respect de soi, créativité, indépendant, choisir mes propres objectifs, curieux.</p> <p><i>Universalité</i> : Compréhension, appréciation, tolérance et protection du bien-être des autres et de la nature. <i>Items</i> : égalité, harmonie intérieure, un monde en paix, harmonie avec la nature, sagesse, beauté et esthétique, justice sociale, ouvert, protéger l'environnement.</p> <p><i>Bienveillance</i> : Préoccupation active de la préservation ou de l'amélioration du bien-être des autres. <i>Items</i> : vie spirituelle, un but dans la vie, amour, amitié, fidèle, honnêteté, serviable, responsable, indulgent.</p> <p><i>Tradition</i> : Honorer et respecter les traditions, l'ordre social et les coutumes de son groupe. <i>Items</i> : respect des traditions, détachement, modéré, humble, accepter la vie telle qu'elle se présente, croyant.</p> <p><i>Conformité</i> : Restriction des impulsions et des actions en accord avec les attentes sociales. <i>Items</i> : politesse, auto-discipline, honorer mes parents et mes aînés, obéissance.</p> <p><i>Sécurité</i> : Sécurité et intégrité de son corps et de son esprit, ainsi que des personnes et des groupes auxquels on s'identifie. <i>Items</i> : appartenance, ordre social, sécurité nationale, réciprocité des services rendus, sécurité familiale, être en bonne santé, propre.</p>
--

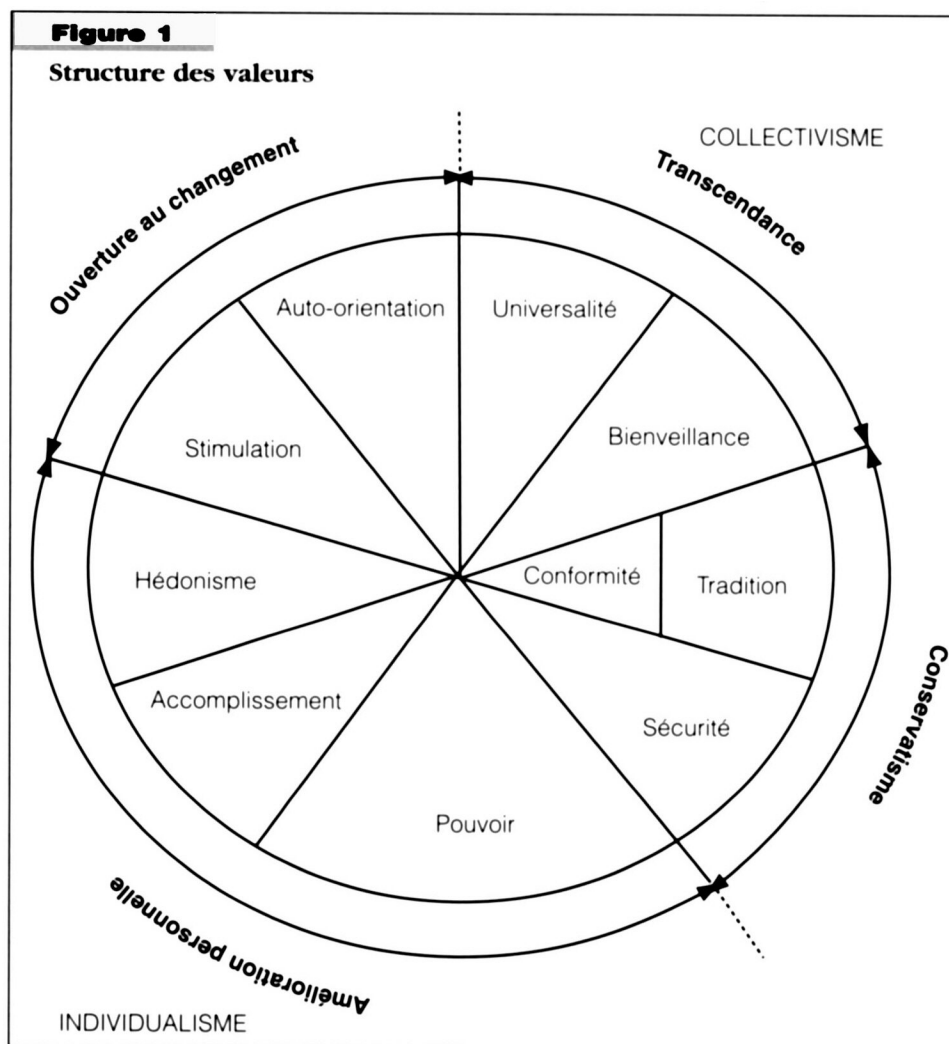
Adapté de Schwartz (1992) et Schwartz et Sagiv (1995).

proches. Ainsi, la valeur « ambition » appartenant au type motivationnel « accomplissement » est également proche par sa position et sa signification du type motivationnel « pouvoir ».

L'existence de ce *continuum* permet de regrouper les dix types motivationnels en valeurs d'ordre supérieur. Parmi ces valeurs d'ordre supérieur, l'individualisme et le collectivisme ont reçu une attention considérable depuis les travaux d'Hofstede et Bollinger (1987) et ont été le centre d'attention d'une description théorique particulièrement riche (p.ex., Schwartz, 1992 ; Triandis, 1995). Selon Hofstede et Bollinger (1987), l'individualisme est la tendance à considérer l'individu comme l'unité sociale la plus importante. Les personnes ayant des valeurs individualistes valorisent leur identité propre, leur autonomie et la supériorité de leurs objectifs et de leurs

besoins personnels. Au contraire, les unités sociales les plus importantes pour les personnes ayant des valeurs collectivistes sont les groupes auxquels elles appartiennent, tels que la famille, le voisinage ou le lieu de travail. Leur identité est définie par leur appartenance à ces groupes. Pour ces personnes, faire partie d'un groupe résulte en un désir de maintenir l'harmonie au sein de celui-ci et en la subordination de leurs préférences et de leurs priorités personnelles à celles du groupe. Il a été par ailleurs mis en évidence que la prise en compte de l'individualisme et du collectivisme étaient particulièrement important en marketing (Furrer, Liu et Sudharshan, 2000 ; Furrer et Sudharshan, 2000).

Les dix types motivationnels peuvent également être organisés en quatre domaines formant deux dimensions bipolaires (ouverture au change-



ment/conservatisme et amélioration personnelle/transcendance) décrivant de manière plus précise l'opposition entre individualisme et collectivisme (Schwartz et Sagiv, 1995 ; Steenkamp, ter Hofstede et Wedel, 1999). La dimension ouverture au changement/conservatisme se rapproche du contrôle de l'incertitude d'Hofstede et Bollinger (1987) ou, encore, de l'opposition entre l'ouverture et la sécurité de Kahle (1983). Cette dimension établit la distinction entre le degré selon lequel les individus sont motivés à suivre leurs propres intérêts intellectuels et émotionnels de manière aléatoire et non prescrite et le degré selon lequel ils sont motivés à préserver le *statu quo* et la sécurité dans leurs relations avec les autres. L'ouverture au changement, qui est composée des types motivationnels stimulation et auto-orientation, représente le pôle individualiste. Le conservatisme, quant à lui, est composé des types motivationnels sécurité, conformité et tradition, et représente le pôle collectiviste (Schwartz, 1992). La dimension amélioration personnelle/transcendance oppose le degré selon lequel une personne est motivée à promouvoir son propre intérêt même si cela peut avoir des répercussions négatives sur les autres, au degré selon lequel chacun est motivé à promouvoir le bien-être des autres et de la nature. Cette dimension se retrouve également dans l'opposition entre valeurs individuelles et valeurs sociales chez Kahle (1983) et, dans une moindre mesure, dans l'opposition entre valeurs masculines et féminines chez Hofstede et Bollinger (1987). L'amélioration personnelle est composée des types motivationnels pouvoir, accomplissement et hédonisme, et représente donc le pôle individualiste. La transcendance est composée des types motivationnels bienveillance et universalité, et représente le pôle collectiviste (Schwartz, 1992). Cette décomposition de la dimension individualisme/collectivisme en deux dimensions permet d'identifier des différences qui ne peuvent être perçues lorsque l'individualisme et le collectivisme sont placés sur un même *continuum*.

MODÈLES ET HYPOTHÈSES

Parce que les valeurs sont plus abstraites et moins nombreuses que les attitudes, elles servent de prototypes sur lesquels ces dernières sont fondées (Homer et Kahle, 1988). Ceci implique que valeurs et attitudes sont connectées en un système hiérarchique dont les valeurs forment le cœur, demeurant beaucoup plus stables et résistantes au changement que les attitudes (Rokeach, 1973 ; Valette-Florence,

1989). Ainsi, dans un même contexte (p.ex., l'OM), les valeurs abstraites influencent les attitudes plus spécifiques. Les relations causales entre valeurs et attitudes ont été validées par plusieurs études empiriques (p.ex., Homer and Kahle, 1988).

Ci-après, nous développons un modèle et des hypothèses liant les valeurs individualisme et collectivisme aux attitudes envers les trois facettes de l'OM. Nous développons également, pour une analyse plus fine, des hypothèses quant à l'impact des dimensions ouverture au changement/conservatisme et amélioration personnelle/transcendance sur ces mêmes facettes de l'OM.

Les personnes ayant des valeurs individualistes ont un moi indépendant organisé de manière à faire référence à leur propre répertoire interne de pensées, de sentiments et d'actions, plutôt qu'à utiliser des références liées aux pensées, aux sentiments et aux actions des autres (Markus et Kitayama, 1991). Parce que l'orientation vers les clients et l'orientation vers les concurrents nécessitent de faire référence aux autres, plutôt qu'à ses propres expériences, les employés ayant des valeurs individualistes devraient donc avoir tendance à développer des attitudes moins favorables envers l'orientation vers les clients et l'orientation vers les concurrents que les employés avec des valeurs collectivistes. De plus, l'orientation vers les clients requiert des dispositions positives envers la satisfaction des besoins des clients, ce qui est inconsistant avec des valeurs individualistes. Les employés ayant un moi interdépendant (c'est-à-dire des valeurs collectivistes) sont généralement plus attentifs et plus sensibles aux autres (p.ex., les clients) (Markus et Kitayama, 1991) ; ils devraient donc développer des attitudes plus positives envers l'orientation vers les clients que ceux qui ont un moi indépendant (c'est-à-dire des valeurs individualistes). Afin de réduire les incertitudes liées à leurs relations avec les autres, les personnes ayant des valeurs collectivistes ont tendance à ressentir le besoin de bien connaître et de comprendre leur environnement social, en particulier les personnes avec lesquelles elles ont des interactions (p.ex., leurs concurrents) (Markus et Kitayama, 1991). Elles devraient donc avoir des attitudes plus positives envers l'orientation vers les concurrents que des personnes ayant des valeurs individualistes. Des études empiriques ont également mis en évidence que les valeurs collectivistes coïncident avec un partage intensif d'informations (Moorman, 1995) ; c'est pour-

quoi les employés ayant des valeurs collectivistes devraient être plus susceptibles de communiquer et de disséminer l'information au sujet des clients et des concurrents à l'intérieur de leur organisation (c'est-à-dire de favoriser la coordination interfonctionnelle) que les employés dont les valeurs sont plus individualistes. Plus formellement, nous proposons les hypothèses suivantes :

- H1 : Les valeurs individualistes des employés ont une influence négative sur leurs attitudes d'orientation vers les clients⁽²⁾.
- H2 : Les valeurs individualistes des employés ont une influence négative sur leurs attitudes d'orientation vers les concurrents.
- H3 : Les valeurs individualistes des employés ont une influence négative sur leurs attitudes envers la coordination interfonctionnelle.

Comme nous l'avons décrit ci-avant, l'individualisme et le collectivisme sont des construits ayant plusieurs facettes (Triandis, 1995). Si, comme nous venons de l'expliquer, la dimension individualisme/collectivisme a un impact - directionnellement - similaire sur les trois facettes de l'OM, nous faisons également les hypothèses que les deux dimensions, ouverture au changement/conservatisme et amélioration personnelle/transcendance, ont des impacts différents sur les trois facettes des attitudes envers l'OM.

L'orientation vers les clients requérant des employés qu'ils comprennent les besoins des clients et qu'ils cherchent à les satisfaire, c'est-à-dire qu'ils aient des attitudes ouvertes vis-à-vis des clients, nous pensons que les valeurs de transcendance, telles que la bienveillance et l'universalité, devraient avoir un impact positif plus fort sur l'orientation vers les clients que les valeurs de conservatisme qui sont généralement synonymes de repli sur soi (Schwartz 1992). Brown *et alii* (2002) ont récemment montré que l'agréabilité (définie comme un sentiment de chaleur envers les autres) influence positivement l'orientation vers les clients des employés de service. Ils expliquent que les employés qui ont des scores élevés en agréabilité ressentent un sentiment naturel d'empathie envers les clients et désirent résoudre leurs problèmes. L'agréabilité et l'empathie sont des

valeurs liées à la transcendance (Markus et Kitayama, 1991). Afin de protéger leur entreprise et de préserver le *statu quo* (Markus et Kitayama, 1991), les employés ayant des valeurs de conservatisme ont plutôt tendance à chercher à identifier et à répondre aux actions des concurrents. Par conséquent, ils devraient avoir des attitudes plus positives envers l'orientation vers les concurrents que les employés collectivistes ayant des valeurs de transcendance et qui sont plus ouverts aux autres. Les employés dont les valeurs favorisent le conservatisme sont plus fortement motivés à préserver l'harmonie et la stabilité au sein de leur entreprise (valeur de sécurité) (p.ex., Markus et Kitayama, 1991). Ils se restreignent de toute action, inclination ou impulsion pouvant irriter ou blesser les autres et évitent de violer les normes sociales (valeur de conformité). Ces employés devraient, de ce fait, avoir des attitudes plus favorables envers la coordination interfonctionnelle que ceux qui accordent plus d'importance aux valeurs de transcendance. Plus formellement, nous proposons les hypothèses suivantes :

- H4 : La dimension amélioration personnelle/transcendance a une influence plus forte sur les attitudes d'orientation vers les clients que la dimension ouverture au changement/ conservatisme.
- H5 : La dimension ouverture au changement/conservatisme a une influence plus forte sur les attitudes d'orientation vers les concurrents que la dimension amélioration personnelle/ transcendance.
- H6 : La dimension ouverture au changement/conservatisme a une influence plus forte sur les attitudes envers la coordination interfonctionnelle que la dimension amélioration personnelle/transcendance.

La fonction des employés, leur niveau hiérarchique, leur sexe, leur âge et l'entreprise pour

(2) —

Afin de préserver la clarté de la présentation des trois premières hypothèses, nous les avons présentées en termes du seul pôle individualiste. Les variables doivent cependant être considérées comme des *continuums* allant des valeurs hautement collectivistes à des valeurs hautement individualistes.

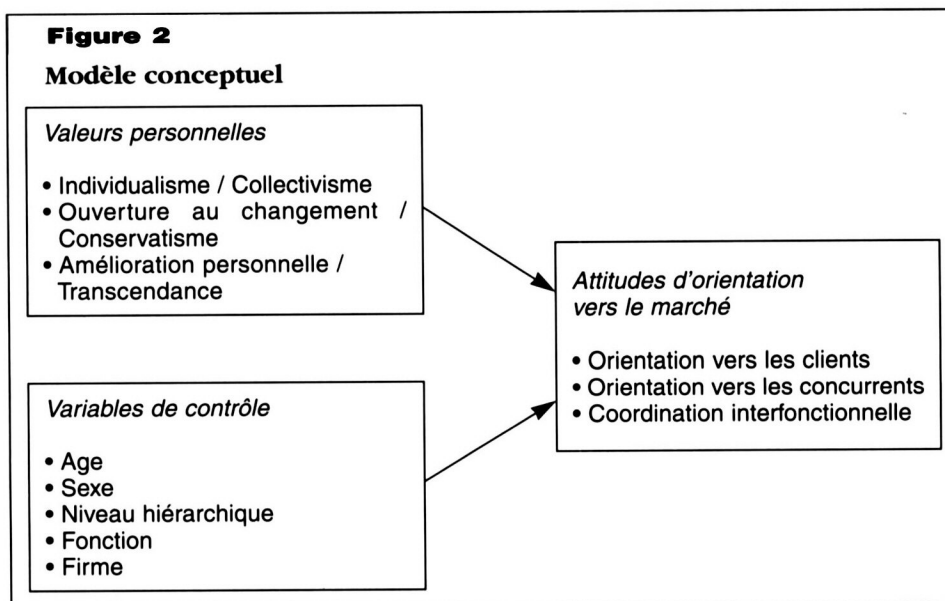
laquelle ils travaillent sont également susceptibles d'influencer leurs attitudes envers l'OM. Jaworski et Kohli (1996) montrent que les employés du département recherche et développement sont plus enthousiastes que ceux des autres départements à travailler dans une entreprise novatrice car ils peuvent se concentrer sur le développement de nouveaux produits plutôt que sur l'OM. Nous pouvons donc anticiper que les employés n'étant pas en contact avec les clients feront preuve d'attitudes moins favorables envers l'orientation vers les clients que ceux qui le sont. L'OM a été considérée comme un phénomène *top-down* (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). Par conséquent, les cadres de niveaux supérieurs devraient avoir des attitudes plus favorables envers cette orientation que les employés de niveaux subalternes. Jaworski et Kohli (1996) citent l'exemple d'une entreprise ayant évalué l'OM à trois niveaux hiérarchiques différents et ayant trouvé que les cadres supérieurs faisaient preuve d'attitudes plus favorables envers l'OM que les cadres moyens et de premier niveau. Les femmes ont en général plus de qualités relationnelles que les hommes et devraient donc développer des attitudes plus favorables envers la coordination interfonctionnelle. Elles ont également tendance à être plus orientées vers les clients que leurs homologues masculins. À cause de leur expérience, nous pensons que les employés plus âgés pourraient également être plus favorables à l'ensemble des facettes de l'OM que leurs collègues plus

jeunes. Pour finir, l'entreprise pour laquelle un employé travaille influence ses attitudes envers les trois facettes de l'OM, il s'agit donc de tenir compte de cet effet également. Ces différents facteurs (la fonction des employés, leur niveau hiérarchique, l'âge, le sexe et la firme) sont introduits dans notre modèle en tant que variables de contrôle (figure 2).

MÉTHODOLOGIE

Sujets

Afin de tester empiriquement ces hypothèses, nous avons recueilli des données auprès d'un échantillon d'employés de trois entreprises (une entreprise de services et deux entreprises industrielles) situées en Suisse romande. Étant donné que notre étude concerne les valeurs personnelles des employés et leurs attitudes envers l'OM, nous avons interrogé par questionnaire un échantillon d'employés, entre 27 et 50, dans chacune des entreprises, plutôt qu'un seul cadre dirigeant. Un cadre responsable a été contacté personnellement dans chaque entreprise et informé de la nature de l'étude. Celui-ci a ensuite été chargé de sélectionner un échantillon d'employés représentant une section transversale des niveaux hiérarchiques et des fonctions de l'entreprise. Nous avons obtenu un échantillon brut de



131 employés. Après la suppression des questionnaires inexploitablement parce que trop incomplets, la taille finale de l'échantillon est de 124. Une description de l'échantillon est présentée dans le tableau 2.

Mesure des attitudes d'orientation vers le marché

Même s'il existe d'importantes raisons théoriques pour différencier les trois facettes de l'OM, à savoir l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle (Han, Kim et Srivastava, 1998 ; Narver et Slater, 1990), les chercheurs ont le plus souvent considéré l'effet combiné de ces trois facettes plutôt que leur effet individuel. Cependant, une telle pratique est basée sur la supposition que les trois facettes contribuent de manière égale à l'OM, ce qui n'est pas nécessairement le cas (Han, Kim et Srivastava, 1998). Narver et Slater (1990) ont montré que l'orientation vers les clients était très souvent la facette la plus importante. Toutefois, des études

plus récentes ont souligné que les trois facettes sont indépendantes les unes des autres et ont des effets différents sur l'innovation et la performance des entreprises (Han, Kim et Srivastava, 1998 ; Noble, Sinha et Kumar, 2002). Il est, par conséquent, particulièrement important de distinguer les trois facettes composant l'OM.

Afin de mesurer les attitudes des employés envers l'OM plutôt que leurs comportements, nous avons légèrement modifié l'échelle MKTOR développée par Narver et Slater (1990). Les modifications consistent en des changements mineurs des *items* afin de demander aux répondants ce qu'une entreprise devrait faire plutôt que ce que leur entreprise fait actuellement. Par exemple, nous avons adapté l'*item* - *Nous mesurons systématiquement et fréquemment la satisfaction de nos clients* - en - *Je pense que les entreprises doivent mesurer systématiquement et fréquemment la satisfaction de leurs clients* -. Les 15 *items* de l'échelle ont été mesurés sur des échelles de Likert en 7 points (1 = absolument pas d'accord, 7 = absolument d'accord).

Tableau 2				
Description de l'échantillon				
VARIABLES INDÉPENDANTES		Moy.	ET	α
Individualisme – Collectivisme		-0,527	0,836	0,814
Ouverture au changement – Conservatisme		0,051	1,073	0,707
Amélioration personnelle – Transcendance		-1,428	1,078	0,743
VARIABLES DÉPENDANTES				
Orientation vers les clients		5,591	0,715	0,703
Orientation vers les concurrents		5,091	0,949	0,702
Coordination interfonctionnelle		5,181	0,915	0,523
VARIABLES DE CONTRÔLE		Firme 1 (n = 47)	Firme 2 (n = 50)	Firme 3 (n = 27)
Sexe	Hommes	26	43	18
	Femmes	21	7	9
Age	1 = x ≤ 30	22	3	8
	2 = 31 ≤ x ≤ 50	20	36	15
	3 = x ≥ 51	5	11	4
Niveau hiérarchique	Non-cadres	35	17	8
	Cadres de premier niveau	6	1	7
	Cadres moyens	4	13	10
	Cadres supérieurs	2	19	2
Fonction	Contact avec clients	17	11	16
	Aucun contact avec clients	30	39	11

Note : ET = Ecart type, α = Alpha de Cronbach

Mesure des valeurs personnelles

Afin de mesurer les valeurs personnelles, nous avons utilisé l'Inventaire des Valeurs de Schwartz (IVS) (Schwartz, 1992 ; Schwartz et Sagiv, 1995). Le IVS consiste en 56 *items* mesurant les 10 types motivationnels identifiés par Schwartz. Nous avons également utilisé les instructions et la procédure développées par Schwartz (1992). Les *items* ont été mesurés comme principes de comportements de vie à l'aide d'échelles de Likert en 9 points (-1 = opposé à mes valeurs, 7 = d'une suprême importance). Avant que les répondants n'évaluent l'importance des valeurs, il leur était demandé de lire complètement la liste des valeurs, puis de choisir et de noter 7 la valeur la plus importante pour eux et, ensuite, de choisir et de noter -1 la valeur qui leur convenait le moins ou la moins importante pour eux (Schwartz, 1992). Cette procédure permet d'ancrer l'échelle de réponse pour chacun des répondants.

Le regroupement des types motivationnels : pouvoir, accomplissement, hédonisme, stimulation et auto-orientation, permet d'obtenir un indice pour l'individualisme et celui des types motivationnels : universalité, bienveillance, conformité, tradition et sécurité, d'obtenir un indice pour le collectivisme. Ces deux indices ont encore été combinés pour former une dimension individualisme/collectivisme (Schwartz et Sagiv, 1995).

Les dix types motivationnels peuvent également être organisés en quatre domaines formant deux dimensions bipolaires (ouverture au changement / conservatisme et amélioration personnelle/ transcendance) qui décrivent de manière plus précise l'opposition entre individualisme et collectivisme (Schwartz et Sagiv, 1995 ; Steenkamp, ter Hofstede et Wedel, 1999). L'ouverture au changement a été formée par le regroupement des types motivationnels stimulation et auto-orientation. Le conservatisme, quant à lui, a été formé par le regroupement des types motivationnels : sécurité, conformité et tradition. L'amélioration personnelle est composée des types motivationnels : pouvoir, accomplissement et hédonisme, et la transcendance des types motivationnels : bienveillance et universalité.

Comme suggéré par Schwartz (1992), les scores pour la dimension individualisme/ collectivisme ont été dérivés en soustrayant la moyenne des scores

des dimensions de l'individualisme de la moyenne des scores des dimensions du collectivisme. Les scores pour les dimensions ouverture au changement / conservatisme et amélioration personnelle / transcendance ont été calculés de la même manière (Schwartz et Sagiv, 1995 ; Steenkamp, ter Hofstede et Wedel, 1999).

Mesure des variables de contrôle

Les variables de contrôle ont été mesurées de la manière suivante. Les répondants dont la fonction implique un contact direct avec les clients ont été codés par [1] et les répondants n'ayant pas de contact direct avec les clients ont été codés par [0]. Le niveau hiérarchique a été mesuré sur une échelle en quatre points allant de [1] non-cadre à [4] cadre supérieur. Le sexe a été codé par [1] si le répondant était une femme et par [0] s'il s'agissait d'un homme. L'âge a été codé par [1] pour un répondant de 30 ans ou moins, par [2] pour un individu de 31 à 50 ans et par [3] pour une personne de plus de 51 ans. Quant à l'effet firme, il a été estimé en introduisant des variables binaires (*dummy variables*) pour chacune des entreprises dans notre échantillon.

ANALYSE DES RÉSULTATS

Afin de tester nos hypothèses, nous avons effectué six régressions multiples, deux pour chacune des trois facettes de l'OM. Le premier modèle pour chacune des facettes contient la dimension individualisme/collectivisme comme variable indépendante et le second contient les deux dimensions amélioration personnelle/transcendance et ouverture au changement/ conservatisme comme variables indépendantes. Nous avons également inclus les cinq variables de contrôle dans chacun des modèles. Avant d'effectuer ces régressions, nous avons testé la fiabilité des échelles de mesure de l'OM. Les résultats de ces tests, qui démontrent la fiabilité des mesures, sont disponibles auprès des auteurs.

Les résultats des six modèles de régression sont présentés dans le tableau 3. Tous les modèles sont significatifs avec des R^2 ajustés allant de 0,165 à 0,397 ($p < 0,01$). Dans le tableau 4, les coefficients de la variable individualisme/collectivisme pour les modèles 1, 3 et 5 sont significatifs et négatifs indi-

quant que les hypothèses 1, 2 et 3 sont corroborées. Ceci signifie que les employés qui ont des valeurs collectivistes accordent plus d'importance aux trois facettes de l'OM que sont l'orientation vers les clients, l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle que ceux dont les valeurs sont plus individualistes. Dans le modèle 2, seul le coefficient de la dimension amélioration personnelle/transcendance est significatif, ce qui soutient l'hypothèse 4 qui avançait que cette dimension devait avoir un

impact plus fort sur l'orientation vers les clients que la dimension ouverture au changement/conservatisme. Dans les modèles 4 et 6, seuls les coefficients de la dimension ouverture au changement/conservatisme sont significatifs, soutenant les hypothèses 5 et 6 qui proposaient que la dimension ouverture au changement/conservatisme devait avoir un impact plus fort sur l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle que la dimension amélioration personnelle/transcendance.

Tableau 3						
Modèles de régression						
	Orientation vers les clients		Orientation vers les concurrents		Coordination interfonctionnelle	
	Modèle 1	Modèle 2	Modèle 3	Modèle 4	Modèle 5	Modèle 6
CONSTANTE	4,721*** (0,226)	4,680*** (0,223)	4,468*** (0,340)	4,424*** (0,343)	4,329*** (0,326)	4,288*** (0,325)
VALEURS INDIVIDUELLES						
Individualisme/Collectivisme	-0,113** (0,066)		-0,265** (0,105)		-0,217** (0,101)	
Ouverture au changement / Conservatisme		0,016 (0,049)		-0,175** (0,080)		-0,134* (0,076)
Amélioration personnelle / Transcendance		-0,136** (0,052)		-0,029 (0,086)		-0,082 (0,082)
VARIABLES DE CONTRÔLE						
Firme 1	0,141 (0,125)	0,080 (0,125)	0,024 (0,196)	0,039 (0,200)	-0,204 (0,185)	-0,195 (0,191)
Firme 2	0,353*** (0,130)	0,326** (0,129)	-0,330 (0,212)	-0,346 (0,214)	-0,161 (0,201)	-0,160 (0,203)
Age	0,031*** (0,005)	0,031*** (0,005)	0,028*** (0,008)	0,031*** (0,009)	0,023*** (0,008)	0,023*** (0,008)
Sexe (1=femme, 0=homme)	-0,101 (0,115)	-0,094 (0,112)	-0,222 (0,173)	-0,203 (0,175)	0,352** (0,170)	0,381** (0,169)
Fonction (1=contact avec clients, 0=aucun contact avec clients)	-0,144 (0,105)	-0,138 (0,105)	-0,173 (0,170)	-0,177 (0,173)	0,137 (0,158)	0,134 (0,159)
Niveau hiérarchique	-0,121** (0,050)	-0,148*** (0,053)	-0,047 (0,079)	-0,021 (0,085)	-0,019 (0,074)	0,013 (0,080)
<i>F</i> ²	0,423***	0,445***	0,297***	0,287***	0,237***	0,233***
<i>F</i> ² _{adj}	0,380***	0,397***	0,242***	0,222***	0,170***	0,165***

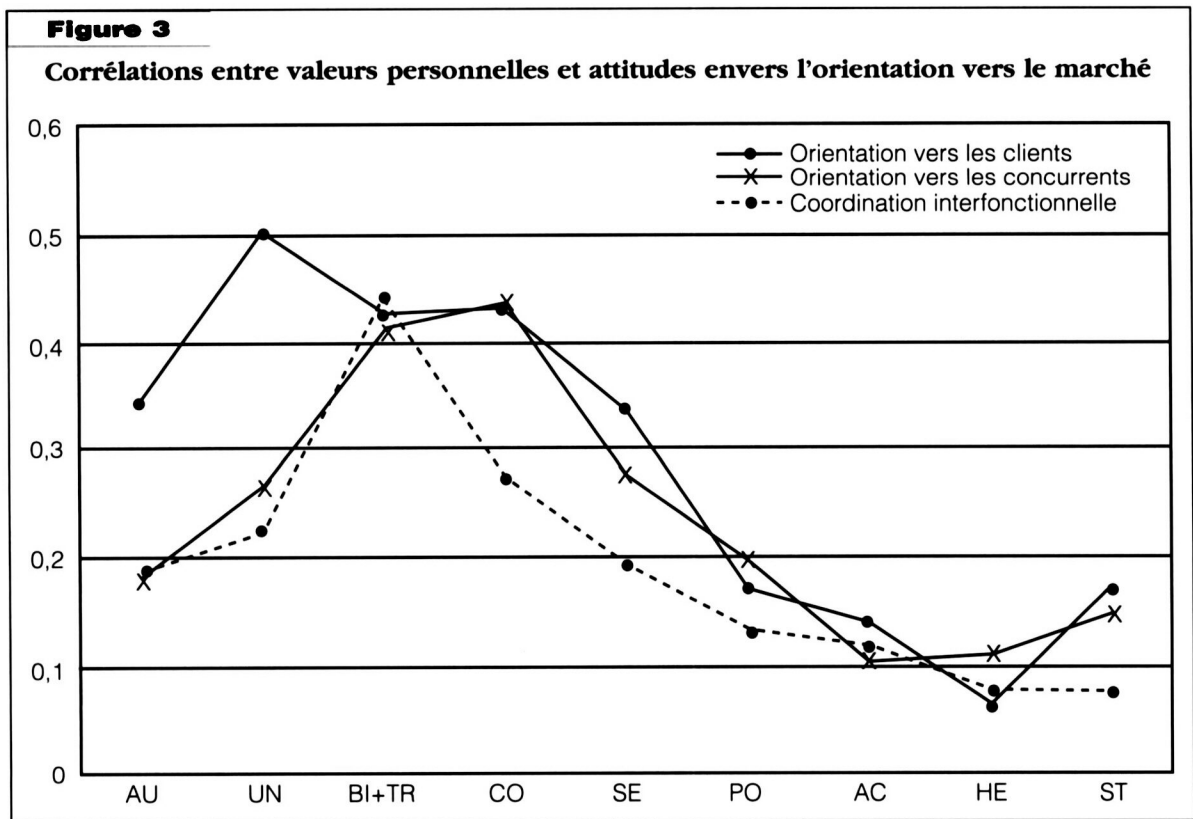
Note : coefficients β non standardisés, écart-type entre parenthèses. Les coefficients β pour les variables Firme 1 et Firme 2 représentent les différences entre firmes 1/2 et firme 3. Un coefficient significatif signifie que l'impact de la culture des firmes 1/2 est significativement différent de celui de la firme 3.

N = 124, *p<0,1 ; **p<0,05 ; ***p<0,01.

Afin de pouvoir interpréter ces résultats de manière plus précise, nous avons effectué une analyse des corrélations entre les valeurs personnelles des employés et les attitudes envers les trois facettes de l'OM. Les résultats de cette analyse sont représentés graphiquement dans la figure 3, dans laquelle les valeurs personnelles ont été ordonnées selon le modèle théorique de Schwartz (figure 1). La forme sinusoïdale des courbes de la figure 3 correspond à la structure circulaire du système des valeurs. Dans cette figure, toutes les corrélations supérieures à 0,197 sont significatives à un niveau de 95%. D'une manière générale, on peut observer que les valeurs collectivistes sont significativement corrélées avec les attitudes envers les trois facettes de l'OM, alors que les valeurs individualistes ne le sont pas. Ceci contribue à corroborer les hypothèses 1 à 3. De plus, on remarque un léger décalage entre la courbe de l'orientation vers les clients et les deux autres courbes. Les corrélations les plus élevées pour la courbe de l'orientation vers les clients se trouvent au niveau des valeurs de transcendance (universalité et bienveillance) alors que les corrélations les plus élevées pour les deux autres courbes se situent au niveau des valeurs

du conservatisme (bienveillance-tradition et conformité). Ceci contribue à corroborer les hypothèses 4 à 6.

Finalement, en ce qui concerne les variables de contrôle, les résultats indiquent que l'âge, le sexe et le niveau hiérarchique des employés influencent leurs attitudes envers l'OM. Les employés plus âgés ont tendance à être plus orientés vers les clients, plus orientés vers les concurrents et à être plus favorables à la coordination interfonctionnelle. Les employés de sexe féminin ont des attitudes plus favorables envers la coordination interfonctionnelle que leurs collègues masculins. Les employés de niveau inférieur sont plus orientés vers les clients que ceux de niveau supérieur. Ce résultat est surprenant, car il est contraire à la conception *top-down* de l'OM que l'on trouve traditionnellement dans la littérature (p.ex., Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990). Il est possible que les cadres supérieurs interrogés soient sceptiques quant aux bénéfices de l'orientation vers les clients. Il se peut également que les employés au bas de la hiérarchie soient plus favorables à l'orientation vers les clients que leurs supérieurs parce que ce sont eux qui subissent le mécontentement des clients.



Note : AU = Auto-orientation, UN = Universalité, BI+TR = Bienveillance et Tradition, CO = Conformité, SE = Sécurité, PO = Pouvoir, AC = Accomplissement, HE = Hédonisme, ST = Stimulation.

Parce que les trois facettes de l'OM sont influencées par des valeurs collectivistes différentes, les firmes ont besoin d'avoir des employés ayant des valeurs plus conservatrices afin de promouvoir l'orientation vers les concurrents et la coordination interfonctionnelle, aussi bien que des employés

ayant des valeurs de transcendance pour augmenter l'orientation vers les clients. Ce problème pose une question intéressante quant à une meilleure combinaison d'employés ayant des valeurs plus conservatrices et ceux plus orientés vers la transcendance. Ceci devrait être l'objet de recherches futures.

BIBLIOGRAPHIE

- Ajzen I., Fishbein M. (1980) - *Understanding attitudes and predicting social behavior*, Prentice-Hall.
- Allen C.T., Mc Quarrie E.F. et Barr T.F. (1998) - Implementing the marketing concept one employee at a time : pinpointing beliefs about customer focus as lever for organizational renewal, *Journal of Market Focused Management*, volume 3, n° 2, p.151-170.
- Brown T.J., Mowen J.C., Donavan D.T. et Licata J.W. (2002) - The customer orientation of service workers : personality trait effects on self- and supervisor performance ratings, *Journal of Marketing Research*, volume 39, n° 2, p.110-119.
- Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. Jr. (1993) - Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : a quadrat analysis, *Journal of Marketing*, volume 57, n° 1, p.23-27.
- Deshpandé R., Webster F.E. Jr. (1989) - Culture d'organisation et marketing : une liste des priorités pour la recherche, *Recherche et Applications en Marketing*, volume 4, n° 4, p.25-49.
- Ferrandi J.-M., Valette-Florence P., Prime N. et Usunier J.-C. (2000) - Linking personal values and time orientations : the case of the attitude towards cellular phone in France and Germany, *Congrès - Le tendenze del marketing in Europa*, 24 novembre, Université Ca' Foscari, Venezia.
- Furrer O., Lantz C. et Perrinjaquet A. (2004) - The impact of values on attitudes toward market orientation, *MSI Report*, 04-104, p.103-127.
- Furrer O., Liu B.S.-C. et Sudharshan D. (2000) - The relationships between culture and service quality perceptions : basis for cross-cultural market segmentation and resource allocation, *Journal of Service Research*, volume 2, n° 4, p.355-371.
- Furrer O., Sudharshan D. (2001) - Segmenter le marché européen des services: une approche culturelle, *Revue Française du Marketing*, n° 181/1, p.81-96.
- Han J.K., Kim N., Srivastava R.K. (1998) - Market orientation and organizational performance : is innovation a missing link ?, *Journal of Marketing*, volume 62, n° 3, p.30-45.
- Hartline M.D., Maxham J.G. III. et McKee D.O. (2000) - Corridors of influence in the dissemination of customer-oriented strategy to customer contact service employees, *Journal of Marketing*, volume 64, n° 2, p.35-50.
- Hofstede G., Bollinger D. (1987) - *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-il ses hommes ?*, Les Éditions d'Organisation.
- Homburg C., Pflesser C. (2000) - A multiple-layer model of market-oriented organizational culture : measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, volume 37, n° 11, p.449-462.
- Homer P.M., Kahle L.R. (1988) - A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy, *Journal of Personality and Social Psychology*, volume 54, n° 4, p.638-646.
- Jaworski B.J., Kohli A.J. (1993) - Market orientation : antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, volume 57, n° 7, p.53-70.
- Jaworski B.J., Kohli A.J. (1996) - Market orientation : review, refinement, and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, volume 1, n° 2, p.119-135.
- Kahle L.R. (1983) - *Social values and social change : adaptation to life in America*, Praeger.

- Kennedy K.N., Lassk F.G., Goolsby J.R. (2002) - Customer mind-set of employees throughout the organization, *Journal of the Academy of Marketing Science*, volume 30, n° 2, p.159-171.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. (1990) - Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, volume 54, n° 4, p.1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J., Kumar A. (1993) - Markor : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, volume 30, n° 4, p.467-477.
- Markus H.R., Kitayama S. (1991) - Culture and the self : implication for cognition, emotion, and motivation, *Psychological Review*, volume 98, n° 2, p.224-253.
- Moorman C. (1995) - Organizational market information processes : cultural antecedents and new product outcomes, *Journal of Marketing Research*, volume 37, n° 2, p.318-335.
- Narver J.C., Slater S.F. (1990) - The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, volume 54, n° 10, p.20-35.
- Noble C.H., Sinha R.K. et Kumar A. (2002) - Market orientation and alternative strategic orientations : a longitudinal assessment of performance implications, *Journal of Marketing*, volume 66, n° 3, p. 25-39.
- Rokeach M.J. (1973) - *The nature of human values*, The Free Press.
- Schwartz S.H. (1992) - Universals in the content and structure of values : theoretical advances and empirical tests in 20 countries, *Advances in experimental social psychology*, éditions. M. P. Zanna, Academic Press, p.1-65.
- Schwartz S.H., Sagiv L. (1995) - Identifying culture-specifics in the content and structure of values, *Journal of Cross-Cultural Psychology*, volume 26, n° 1, p.92-116.
- Steenkamp J.-B. E. M., ter Hofstede F. et Wedel M. (1999) - A cross-national investigation into the individual and national cultural antecedents of consumer innovativeness, *Journal of Marketing*, volume 63, Avril, p.55-69.
- Triandis H.C. (1995) - *Individualism and collectivism*, Westview Press.
- Valette-Florence P. (1989) - Valeurs et marketing : origine historique, spécificités et champs d'application, *Économies et Sociétés*, volume 14, p.7-56.