



Orientation marché et performance commerciale : une analyse empirique du secteur hôtelier au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire

Market orientation and commercial performance: an empirical analysis of the hotel sector in Burkina Faso and Côte d'Ivoire

TRAORE Yacouba

Enseignant chercheur

Institut Universitaire de Technologie (IUT)

Université Nazi Boni

Burkina Faso

KONE Souleymane

Enseignant chercheur

Université Péléforo GON COULIBALY (UPGC)

Unité de formation et de recherche (UFR) des sciences sociales

Date de soumission : 17/10/2025

Date d'acceptation : 10/12/2025

Pour citer cet article :

TRAORE Y. & KONE S. (2025) «Orientation marché et performance commerciale : une analyse empirique du secteur hôtelier au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire », Revue Internationale du chercheur « Volume 6 : Numéro 4 » pp : 1530-1558

Résumé

Cet article a pour objectif d'évaluer la relation entre l'orientation marché et la performance commerciale des établissements hôteliers au Burkina et en Côte d'Ivoire. En effet l'orientation marché a été identifiée et reconnue comme une source davantage concurrentielle et peut être un facteur de rendement de l'entreprise (Njeru et Munyoki, 2014). Une étude quantitative qui vise également à contribuer au développement d'une théorie élargie du comportement planifié afin de comprendre les indicateurs du comportement des consommateurs d'hôtels. Un cadre conceptuel mettant en avant des construits (orientation client, intention d'hébergement et comportement de consommation innovante) a été testé auprès de 352 clients burkinabés et ivoiriens d'hébergement. Les données ont été collectées à partir d'un questionnaire auprès de 176 hôtels, soit un taux de réponse de 83%. L'analyse factorielle et la modélisation par équations structurelles ont permis de montrer que l'orientation client a une influence directe sur la performance commerciale des établissements hôteliers. Les résultats indiquent que pour élaborer des stratégies de performance des hôtels, les gestionnaires doivent d'abord considérer comment l'orientation stratégique des consommateurs influence positivement leur comportement envers les hôtels.

Mots clés : Comportement des clients, orientation marché, performance commerciale, secteur hôtelier.

Astract

This article aims to assess the relationship between market orientation and the commercial performance of hotel establishments in Burkina Faso and Côte d'Ivoire. Indeed, market orientation has been identified and recognized as a source of greater competition and can be a factor in business performance (Njeru and Munyoki, 2014). A quantitative study that also aims to contribute to the development of a broader theory of planned behavior in order to understand the indicators of hotel consumer behavior. A conceptual framework highlighting constructs (customer orientation, accommodation intention and innovative consumption behavior) was tested among 352 Burkinabe and Ivorian accommodation customers. Data were collected from a questionnaire from 176 hotels, resulting in a response rate of 83%. Factor analysis and structural equation modeling showed that customer orientation has a direct influence on the commercial performance of hotel establishments. The results indicate that to develop hotel performance strategies, managers must first consider how consumers' strategic orientation positively influences their behavior toward hotels.

Keywords: Customer behavior, market orientation, business performance, hotel sector.

Introduction

Dans un secteur hôtelier confronté à des mutations rapides, la nécessité pour les entreprises de s'adapter aux exigences d'un environnement complexe, turbulent et en constante reconfiguration est plus pressante que jamais. L'évolution rapide des attentes des clients, la montée en puissance des innovations technologiques (digitalisation des services, automatisation des réservations), et l'intensification de la concurrence locale et internationale obligent les acteurs hôteliers à repenser en profondeur leurs approches stratégiques (Day, 2011 ; Grönroos, 2007). Dans ce contexte, l'orientation marché se positionne comme un concept-clé pour soutenir la compétitivité et la performance des entreprises de service, notamment hôtelières.

L'orientation marché, conceptualisée par Narver et Slater (1990) comme une culture organisationnelle tournée vers la création continue de valeur pour le client, repose sur trois dimensions fondamentales : l'orientation client, l'orientation concurrentielle, et l'orientation technologique (Narver et Slater, 1990 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Hult et al., 2005). Ces dimensions permettent aux entreprises d'anticiper les besoins émergents, de surveiller les dynamiques concurrentielles et de mobiliser les ressources technologiques afin d'offrir des propositions de valeur différenciées.

Plusieurs études ont démontré l'effet positif de ces dimensions sur la performance commerciale dans le secteur hôtelier (Hilman et Kaliappen, 2014 ; Sari et Indriani, 2023). L'orientation client favorise une meilleure personnalisation de l'offre, améliorant ainsi la satisfaction et la fidélité des consommateurs (Slater et al., 2006 ; Reimann et al., 2010). L'orientation concurrentielle permet de positionner efficacement les services dans un marché saturé, tandis que l'orientation technologique constitue un levier d'agilité stratégique dans un écosystème digitalisé (Gebauer, 2008 ; Voola et O'Cass, 2010). En outre, la littérature souligne que ces orientations interagissent souvent avec des capacités internes telles que l'innovation, la gestion de la relation client (CRM) ou encore la cohérence de la stratégie de marque (Kumar et Reinartz, 2016 ; Emerald Insight, 2018).

Cependant, si la validité de ces relations est bien établie dans les économies émergentes asiatiques ou dans les pays occidentaux, peu de travaux empiriques ont été conduits en Afrique de l'Ouest, et plus particulièrement au Burkina Faso, où le secteur hôtelier reste confronté à des défis structurels majeurs. Selon le Schéma National de Commercialisation Touristique (SNCT, 2018–2027), on observe une baisse significative du taux de fréquentation et de rentabilité des établissements hôteliers, traduisant une faiblesse dans la mise en œuvre de stratégies orientées marché. L'absence de structuration marketing, la faible digitalisation et la dépendance à une

clientèle institutionnelle réduisent fortement la résilience des établissements face aux chocs externes. Dans ce contexte, il devient impératif d'examiner si l'adoption effective d'une orientation marchée, selon ses différentes composantes, peut contribuer à renforcer la performance commerciale des établissements hôteliers burkinabè et ivoiriens.

Les consommateurs ayant généralement un comportement positif envers les hôtels innovant présentant des caractéristiques modernes (Kwok et al., 2016), leurs préoccupations orientées vers les innovations technologiques peuvent influencer positivement leur attitude envers les hôtels intelligents, leurs normes subjectives et leur perception du contrôle comportemental (Chen et Tung, 2014). De plus, leur disposition à changer (c'est-à-dire leurs normes personnelles) pour vivre dans un environnement plus intelligent peut influencer leur intention de visiter un hôtel innovant (Rahman et Reynolds, 2016). Des éléments tels que les normes personnelles et la conscience perfectionniste d'un consommateur doivent être intégrés pour caractériser son comportement, d'autant plus que les normes personnelles sont un construit indispensable de l'intention comportementale des consommateurs de visiter un hôtel innovant (Chen et Tung, 2014 ; Choi et al., 2015). De même l'étude des normes personnelles et la conscience pour analyser le comportement du consommateur aidera également les hôtels à développer des stratégies de marketing orienté vers l'innovation afin que le public acquière davantage de connaissances et de prise conscience du monde de la technologie dans l'hôtellerie. Cette recherche tente de répondre à la préoccupation suivante : Quelle relation entre l'orientation marché et la performance commerciale des établissements hôteliers au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire ?

Pour répondre à cette problématique cette recherche s'appuie sur une approche quantitative avec administration de questionnaire auprès de 352 clients d'hôtels. Se fondant sur une littérature bien fournie, elle mesure l'effet direct de l'orientation marché notamment l'orientation client, concurrentielle et technologique sur la performance commerciale des hôtels au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire. Notre revue conceptuelle utilise la théorie du comportement planifié en montrant comment le comportement du consommateur innovant est influencé non seulement par son intention comportementale à visiter des hôtels innovants, mais aussi par ses décisions concernant des choix personnels.

Ainsi dans le cadre de cet article, une littérature pertinente sera présentée dans la section suivante. Suite à cela, des hypothèses seront proposées, suivies d'une explication de la méthodologie de l'étude. Les résultats de cette étude empirique seront ensuite analysés et discutés. Enfin, les implications théoriques et pratiques seront également présentées.

1. Littérature

1.1. Notions d'orientation marché

L'orientation marché constitue l'un des fondements de la stratégie marketing contemporaine. Elle désigne une posture managériale globale selon laquelle la compréhension et la satisfaction des besoins des clients conditionnent la performance organisationnelle. Cette orientation ne se limite pas à une simple adaptation de l'offre, mais s'inscrit dans une logique plus large d'apprentissage organisationnel, d'anticipation des évolutions du marché et de création de valeur durable.

Dans leur approche comportementale, Kohli et Jaworski (1990) définissent l'orientation marché comme un processus articulé autour de trois piliers : la génération, la diffusion et la réactivité face à l'intelligence du marché. De leur côté, Narver et Slater (1990) proposent une lecture culturelle du concept, en l'associant à des valeurs collectives favorisant trois dimensions : l'orientation client, l'orientation concurrentielle et la coordination interfonctionnelle. Ces deux approches sont intégrées dans les travaux de Gotteland, Haon et Gauthier (2007), qui considèrent l'orientation marché comme un construit à la fois comportemental, stratégique et culturel, fondé sur une écoute attentive du marché, une adaptabilité rapide et une dynamique collective soutenue par le leadership.

Le rôle du dirigeant est d'ailleurs central dans cette logique, comme le rappelle Gotteland (2019), qui insiste sur la nécessité d'un leadership transformationnel pour diffuser une culture véritablement orientée vers le marché. Cette dimension est particulièrement importante dans le cas des PME, où Acha (2019) souligne que l'orientation marché peut constituer un levier stratégique de croissance, à condition d'être accompagnée d'une proximité client, d'une flexibilité organisationnelle et d'une capacité d'intelligence commerciale. Doucouré, Diagne et Fort (2019) renforcent cette idée en montrant que les organisations professionnelles peuvent jouer un rôle structurant dans l'implémentation de cette orientation, notamment dans les petites entreprises agroalimentaires.

Pour appréhender l'orientation marché dans le contexte hôtelier, l'approche culturelle proposée par Narver, John et Slater (1990) paraît plus pertinente que l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990), en raison du faible niveau de formalisation des pratiques marketing dans les établissements concernés. En effet, ces hôtels n'intègrent pas encore des mécanismes structurés d'intelligence marketing, ce qui rend difficilement opératoire la mesure de

comportements tels que définis par Kohli et Jaworski (1990). L'approche culturelle, de nature plus opérationnelle, s'avère ainsi mieux adaptée (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Acha, 2019). Elle se décline en trois dimensions clés : l'orientation clients, qui traduit la capacité de l'hôtel à générer durablement de la valeur pour sa clientèle cible (Narver, John et Slater, 1990) ; l'orientation concurrents, qui reflète la vigilance stratégique de l'hôtel face à ses rivaux directs et sa recherche d'avantages concurrentiels (Narver, John et Slater, 1990) ; et l'orientation technologie, qui exprime la volonté d'acquérir et d'exploiter un savoir-faire technologique pour innover et répondre aux besoins émergents des clients (Gatignon et Xuereb, 1997).

En somme, l'orientation marché se présente comme une philosophie managériale intégrée, fondée sur l'écoute active des clients, la veille concurrentielle et l'ouverture aux technologies, mobilisant à la fois l'apprentissage organisationnel et le pilotage stratégique pour créer une valeur partagée avec les parties prenantes.

1.2. Le concept de l'orientation marché

L'analyse de la relation entre orientation marché et performance commerciale repose fondamentalement sur la théorie de l'orientation marché, conceptualisée comme un construit organisationnel stratégique visant à générer, diffuser et exploiter de manière coordonnée l'information relative au marché afin de créer de la valeur pour le client (Kohli et Jaworski, 1990 ; Narver et Slater, 1990).

D'un point de vue fondateur, Kohli et Jaworski (1990) définissent l'orientation marché comme un processus comportemental impliquant la génération d'intelligence sur les clients et les concurrents, la diffusion de cette intelligence au sein de l'organisation, et la réactivité organisationnelle face à ces informations. Parallèlement, Narver et Slater (1990) adoptent une perspective culturelle et stratégique, considérant l'orientation marché comme une culture organisationnelle composée de trois dimensions clés : l'orientation client, l'orientation concurrentielle et la coordination interfonctionnelle, toutes orientées vers la satisfaction supérieure et durable des besoins du marché.

Ces deux approches complémentaires ont donné lieu à une prolifération de recherches empiriques confirmant le lien positif entre orientation marché et performance, notamment dans les secteurs soumis à une forte incertitude ou à une différenciation par la qualité de service, comme l'hôtellerie (Gebhardt et al., 2006 ; Hilman et Kaliappen, 2014).

Plus récemment, les travaux de Sari et Indriani (2023) réaffirment que l'orientation marché favorise l'innovation centrée sur le client et améliore la performance dans l'industrie hôtelière. De même, Haddoud, Jones, et Newbery (2021) insistent sur le rôle de l'orientation marché dans l'amélioration de la performance commerciale via des mécanismes de médiation tels que le branding, l'expérience client ou la capacité d'innovation.

Dans les contextes africains, caractérisés par une instabilité structurelle et une dynamique concurrentielle émergente, la théorie de l'orientation marché s'avère particulièrement pertinente. Elle permet en effet de saisir comment les entreprises peuvent aligner leurs pratiques stratégiques sur les besoins volatils des clients tout en anticipant les mouvements de la concurrence et les mutations technologiques (Njeru et Munyoki, 2014 ; Ruiz Ortega et *al.*, 2025).

En appliquant cette théorie au secteur hôtelier burkinabè, l'on cherche à comprendre dans quelle mesure les pratiques d'orientation marché - souvent peu formalisées dans les PME locales - peuvent contribuer à surmonter les contraintes de performance dans un environnement instable. Cet ancrage théorique offre ainsi une grille de lecture robuste pour évaluer l'impact stratégique de l'orientation marché, tout en tenant compte des spécificités culturelles, économiques et concurrentielles du contexte burkinabè.

1.3. Performance commerciale

La performance commerciale, en tant que dimension essentielle de la performance organisationnelle, renvoie à la capacité d'une entreprise à atteindre ses objectifs de vente, à satisfaire durablement ses clients et à générer une croissance rentable. Elle dépasse la simple mesure des résultats financiers pour intégrer des indicateurs qualitatifs tels que la fidélisation, la réactivité commerciale ou la qualité de la relation client (Hmioui et Bentalha, 2020).

Selon Nwamen (2006), la performance commerciale peut être analysée à travers trois axes : les résultats économiques (chiffre d'affaires, parts de marché), la performance relationnelle (fidélisation, satisfaction) et la performance organisationnelle (efficacité des processus). Elle s'inscrit dans une logique systémique, en interaction avec les ressources, les compétences et le contexte du marché.

D'un point de vue stratégique, plusieurs travaux soulignent l'importance des facteurs organisationnels. Hmioui, Alla et Bentalha (2017) montrent que les pratiques de responsabilité

sociétale renforcent la performance commerciale dans le secteur hôtelier, notamment via la confiance des clients et l'image de marque. Par ailleurs, Beddaa et Bachiri (2020) insistent sur le rôle structurant de la gestion budgétaire des ventes dans la formalisation des objectifs et la mobilisation des ressources commerciales.

L'efficacité de la force de vente constitue également un levier majeur. Hmioui et *al.* (2019) mettent en évidence que le profil technico-commercial, combinant compétences techniques et aptitude relationnelle, optimise les performances, particulièrement dans les environnements concurrentiels et complexes. Dans une perspective plus globale, Hmioui et Bentalha (2020) soulignent le rôle des chaînes logistiques de services (Service Supply Chain Management) dans l'amélioration des flux commerciaux et de la satisfaction client. De manière complémentaire, Cravens et Piercy (2006) insistent sur la nécessité d'un alignement stratégique entre le marketing, la vente et la stratégie d'entreprise pour renforcer l'impact des actions commerciales.

Katsikeas et *al.* (2016) proposent une approche intégrée de la performance commerciale, combinant résultats financiers, comportement du client et dynamique organisationnelle. De même, Theodosiou et *al.* (2012) insistent sur l'importance de l'agilité stratégique et de la coordination interfonctionnelle dans l'amélioration continue des performances commerciales.

Enfin, dans le secteur hôtelier, terrain privilégié de plusieurs études, la performance commerciale repose sur la capacité à capter les attentes du marché, à personnaliser l'offre de service, et à instaurer des relations durables avec les clients (Hmioui et *al.*, 2017 ; Beddaa et Bachiri, 2020).

Ainsi, la performance commerciale se conçoit comme un construit multidimensionnel, ancré dans la stratégie globale de l'entreprise, nourri par des pratiques managériales intégrées et orientées vers la valeur client.

1.4. Relations entre l'orientation marché sur la performance commerciale des établissements hôteliers

L'orientation marché est aujourd'hui largement reconnue comme un levier stratégique essentiel de la performance commerciale. Selon Yao (2022), plusieurs recherches empiriques ont démontré une association significative et positive entre orientation marché et performance client (Kohli et Jaworski, 1993 ; Jaworski et Kohli, 1996 ; Kirca et *al.*, 2005). Ces effets positifs se

traduisent notamment par une amélioration de la qualité perçue, de la satisfaction et de la fidélité des clients vis-à-vis des produits et services offerts (Becker et Homburg, 1999 ; Homburg et Pfelessen, 1999).

Dans cette perspective, Zebal et Goodwin (2011) ajoutent que les réactions favorables des clients à l'orientation marché se traduisent par deux résultats majeurs : leur satisfaction et leur rétention. Lorsque les clients perçoivent une valeur élevée, ils tendent à racheter le produit ou le service, contribuant ainsi à la fidélisation. Cette dynamique est corroborée par les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990), qui montrent que les clients satisfaits sont davantage enclins à recommander le produit et à renouveler leur achat. Woodruff (1997) renchérit en indiquant que l'avantage informationnel des entreprises orientées marché leur permet de concevoir des offres évaluées plus positivement par les consommateurs.

Des études plus récentes confirment cette logique en soulignant que l'orientation marché stimule la performance via l'innovation, la réactivité et la satisfaction client. Par exemple, Alrowwad, Abualoush et Masa'deh (2020) montrent que l'orientation marché contribue à renforcer l'innovation organisationnelle, laquelle améliore indirectement la performance commerciale. Dans le même sens, Kumar, Sharma et Choudhury (2020) soulignent que la combinaison d'une orientation marché avec l'agilité stratégique permet aux entreprises de maintenir un avantage compétitif durable. De leur côté, Miao et Tran (2021) insistent sur le fait que la création de valeur perçue par les clients constitue un mécanisme central par lequel l'orientation marché influe sur la performance dans les services.

Dans le contexte hôtelier, cette relation se confirme avec force. Plusieurs études sectorielles, dont celles de Hilman et Kaliappen (2015), Doucouré et *al.* (2018) et Gafa (2020), mettent en évidence un effet direct et favorable de l'orientation marché sur la performance commerciale, mesurée notamment à travers la satisfaction, la fidélité client ou le chiffre d'affaires. Les travaux de Gotteland et *al.* (2007) et de Catherine (2015) soulignent par ailleurs que cette orientation est particulièrement déterminante dans les environnements concurrentiels comme l'hôtellerie. Plus récemment, Shin et Kang (2020) ont démontré que l'orientation client, alliée aux capacités numériques, améliore significativement la satisfaction et la fidélité dans le secteur hôtelier. De même, Mariani et Borghi (2021) mettent en lumière l'importance des technologies digitales comme médiateur entre l'orientation marché et la performance hôtelière.

Cependant, la littérature relève également une hétérogénéité des résultats empiriques, parfois liée au choix des indicateurs. La méta-analyse de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) éclaire cette variabilité en montrant que les liens sont plus nets lorsque l'on recourt à des mesures

subjectives de la performance, plus sensibles aux perceptions managériales. Cela peut s'expliquer, entre autres, par des décalages temporels entre les actions stratégiques et les résultats objectifs (Gotteland et Boulé, 2006), ou encore par des biais méthodologiques (Kline, Sulsky et Rever-Moriyama, 2000). Dans cette optique, Najafi-Tavani et *al.* (2016) confirment que l'effet de l'orientation marché sur la performance est conditionné par des variables contextuelles comme l'incertitude environnementale et les capacités relationnelles.

Enfin, cette corrélation semble transcender les contextes culturels. Des études internationales menées aux États-Unis (Han et *al.*, 1998), au Royaume-Uni (Appiah-Adu et Singh, 1998), au Japon (Deshpandé et *al.*, 1993) ou encore en Turquie (Yilmaz et *al.*, 2005) montrent que l'orientation marché constitue un prédicteur robuste de la performance commerciale. De même, les recherches de Pekovic et Rolland (2012) insistent sur le rôle de la flexibilité managériale et de l'éthique client dans la construction de relations durables et performantes. Plus récemment, Marinković, Senic et Ivkov (2020) soulignent que l'orientation marché dans les services hôteliers favorise l'expérience client et la satisfaction. Dans le même ordre d'idées, Falahat, Lee et Ramayah (2022) mettent en avant le rôle des capacités dynamiques comme mécanisme explicatif de la relation orientation marché–performance. Enfin, Rao et Sharma (2023) confirment que l'orientation marché, lorsqu'elle est intégrée à la stratégie numérique et durable des organisations, reste un déterminant central de leur performance commerciale.

1.5 théorie du comportement planifié TBP

Pour comprendre les indicateurs du comportement du consommateur d'hôtel, nous avons utilisé une extension de la théorie du comportement planifié. En effet, la théorie du comportement planifié (TPB) est le plus souvent utilisée comme base théorique. Dans cette théorie, Fishbein et Ajzen (1975, 1980) proposent que les individus contrôlent leurs comportements socialement pertinents, et l'un des moteurs de ce comportement est leur intention de s'y engager. En général, la TPB est applicable à plusieurs questions d'étude connexes comprenant les comportements, les intentions comportementales, les attitudes et les croyances (Ajzen, 1985). L'attitude peut être un signe d'une manière établie de penser ou de ressentir quelque chose. La norme subjective peut être un signe de la pression sociale que l'on ressent pour adopter ou ne pas adopter un comportement. La croyance peut être un signe de la difficulté ou de la facilité avec laquelle une personne manifeste un comportement spécifique, et la croyance de cette personne concernant les facteurs qui peuvent favoriser ou entraver l'exposition du comportement. Néanmoins, dans l'industrie hôtelière, la TPB peut également être applicable à plusieurs autres questions d'étude

connexes, comprenant les normes personnelles et la conscience technologique. La littérature existante, confirme une telle application. Par exemple, Rahman et Reynolds (2016) suggèrent que la propension d'un consommateur à modifier ses normes personnelles pour protéger l'environnement peut influencer son intention de visiter un hôtel technologiquement intelligent. D'autre part, Chen et Tung (2014) suggèrent que les préoccupations technologiques et de confort d'un consommateur peuvent exercer une influence positive sur son attitude envers les hôtels haut de gamme, ses normes subjectives et son contrôle comportemental perçu. Par conséquent, ces deux éléments (normes personnelles et conscience environnementale du consommateur) doivent être intégrés au TPB pour développer une extension de la théorie, d'autant plus que les normes personnelles sont un construit indispensable des intentions comportementales des consommateurs de visiter un hôtel innovant (Chen et Tung, 2014 ; Choi et al., 2015), et que la conscience environnementale est un construit indispensable du comportement du consommateur (Huang et al., 2014).

1.6 Développement du modèle holistique et formulation des hypothèses

Le terme « holistique » se distingue par notre conviction que les variables de cette recherche (normes personnelles, intention comportementale envers les hôtels modernes, conscience environnementale et comportement du consommateur d'innovation) sont intimement liées et inexplicables sans référence à l'ensemble.

Bien que l'essor des produits innovants ait amélioré leur confort, ils peuvent encore être séduits par la grande variété d'hôtels technologiquement moderne et par l'illusion que « les hôtels intelligents ne sont là que pour générer des profits ». L'intention de fréquenter un hôtel intelligent étant probablement devenue une obligation morale, le comportement des consommateurs est devenu plus personnel, dépendant de leurs opinions novatrices concernant un hôtel intelligent. Lorsque les normes personnelles d'un consommateur sont dépassées par son comportement global envers les hôtels, le séjour dans cet hôtel peut être évité.

Pour l'évaluation des effets directs, six hypothèses sont proposées, dont quatre reposent sur des fondements théoriques déjà développés dans la littérature plus haut, mais qui restent à approfondir dans le contexte de la présente étude. Ces fondements théoriques sont les suivants : premièrement, il est reconnu que la norme personnelle est à la base du changement d'une prédisposition générale à un acte pro-environnemental (Bratt, 1999 ; Stern, 2000 ; Choi et al., 2015). Deuxièmement, il existe une relation positive significative entre la norme personnelle et l'intention comportementale du consommateur envers un hébergement innovant (Chen et Tung,

2014 ; Choi et al., 2015). Troisièmement, l'un des facteurs qui influencent le comportement est l'intention de s'y engager (Fishbein et Ajzen, 1975, 1980), et cette intention peut être influencée par le fait qu'une personne se sente moderne en séjournant dans un hôtel intelligent (Stern, 2000 ; Choi et al., 2015).

Par conséquent, en nous appuyant sur ce qui précède, les hypothèses suivantes sont proposées : En nous appuyant sur les arguments et les conclusions de la littérature étudiée qui montrent de façon réitérée que l'orientation-marché influence la performance commerciale de l'entreprise, nous proposons de tester les hypothèses suivantes :

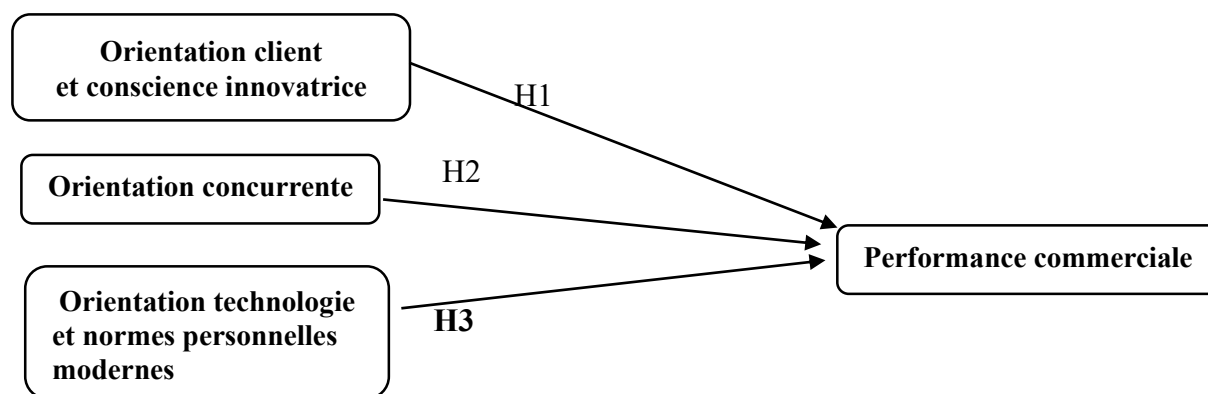
Hypothèse 1 : L'orientation client et sa conscience innovatrice ont un effet positif sur la performance commerciale des établissements hôteliers.

Hypothèse 2 : L'orientation concurrente a un effet positif sur la performance commerciale des établissements hôteliers.

Hypothèse 3 : L'orientation technologie et les normes personnelles modernes ont un effet positif sur la performance commerciale des établissements hôteliers.

Ainsi notre modèle conceptuel se présente comme suit

Figure 1 : Modèle théorique de recherche



Source : Réalisé par l'auteur

2. Démarche méthodologique

2.1. Dispositifs de recherche

L'étude porte sur l'ensemble des établissements hôteliers officiellement répertoriés au Burkina Faso et en Côte d'Ivoire en 2019, totalisant 212 hôtels classés selon différentes catégories : 135 non classés, 25 un-étoile, 23 deux-étoiles, 20 trois-étoiles, 8 quatre-étoiles, et 1 cinq-étoiles. Ces structures, majoritairement indépendantes et localisées dans les principales villes des 2 pays (Ouagadougou, Bobo-Dioulasso, Koudougou et Abidjan), présentent une grande diversité en termes de taille, d'effectifs et de chiffre d'affaires.

L'échantillonnage utilisé est de nature raisonnée et non probabiliste, initialement fondé sur un échantillon de convenance reposant sur la disponibilité des répondants (Pellissier-Tanon, 2001), complété par une technique d'échantillonnage en boule de neige pour atteindre des directeurs ou gérants accessibles. Ce protocole a permis de collecter 352 questionnaires auprès de 176 hôtels, soit un taux de réponse de 83 %.

Concernant l'analyse factorielle exploratoire, la taille minimale de l'échantillon a été déterminée conformément aux recommandations de Hinkin (1995), soit entre 30 et 60 répondants, basée sur le nombre d'items maximal par variable. La phase exploratoire a bénéficié d'un échantillon de 132 questionnaires, assurant la validité statistique des résultats. Pour l'analyse confirmatoire, 220 questionnaires ont été administrés, dont 20 ont été éliminés pour mauvaise complétion, aboutissant à un échantillon de 200 questionnaires exploitables. Cette méthodologie rigoureuse garantit la qualité des analyses statistiques et la pertinence des conclusions dans le contexte spécifique du secteur hôtelier burkinabè.

2.2. Mesure des variables

Les échelles d'attitudes sont apparues comme étant les plus souhaitables pour réaliser les mesures statistiques relatives aux prises de positions des hôteliers sur les variables étudiées (Dahmouche, 2019). Pratiquement, cette recherche utilise l'échelle de type Likert à 5 points qui est illustrée ci-dessous avec l'exemple des principales variables retenues pour le modèle empirique.

2.2.1. Mesure de l'orientation marché

La mesure de l'orientation marché en marketing, repose largement sur l'échelle développée par Narver et Slater (1990), reconnue pour la validité de son construit. Toutefois, afin de mieux refléter la réalité des établissements hôteliers burkinabés, majoritairement de type PME, il a été choisi d'adopter une approche combinée, mobilisant plusieurs échelles existantes et les adaptant en fonction du contexte culturel et opérationnel local.

L'orientation marché est ainsi évaluée selon ses dimensions culturelles et comportementales. Pour les composantes d'orientation client et d'orientation concurrentielle, l'étude s'appuie sur les cinq items respectifs issus des travaux de Narver et Slater (1990), soigneusement traduits et adaptés à la réalité des hôtels, comme cela a été effectué auparavant par Gotteland (2004) et

Lambin et Chumpitaz (2006). Il convient de noter que le terme « *client* » a été préféré à « *consommateur* », plus approprié au contexte hôtelier.

Concernant l'orientation technologique, dimension complémentaire mais essentielle, l'étude reprend les propositions de Gatignon et Xuereb (1997), reprises également par Acha (2019). Cette orientation est définie comme la capacité et la volonté d'une entreprise à acquérir et exploiter un savoir-faire technologique avancé pour innover dans ses offres, répondant ainsi aux besoins évolutifs de ses clients. L'échelle associée comprend quatre items explorant les comportements culturels propres à cette orientation technologique, reflétant la dynamique d'innovation et d'adaptation technique au sein des établissements.

Ce dispositif méthodologique vise à construire un outil de mesure pertinent, capable de capter la complexité et la richesse de l'orientation marché dans un contexte spécifique, tout en garantissant la validité et la fiabilité des données collectées.

2.2.2. Mesure de la variable dépendante : performance commerciale

La notion de performance commerciale, bien que centrale dans le champ du management, demeure protéiforme. Elle peut être appréhendée sous des angles multiples – financiers, organisationnels, à court ou à long terme – et, selon Farhoud et al. (2020), elle se décline principalement en deux approches : l'approche subjective, qui s'attache à la performance perçue par rapport aux concurrents, et l'approche objective, fondée sur des indicateurs quantitatifs absolus. Dans le cadre de la présente recherche appliquée au secteur hôtelier burkinabé, le choix a été fait d'opter pour une évaluation subjective de la performance commerciale, pour des raisons à la fois contextuelles et méthodologiques.

D'une part, dans les environnements africains, les données financières sont généralement considérées comme sensibles, et les dirigeants se montrent souvent réservés quant à leur divulgation. D'autre part, plusieurs travaux empiriques ont mis en évidence une corrélation significative entre les mesures subjectives et objectives de la performance (Kohli et Jaworski, 1993 ; Venkatraman et Ramanujam, 1986 ; Dawes, 1999), justifiant ainsi la pertinence des indicateurs perceptuels dans les recherches en marketing stratégique.

Par ailleurs, des études antérieures ayant porté sur le lien entre orientation marché et performance commerciale ont démontré l'intérêt d'utiliser des indicateurs subjectifs centrés sur les comportements des clients (Kirca et al., 2005 ; Deshpandé et Farley, 1998 ;

Balakrishnan, 1996 ; Pelham et Wilson, 1996). Dans cette perspective, et compte tenu des contraintes empiriques relevées dans les établissements hôteliers du Burkina Faso, la performance commerciale est ici mesurée à travers deux dimensions durables et accessibles à tous les hôtels : la satisfaction client, évaluée à l'aide de cinq items portant sur la qualité perçue de l'offre et des services ; la fidélité de la clientèle, appréciée à travers quatre items mesurant l'intention de retour, la recommandation et la récurrence des visites.

2.2.3. Test de validation des hypothèses

Afin de valider les hypothèses, nous avons examiné les indices d'ajustement (absolus, incrémentaux et de parcimonie) qui sont identiques à ceux retenus pour les modèles de mesure. Aussi faisons-nous recours à trois éléments essentiels recommandés par Mencarelli (2008) ainsi que Kline (2010). Nous utilisons les coefficients de détermination standardisés (valeur est comprise entre 0 et 1) qui précisent la valeur ou la force des liens de causalité. D'après Lipsey et Wilson (2001), les coefficients de détermination sont qualifiés d'effet large, s'ils sont supérieurs à 0,40. Ils doivent être significatifs au seuil de 5%. La significativité des coefficients de détermination ou des tests statistiques des liens de causalité qui est donnée par la valeur du t de Student. Le R^2 est le pourcentage de variance de la variable endogène ou corrélation multiple au carré.

3. Résultats et discussion

3.1. Résultats

Il s'agit dans cette partie de tester les relations de liens directs suivantes : l'orientation client et conscience innovatrice (OCL) et la performance commerciale (PFH) ; l'orientation concurrence (OCC) et la performance commerciale (PFH) et l'orientation technologique et normes personnelles modernes (OT) et la performance commerciale (PFH).

L'analyse factorielle exploratoire a permis de vérifier la fiabilité et la validité des échelles de mesure des variables de notre modèle de recherche. Nous avons ensuite procédé à l'évaluation du modèle de mesure et du modèle structurel, ainsi que sur le test des hypothèses. Ces analyses ont été conduites selon la méthode des équations structurelles à l'aide du logiciel la macro-PROCESS de Hayes sous SPSS 25.

La fiabilité du modèle de mesure est d'abord appréciée à travers la fiabilité des items, examinée au moyen du alpha de Cronbach ($>0,7$) (Hair et al., 2019). L'analyse des résultats, présentée dans le tableau 1, révèle que les valeurs de l'alpha de Cronbach varient entre 0,792 et 0,868,

dépassant ainsi le seuil minimal requis, confirmant leur conformité au seuil minimal de 0,7 pour chacun des construits. Ces résultats témoignent de la robustesse et de la qualité satisfaisante du modèle de mesure.

Tableau 1 : Valeurs moyennes extraites

Construits		Alpha de Cronbach
Orientation Clients et conscience innovatrice	OCL	0,876
Orientation concurrents	OCC	0,792
Coordination interfonctionnelle normes personnelles	OT	0,829
Performance commerciale	PSC	0,868
	PFC	0,840

Source : XLSTAT

La validité convergente est évaluée par l'examen des chargements factoriels et des chargements croisés, en s'assurant que la saturation la plus élevée d'un item correspond bien au construit qu'il est censé mesurer (Chin, 1998). La validité convergente est appréciée par le CR (Critical Ratio) au seuil de signification de 5% et l'indice pvc (Rhô de validité convergente) de (Yao, 2022) qui doit être supérieur à 0,5.

Tableau 2 : Validité convergente

	Nombres d'items	Rhô de Jöreskog	Seuil
OCL	5	0,65	> 0,5
OCC	4	0,737	> 0,5
OT	5	0,586	> 0,5
PSC	5	0,855	> 0,5
PFC	4	0,867	> 0,5

Source : XLSTAT

Les résultats relatifs à la validité convergente sont synthétisés dans le tableau ci-dessous, confirmant ainsi que les items mesurent de manière adéquate les construits auxquels ils se rattachent.

Dans le cadre de notre étude, et conformément à l'approche proposée par Fornell et Larcker (1981), la validité discriminante du modèle de mesure a été évaluée en comparant le carré des corrélations inter-facteurs aux valeurs de la variance moyenne extraite (VME) de chaque construit. Cette démarche permet de vérifier que chaque construit partage davantage de variance avec ses propres indicateurs qu'avec les autres construits du modèle, garantissant ainsi la distinction conceptuelle entre les variables latentes.

Tableau 3 : Validité discriminante

	OCL	OCC	OT	PCH
OCL	0,742			
OCC	0,623	0,754		
OT	0,558	0,602	0,810	
PCH	0,432	0,564	0,456	0,854

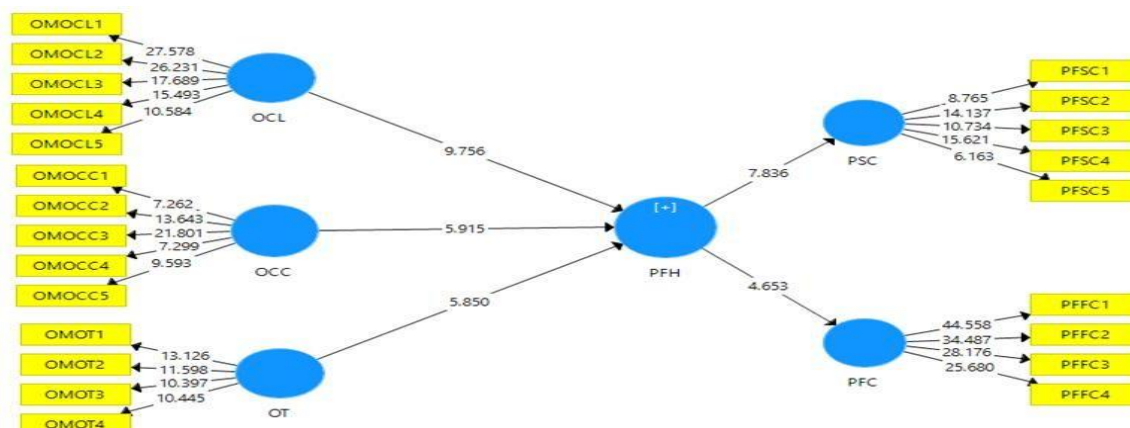
Source : XLSTAT

L'examen des résultats présentés dans le tableau 3 met en évidence que les valeurs diagonales de la variance moyenne extraite excèdent systématiquement les valeurs non diagonales correspondant aux corrélations inter-construites au carré. Cette observation confirme la présence d'une validité discriminante satisfaisante au sein de notre modèle de mesure, attestant que chaque construit se distingue empiriquement des autres construits inclus dans l'analyse.

L'analyse des données confirmatoires montre que l'ajustement du modèle global aux données est excellent. Tous les indices d'ajustement calculés qu'ils soient absolus (RMSEA < 0.05, GFI et AGFI > 0.9), incrémentaux (CFI et NFI, tous les deux supérieurs à la norme de 0.9) et ou encore de parcimonie tel que le χ^2 normé ($\chi^2 / ddl = 1.60$) présentent des valeurs très satisfaisantes.

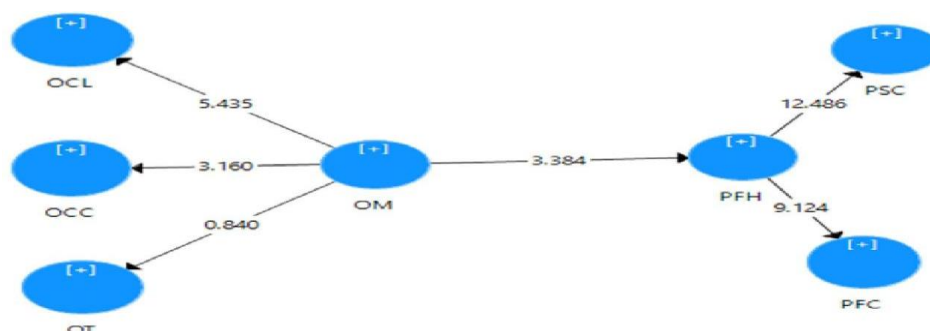
L'évaluation du modèle structurel consiste à analyser les relations structurelles entre les variables latentes du modèle (Hair et al., 2019). Les résultats de cette évaluation sont présentés dans la figure ci-dessous. Afin de vérifier la relation Orientation marché et Performance commerciale hôtelière, nous avons estimé le modèle structurel complet, incluant l'ensemble des variables latentes. Les résultats obtenus sont exposés dans la figure suivante pour une illustration plus claire et détaillée des liens structurels identifiés.

Figure 2 : Sous modèle causal dimensions orientation marché et performance commerciale



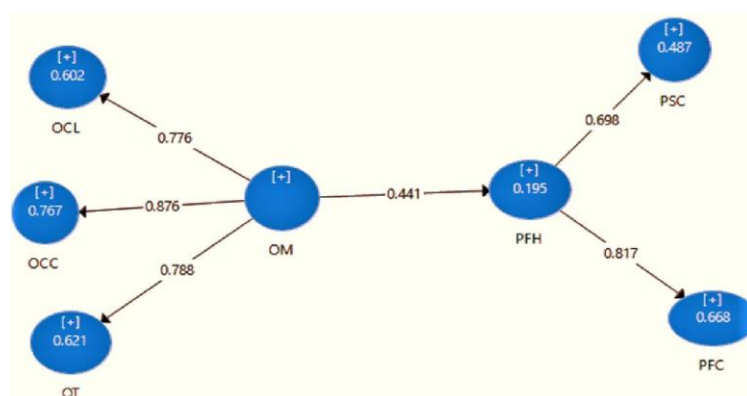
Source : Résultats de nos analyses

Figure 3 : Sous modèle causal orientation marché et performance commerciale 1



Source : Résultats de nos analyses

Figure 4 : Sous modèle causal orientation marché et performance commerciale 2



Source : Résultats de nos analyses

Les tableaux 4 et 5 ci-dessous présentent le récapitulatif des estimations réalisées ainsi

que leur significativité.

Tableau 4 : Estimations des relations de liens directs

	Estimation	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/STDEV)	Valeurs- p
OCC-> PFH	0.318**	0.054	5.915	0.000
OCL-> PFH	0.530**	0.054	9.756	0.000
OT -> PFH	0.292**	0.050	5.850	0.000

Source : Résultats de nos analyses

Nous présentons les résultats des estimations entre la variable Orientation marché et la performance commerciale.

Tableau 5 : Estimations des relations entre variables

	Échantillon initial (O)	Moyenne de l'échantillon (M)	Écart-type (STDEV)	Valeur t (O/ STDEV)	Valeurs-p
OM -> OCC	0.876	0.877	0.024	37.230	0.000
OM -> OCL	0.776	0.776	0.055	14.025	0.000
OM -> OT	0.788	0.791	0.040	19.489	0.000
OM -> PFH	0.441	0.425	0.112	3.953	0.000
PFH -> PFC	0.817	0.813	0.038	21.469	0.000
PFH -> PSC	0.698	0.694	0.058	11.972	0.000

Source : Résultats de nos analyses

Les tableaux 4 et 5 ci-dessus permettent de vérifier l'estimation des liens de relations entre chaque dimension de l'Orientation marché et la performance commerciale et entre l'orientation marché et la performance commerciale. Ainsi, les résultats montrent que toutes les dimensions de la variable orientation marché sont positivement liées à la performance commerciale. De même, ces liens sont significatifs au seuil de 5% ainsi que les valeurs du T de student qui sont toutes supérieures à 1,96. Ce qui montre que toutes les sous-hypothèses sont confirmées (H1, H2, et H3).

Par ailleurs, nous notons que la relation entre la variable Orientation Marché et la

performance commerciale présente une relation positive et significative au seuil de 5% ($r=0,441$ et $T=3,953$). En conclusion, l'Orientation Marché des établissements hôteliers influence positivement sur leur performance commerciale.

3.2. Discussion des résultats

D'abord, cette étude contribue à une extension de la théorie du comportement planifié. Cette extension est proposée sur la base d'une compréhension empirique du comportement des consommateurs envers les hôtels intelligents et moderne, de leurs intentions comportementales envers un hébergement innovant et -responsable, de leur conscience et de leurs normes personnelles. Les évaluations de modèles, avec et sans médiation, ont confirmé l'existence de coefficients de cheminement entre les variables latentes. L'acceptation des critères H1, H2, H3 a montré qu'une forte conscience environnementale se traduit par des normes personnelles élevées et des intentions comportementales envers un hébergement technologiquement moderne, et donc par un comportement favorable envers les hôtels innovants. Bien que les résultats de nos hypothèses soient cohérents avec ceux d'études précédentes (par exemple celles de Stern, 2000 ; Han et al., 2010 ; Chen et Tung, 2014 ; Huang et al., 2014 ; Choi et al., 2015 ; Han et Yoon, 2015 ; Yadav et Pathak, 2017), la contribution théorique unique de cette étude réside dans le soutien de l'hypothèse H2, qui suggère que les normes personnelles d'un consommateur renforcent son comportement envers les hôtels innovants. L'autre contribution théorique unique réside dans l'ajout d'un médiateur (c'est-à-dire les intentions comportementales envers un hébergement luxueux et intelligent) à la théorie du comportement planifié, grâce au soutien de l'hypothèse H3.

Par ailleurs, les résultats obtenus mettent également en évidence les trois relations positives et significatives entre, d'une part, l'orientation client et la conscience innovatrice, l'orientation concurrent et l'orientation technologique et normes personnelles, et, d'autre part, la performance commerciale des établissements hôteliers. Ces constats s'inscrivent dans le prolongement des travaux antérieurs sur l'orientation marché et confirment la pertinence de ce cadre conceptuel dans le secteur hôtelier.

Premièrement, l'orientation client apparaît comme un déterminant majeur de la performance commerciale. Les résultats corroborent les conclusions de Kohli et Jaworski (1990, 1993) ainsi que celles de Becker et Homburg (1999), selon lesquelles l'attention portée aux besoins, attentes et comportements des clients favorise la satisfaction, la fidélisation et, in fine, la rentabilité. Dans le contexte hôtelier, cette dynamique est

particulièrement saillante, dans la mesure où la valeur perçue repose sur l'expérience de service et la qualité de la relation personnalisée (Hilman & Kaliappen, 2015 ; Doucouré et al., 2018). Des travaux plus récents, tels que ceux de *Alrowwad, Abualoush et Masa'deh (2020)*, confirment que l'orientation client favorise significativement l'engagement et la rétention, même dans des environnements numériques. De même, *Miao et Tran (2021)* soulignent que l'orientation client contribue à renforcer l'expérience client dans l'hôtellerie, particulièrement via les outils digitaux et la personnalisation des services.

Deuxièmement, l'orientation concurrent exerce également un effet positif sur la performance commerciale et se démarquer de la concurrence. Ce constat rejoint les observations de Jaworski et Kohli (1996) et de Kirca et al. (2005), qui rappellent que la veille concurrentielle et la réactivité stratégique permettent de mieux se positionner et d'accroître son avantage compétitif. Dans un secteur aussi concurrentiel que l'hôtellerie, la compréhension fine des actions des concurrents – qu'il s'agisse d'innovation, de politique tarifaire ou de positionnement stratégique – constitue un levier essentiel de différenciation (Gotteland et al., 2007). Cependant, comme le soulignent Kline, Sulsky et Rever-Moriyama (2000), une focalisation excessive sur les concurrents peut induire des comportements mimétiques limitant l'innovation. Des recherches plus récentes, notamment celles de *Kumar, Sharma et Choudhury (2020)*, mettent en avant que l'orientation concurrentielle, lorsqu'elle est combinée à une orientation client, renforce la capacité d'innovation et améliore les performances commerciales. De même, *Falahat, Lee et Ramayah (2022)* montrent que l'intelligence concurrentielle constitue aujourd'hui un facteur critique dans l'adaptation des stratégies de services dans les marchés émergents, comme celui de l'hôtellerie en Afrique et en Asie.

Troisièmement, l'orientation technologique se révèle positivement corrélée à la performance commerciale. Ce résultat prolonge les analyses de Woodruff (1997) et de Pekovic et Rolland (2012), qui mettent en évidence le rôle de l'intégration technologique comme source de valeur ajoutée. Dans le cas des hôtels, l'usage de solutions numériques telles que les systèmes de réservation en ligne ou l'exploitation de l'intelligence artificielle pour le service client favorise une amélioration de l'expérience utilisateur et une optimisation des performances (Gafa, 2020). Ces constats sont renforcés par des études plus récentes, telles que celles de *Shin et Kang (2020)*, qui montrent que la digitalisation des services hôteliers accroît la satisfaction et la fidélité des clients. De même, *Mariani et Borghi (2021)* soulignent que l'adoption des technologies analytiques et de l'intelligence

artificielle dans le secteur hôtelier contribue directement à la performance commerciale en améliorant la personnalisation des services et en optimisant les prix. Enfin, *Rao et Sharma (2023)* mettent en avant que l'orientation technologique constitue désormais une condition indispensable de compétitivité dans les industries de services intensives en information.

En définitive, les résultats confirment que la performance commerciale hôtelière repose sur une combinaison d'orientations stratégiques complémentaires : la focalisation sur le client assure satisfaction et fidélisation ; la surveillance concurrentielle garantit un positionnement pertinent ; et l'intégration technologique permet de renforcer la différenciation et l'efficacité opérationnelle. Toutefois, comme l'ont déjà noté *Gotteland et Boulé (2006)*, les effets observés peuvent varier selon les indicateurs utilisés et selon les délais nécessaires pour mesurer les retombées. Cela rejoint les recommandations récentes de *Najafi-Tavani et al. (2016)* et de *Marinković, Senic et Ivkov (2020)*, qui insistent sur l'importance d'une évaluation dynamique et multidimensionnelle des impacts de l'orientation marché dans le secteur hôtelier.

Toutefois, si l'hôtel se focalise uniquement sur les préférences des clients, sa conscience innovatrice et ses normes personnelles, il n'aura probablement pas une performance commerciale plus élevée, car il est également indispensable qu'il surveille ses concurrents. Il est par conséquent nécessaire que l'hôtel collecte des informations aussi bien sur les clients que sur les concurrents pour les disséminer au sein de toute l'organisation. C'est par une orientation technologies que l'hôtel parvient à obtenir un savoir-faire technologique conséquent et de l'utiliser pour proposer de nouveaux services technologiquement intelligents et modernes.

Les établissements hôteliers dont le personnel n'est pas doté d'une culture orientée marché et dont les comportements ne la manifestent pas, se trouvent sans doute dans une situation concurrentielle défavorable par rapport à celles dont le personnel fait preuve d'un comportement orienté marché est plus élevé.

Conclusion

Cette recherche avait pour objectif d'analyser le lien entre l'orientation marché et la performance commerciale dans le contexte spécifique du secteur hôtelier burkinabè et ivoirien. Les résultats empiriques issus d'une double analyse factorielle exploratoire et confirmatoire indiquent une relation significative entre l'orientation vers le client, sa conscience, son intention et ses normes personnelles, la coordination interfonctionnelle, l'orientation concurrentielle et les dimensions de la performance commerciale. Ces résultats confirment la pertinence du paradigme de l'orientation marché tel que conceptualisé par Kohli et Jaworski (1990) et Narver et Slater (1990), dans un environnement hôtelier en développement, caractérisé par des contraintes structurelles et des ressources limitées.

Sur le plan théorique, cette recherche enrichit la littérature sur le management stratégique et la théorie du comportement planifié en contexte africain, en validant empiriquement les fondements de l'orientation marché dans un secteur peu exploré comme l'hôtellerie burkinabè et Ivoirien. Elle confirme que les entreprises, même dans des environnements instables, peuvent améliorer leur performance commerciale à travers une culture organisationnelle orientée vers le marché. Ainsi, cette recherche contribue à l'extension des modèles occidentaux d'orientation marché à des contextes émergents, tout en révélant leur applicabilité sous certaines conditions structurelles et institutionnelles.

D'un point de vue managérial, les résultats incitent les gestionnaires hôteliers à accorder une attention accrue à la coordination interfonctionnelle et à la satisfaction des attentes des clients comme leviers d'amélioration de leur performance. En renforçant les mécanismes internes de circulation de l'information, en instaurant une culture de veille concurrentielle, et en adaptant continuellement l'offre aux besoins du marché, les établissements hôteliers peuvent mieux affronter les défis d'un environnement concurrentiel croissant, y compris sur le plan local et régional.

Cependant, cette recherche présente certaines limites. D'abord, le recours à un échantillonnage non probabiliste limite la généralisation des résultats. Ensuite, les données étant recueillies via des questionnaires auto-administrés, un biais de désirabilité sociale ne peut être entièrement exclu. Par ailleurs, l'approche adoptée est essentiellement quantitative, ce qui limite la compréhension des mécanismes internes de mise en œuvre de l'orientation marché dans ces structures.

Ces limites ouvrent néanmoins la voie à des pistes de recherche futures. Il serait pertinent d'explorer, à travers une démarche qualitative ou mixte, la manière dont les décisions



stratégiques liées à l'orientation marché sont prises et traduites en actions concrètes dans les hôtels. De même, l'introduction d'autres variables modératrices telles que le type de clientèle (locale vs internationale), l'attitude du consommateur face à d'autres contextes, le niveau de classement, ou encore la culture organisationnelle, permettrait d'affiner l'analyse. Enfin, des études longitudinales pourraient également être envisagées afin d'examiner l'évolution de la performance commerciale dans le temps, en lien avec les pratiques d'orientation marché.

Références bibliographiques

Acha, N. (2019). Orientation marché et croissance des PME : une approche stratégique. *Revue Internationale du Marketing et Management Stratégique*, 1(1), 65–84.

Alrowwad, A., Abualoush, S., & Masa'deh, R. (2020). Innovation and intellectual capital as intermediary variables among transformational leadership, transactional leadership, and organizational performance. *Journal of Management Development*, 39(2), 196–222. <https://doi.org/10.1108/JMD-02-2019-0079>

Anderson, E. W., Fornell, C., et Lehmann, D. R. (1994). *Customer satisfaction, market share, and profitability: Findings from Sweden*. *Journal of Marketing*, 58(3), 53–66. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>

Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998). Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385–394. <https://doi.org/10.1108/00251749810223592>

Becker, J., & Homburg, C. (1999). Market-oriented management: A systems-based perspective. *Journal of Market-Focused Management*, 4(1), 17–41. <https://doi.org/10.1023/A:1009809222063>

Beddaa, M., et Bachiri, M. (2020). *Impact de la gestion budgétaire des ventes sur la performance commerciale de l'entreprise : Proposition d'un modèle conceptuel*. *Alternatives Managériales Economiques*, 2(2), 97–114.

Catherine, D. (2015). *Marketing hôtelier et performance commerciale*. Paris : Economica.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach for structural equation modeling. In G. A. Marcoulides (Ed.), *Modern methods for business research* (pp. 295–336). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.

Day, G. S. (2011). *Closing the marketing capabilities gap*. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>

Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis. *Journal of Marketing*, 57(1), 23–37. <https://doi.org/10.1177/002224299305700102>

Doucouré, B., Diagne, A., et Fort, F. (2019). *Orientation marché et performances commerciales des petites entreprises agroalimentaires : rôle des organisations professionnelles* (No. hal-02737143).

Doucouré, H., Ladhari, R., & Morales, M. (2018). Impact de l'orientation marché sur la performance des entreprises hôtelières africaines. *Revue Française du Marketing*, 260(4), 37–54.

Emerald Insight. (2018). *Strategic marketing in developing economies*. Retrieved from <https://www.emerald.com/insight>

Falahat, M., Lee, Y. Y., & Ramayah, T. (2022). Market orientation, digital capability and SMEs performance: The moderating role of environmental dynamism. *Technology in Society*, 68, 101868. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101868>

Gafa, S. N. (2020). Market orientation and hotel performance: Evidence from emerging markets. *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure*, 9(4), 894–910.

Gebauer, H. (2008). Identifying service strategies in product manufacturing companies by exploring environment-strategy configurations. *Industrial Marketing Management*, 37(3), 278–291. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2007.05.018>

Gebhardt, G. F., Carpenter, G. S., et Sherry, J. F. (2006). Creating a market orientation : A longitudinal, multifirm, grounded analysis of cultural transformation. *Journal of Marketing*, 70(4), 37–55. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.037>

Gotteland, D. (2019). Quel leadership pour implémenter et développer une culture d'orientation marché? *Décisions Marketing*, 94(2), 53–70.

Gotteland, D., & Boulé, J. M. (2006). L'orientation marché et la performance de l'entreprise: Une revue de la littérature. *Recherche et Applications en Marketing*, 21(2), 25–41. <https://doi.org/10.1177/076737010602100202>

Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2007). L'influence de l'orientation marché sur l'innovation produit. *Décisions Marketing*, 47, 25–36.

Grönroos, C. (2007). *Service management and marketing : Customer management in service competition* (3rd ed.). Wiley.

Haddoud, M. Y., Jones, P., et Newbery, R. (2021). Market orientation and performance in SMEs : The role of networking capability and relational capital. *Journal of Business Research*, 134, 324–337. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.05.008>

Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2019). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998). Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30–45. <https://doi.org/10.1177/002224299806200403>

Haon, C., Gotteland, D., et Jolibert, A. (2009). Orientation marché : comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre. *Finance Contrôle Stratégie*, 12(2), 91–105.

Hilman, H., & Kaliappen, N. (2015). Innovation strategies and performance: Are they truly linked? *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 11(1), 48–63. <https://doi.org/10.1108/WJEMSD-04-2014-0010>

Hilman, H., et Kaliappen, N. (2014). Market orientation practices and effects on organizational performance : Empirical evidence from hotel industry. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(10), 1199–1213. <https://doi.org/10.1080/10941665.2013.844182>

Hinkin, T. R. (1995). A review of scale development practices in the study of organizations. *Journal of Management*, 21(5), 967–988. <https://doi.org/10.1177/014920639502100509>

Hmioui, A., Alla, L., Bentalha, B., et El Ghalfiki, J. (2019). *La force de vente à l'épreuve de la performance commerciale : Le cas du profil Technico-Commercial*. *Alternatives Managériales et Economiques*, 1(1), 72-91.

Hmioui, A., Alla, L., et Bentalha, B. (2017). *Impact des pratiques de la RSE sur la performance commerciale des entreprises touristiques : Cas des établissements hôteliers de Fès*. *Le tourisme au Maghreb : Économie et Management*, 186-210.

Hmioui, A., et Bentalha, B. (2020). *Service Supply Chain Management et performance commerciale : Esquisse d'une synthèse théorique*. *Revue AME*, 2, 1-21.

Homburg, C., & Pflesser, C. (1999). A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: Measurement issues and performance outcomes. *Journal of Marketing Research*, 36(4), 449–462. <https://doi.org/10.1177/002224379903600406>

Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., et Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance : An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173–1181. <https://doi.org/10.1002/smj.494>

Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1996). Market orientation: Review, refinement, and roadmap. *Journal of Market-Focused Management*, 1(2), 119–135. <https://doi.org/10.1007/BF00128686>

Katsikeas, C. S., Morgan, N. A., Leonidou, L. C., et Hult, G. T. M. (2016). *Assessing performance outcomes in marketing*. *Journal of Marketing*, 80(2), 1–20. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0287>

Kirca, A. H., Jayachandran, S., & Bearden, W. O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, 69(2), 24–41. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.2.24.60761>

Kline, T. J. B., Sulsky, L. M., & Rever-Moriyama, S. D. (2000). Common method variance and specification errors: A practical approach to detection. *Journal of Psychology*, 134(4), 401–421. <https://doi.org/10.1080/00223980009598225>

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1–18.

Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53–70. <https://doi.org/10.1177/002224299305700304>

Kumar, V., et Reinartz, W. (2016). *Creating Enduring Customer Value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>

Kumar, V., Sharma, S., & Choudhury, M. (2020). Creating competitive advantage through market orientation, innovation, and knowledge management. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(8),

- Mariani, M., & Borghi, M. (2021). Innovation in the hospitality industry: The role of digital technologies in shaping value co-creation. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(7), 2359–2380. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-01-2020-0010>
- Marinković, V., Senic, V., & Ivkov, D. (2020). The antecedents of customer satisfaction in the hospitality industry: The moderating role of switching costs. *Service Industries Journal*, 40(11-12), 866–886. <https://doi.org/10.1080/02642069.2018.1563083>
- Miao, L., & Tran, L. T. T. (2021). Customer orientation, customer satisfaction, and firm performance in hospitality: The role of service innovation. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 30(8), 929–951. <https://doi.org/10.1080/19368623.2021.1893027>
- Morgan, N. A., et Rego, L. L. (2006). *The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance*. *Marketing Science*, 25(5), 426–439.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H., & Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of environmental turbulence. *International Journal of Production Economics*, 171(2), 230–241. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2015.09.019>
- Narver, J. C., et Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35. <https://doi.org/10.1177/002224299005400403>
- Njeru, J., et Munyoki, J. (2014). The effect of market orientation on performance of hotels in Nairobi County, Kenya. *International Journal of Business and Social Science*, 5(4), 226–233.
- Nwamen, F. (2006). *Impact des technologies de l'information et de la communication sur la performance commerciale des entreprises*. *La Revue des Sciences de Gestion*, 218(2), 111-121.
- Pekovic, S., & Rolland, S. (2012). Customer orientation and firm performance: The moderating role of environmental management. *Journal of Business Ethics*, 107(2), 221–232. <https://doi.org/10.1007/s10551-011-1036-4>
- Pellissier-Tanon, A. (2001). *Les méthodes d'enquête*. Dunod.
- Rao, P., & Sharma, S. (2023). Market orientation, digitalization and firm performance: The mediating role of customer engagement. *Journal of Business Research*, 160, 113778. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113778>
- Reimann, M., Schilke, O., et Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance : The mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0164-y>
- Ritala, P., Kraus, S., et Bouncken, R. B. (2021). *Innovation and marketing in SMEs : A systematic review*. *Journal of Business Research*, 129, 78–92. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.02.050>

Ruiz Ortega, J., Parra Requena, G., et García Villaverde, P. M. (2025). Environmental turbulence and strategic flexibility: The moderating role of absorptive capacity in the hospitality sector. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 52, 234–244.

Sari, D. K., et Indriani, A. (2023). Market orientation, service innovation, and performance in hospitality businesses: Evidence from Indonesian hotels. *Journal of Strategic Marketing*, 31(4), 594–612. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2022.2085281>

Shin, H., & Kang, J. (2020). Service innovation and customer responses in the hospitality sector: The role of digital orientation. *Tourism Management Perspectives*, 35, 100699. <https://doi.org/10.1016/j.tmp.2020.100699>

Slater, S. F., et Narver, J. C. (2006). Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 69(3), 63–74. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.63.66363>

SNCT (Schéma National de Commercialisation Touristique). (2018–2027). *Document stratégique du développement touristique au Burkina Faso*. Ministère de la Culture, des Arts et du Tourisme.

Verbeke, W., Dietz, B., et Verwaal, E. (2011). *Drivers of sales performance : A contemporary meta-analysis*. Have salespeople become knowledge brokers? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0211-8>

Voola, R., et O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: The role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44(1/2), 245–266. <https://doi.org/10.1108/03090561011008691>

Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25(2), 139–153. <https://doi.org/10.1007/BF02894350>

Yao, W. (2022). Market orientation and business performance: Evidence from service industries. *Service Business*, 16(1), 101–121. <https://doi.org/10.1007/s11628-021-00455-5>

Yilmaz, C., Alpan, L., & Ergun, E. (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. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2004.03.003>

Zebal, M. A., & Goodwin, D. R. (2011). Market orientation and performance in private universities. *Marketing Intelligence & Planning*, 29(6), 566–585. <https://doi.org/10.1108/02634501111153633>