Revue Internationale des Sciences de Gestion
ISSN: 2665-7473
Volume 8 : Numéro 3

Orientation-marché et implication organisationnelle chez les petits producteurs agricoles : une étude appliquée au contexte sénégalais.

Market orientation and organizational involvement among small-scale agricultural producers : a study applied to the senegalese context

SAMB Mamadou
Enseignant chercheur
Ecole Normale Supérieure d'Enseignement Technique et de Formation Professionnelle (ENSETP)
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar
Equipe de Recherche en Comportement du Consommateur et Stratégie (ERCS/LAED)
Sénégal

SALL Fatou Diop
Professeure titulaire
Ecole Supérieure Polytechnique (ESP)
Université Cheikh Anta Diop de Dakar
Equipe de Recherche en Comportement du Consommateur et Stratégie (ERCS/LAED)
Sénégal

FAYE Abdou Karim
Maitre de conférences, Agrégé
Faculté des Sciences Economiques et de Gestion (FASEG)
Université Cheikh Anta DIOP de Dakar
Laboratoire d'Entreprenariat, de Marketing et de Stratégie (LEMStrat
Sénégal

Date de soumission : 12/07/2025

Date d'acceptation : 13/08/2025

Pour citer cet article :

SAMB M. et al. (2025) «Orientation-Marché et Implication Organisationnelle chez les Petits Producteurs Agricoles : une étude appliquée au contexte sénégalais», Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 8 : Numéro 3 » pp : 1595 - 1619

Résumé

Cette recherche explore la relation entre l'orientation-marché (OM) et l'implication organisationnelle (IO) chez les petits producteurs agricoles au Sénégal (PPAS). En s'appuyant sur une approche empirique, nous essayons de démontrer comment les stratégies d'orientation-marché influencent le comportement des petits producteurs agricoles dans les organisations paysannes (OP). Les tests des hypothèses ont été effectués suivant les méthodes d'analyse univariée, bivariée et les équations structurelles sur un échantillon de 280 individus. Les résultats de l'hypothèse 1, permettent de vérifier les dimensions liées à « la dissémination » et à « la réponse » à apporter aux acteurs du marché. Cependant, cette hypothèse réfute la dimension liée à la « génération d'information ». L'hypothèse 2 est vérifiée et montre que l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais envers les OP est plus affective et normative que calculée. Il en est de même pour l'hypothèse 3 qui établit une relation positive et significative entre l'orientation-marché et l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais.

Mots clés : Orientation-marché ; implication organisationnelle ; organisation paysanne ; petits producteurs agricoles ; approche empirique.

Abstract

This research explores the relationship between market orientation (MO) and organizational involvement (OI) among small-scale agricultural producers in Senegal (SSAP). Based on an empirical approach, we aim to demonstrate how market orientation strategies influence the behavior of small-scale agricultural producers within farmers' organizations (FOs). Hypothesis testing was conducted using univariate and bivariate analysis methods as well as structural equation modeling on a sample of 280 individuals. The results of Hypothesis 1 validate the dimensions related to 'dissemination' and 'responsiveness' to market actors. However, this hypothesis rejects the dimension related to 'information generation'. Hypothesis 2 is confirmed and shows that the organizational involvement of Senegalese small-scale producers in FOs is more affective and normative than calculative. The same applies to Hypothesis 3, which establishes a positive and significant relationship between market orientation and organizational involvement among Senegalese small-scale agricultural producers.

Keywords : Market Orientation ; Organizational Involvement ; Farmers' Organization **;** small african producers **;** empirical approach**.**

Introduction

Dans la littérature, l'orientation-marché est abordée dans la grande majorité des travaux comme la mise en œuvre de l'état d'esprit marketing dans une organisation. Elle marque, d'une part, un enrichissement du champ d'action du marketing (celui-ci ne se concentre plus uniquement sur le consommateur, mais il s'étend aussi désormais au distributeur, au fournisseur et autres acteurs du marché) et, d'autre part, elle apparaît comme une reconnaissance de la dimension stratégique de l'action (de « l'état d'esprit marketing ») (Pras, 1999) caractéristique d'un certain type de chefs d'entreprise ; ceux adoptant une logique de marché (ACPE, 1998). Ce qu'on ne retrouve pas chez les petits producteurs agricoles au Sénégal. Dans leurs activités de production et de commercialisation, il est très courant qu'ils fassent l'impasse sur la compréhension des besoins des clients et des données du marché en amont comme en aval pour des raisons de manque de moyens, de méconnaissance des enjeux liés à leur faible niveau d'études ou à une hostilité du marché. Cette situation les rend non seulement vulnérables, mais aussi impuissants à développer une résilience organisationnelle, ce qui peut saper leur implication au sein des organisations paysannes.

La plupart des auteurs qui ont étudiés l'implication ont porté leur attention sur le type de la cible vis-à-vis de laquelle l'implication exerce sa force de liaison (Becker, 1992 ; Becker, Billings, Eveleth, & Gilbert, 1996). Aux côtés de l'organisation au sens large, il existe d'autres cibles plus spécifiques, telles que le métier (Meyer, Allen, & Smith, 1993), le groupe de travail, le supérieur hiérarchique ou encore le client (Stinglhamber, Bentein et Vandenberghe, 2002 ; Vandenberghe, Bentein et Stinglhamber, 2004). Meyer et Herscovitch (2001), dans un souci de généralisation conceptuelle, définissent l'implication comme « *une force qui lie un individu à un cours d'action relevant d'une ou de plusieurs cibles…, et peut influencer le comportement même en l'absence de motivation extrinsèque ou d'attitudes positives* ». Dans cette recherche c'est cette approche de l'implication qui est retenue.

Les petits producteurs agricoles, en dehors des contraintes biophysiques et des politiques agricoles inadéquates, sont confrontés à des lacunes dans le fonctionnement de leur marché et des faiblesses dans les organisations paysannes.

On note des difficultés dans l'accès à l'information sur les marchés, des lenteurs dans la diffusion de l'information, des leaders rendent compte rarement à la base, une absence de démocratie en interne, un mode de gestion et de fonctionnement souvent informel. Tous ces disfonctionnements, font que les petits producteurs agricoles sénégalais ont un faible niveau d'orientation-marché.

Au sein des organisations paysannes, on a aussi un faible niveau d'implication des petits producteurs agricoles caractérisé par :

- une faiblesse en ressources humaines et financières des fédérations et des unions nationales de producteurs agricoles, qui limite fortement leurs capacités à fournir des services à leurs membres ;
- une faiblesse du niveau de technicité des membres ;
- un manque de synergie entre producteurs agricoles pour coordonner les actions de développement ;
- un foisonnement des organisations faîtières qui fragilise leur pouvoir de négociation, de proposition et d'action.

Après avoir établit le rôle de l'agriculture dans l'économie sénégalaise, les contraintes majeures auxquelles, le secteur est confronté, la forte capacité d'adaptation, le faible niveau d'orientation-marché et d'implication de la part des petits producteurs agricoles au sein des organisations paysannes, nous nous posons la question centrale suivante :

Dans quelle mesure, l'orientation-marché pourrait-elle conduire à une meilleure implication des petits producteurs agricoles sénégalais au sein des organisations paysannes ?

Pour ce faire, nous allons d'abord discuter les concepts mobilisés dans cette étude (1) avant d'élaborer un modèle qui nous permettra d'évaluer les hypothèses retenues (2). Ensuite la méthodologie sera présentée de façon succincte (3). Enfin, les résultats seront présentés et discutés (4).

1. Les approches de l'orientation-marché et de l'implication organisationnelle

1.1. L'orientation-marché : une analyse polysémique

Selon la synthèse proposée par Lafferty et Huit (2001) sur l'orientation-marché, il existe cinq conceptions distinctes dont deux perspectives centrales qui font l'unanimité dans le domaine : un accent sur la culture et un accent managérial1.

Précisément, l'orientation-marché basée sur la culture rejoint le modèle à perspective culturelle basée sur le comportement (Narver et Slater, 1990), ainsi que celui de l'orientation consommateur (Deshpande et al. 1993). Selon cette perspective, une firme orientée marché donne une priorité à la création et le maintien d'une valeur supérieure pour le client (Narver et Slater, 1990, 1995).

L'orientation-marché de perspective managériale s'appuie sur la génération de l'information (*market intelligence*) présentée par Kohli et Jaworski (1993). Elle s'appuie sur une approche basée sur la prise de décision de Shapiro (1988) et une autre sur la perspective stratégique de Ruekert (1992). Au regard de toutes ces conceptualisations, il est possible de résumer l'orientation-marché en quatre points communs : l'accent sur le client, le partage de l'information, la coordination interfonctionnelle et l'action appropriée de l'organisation en regard au marché (Lafferty et Huit, 2001).

1.1.1 La perspective managériale de l'orientation-marché

La synthèse de Lafferty et Huit (2001) souligne que certains auteurs s'intéressent plutôt à la perspective managériale dans l'organisation. Ce second regard s'appuie sur l'approche de la prise de décision de Shapiro (1988), sur la perspective managériale de Kholi et Jaworski (1990, 1993) et sur la perspective stratégique de Ruekert (1992). Ils ont tous un point en commun en mentionnant que l'orientation-marché se réalise par le leadership de l'organisation, mais les conceptualisations diffèrent d'un point de vue à l'autre. De façon explicite, ces chercheurs soulignent le lien entre l'orientation marché et l'implication organisationnelle. Cette perspective est partagée par Shapiro (1998), qui présente l'orientation-marché comme un processus de coordination organisationnelle des activités liées à la prise de décision dont la participation des dirigeants et du personnel mène à sa pleine réalisation.

Selon Kohli et Jaworski (1990, 1993), l'orientation-marché est réalisable par la mise en place d'une vigie informationnelle qui est entre autres, à l'écoute des besoins des consommateurs de façon continue favorisant par la suite, la diffusion à l'intérieur de l'organisation afin de répondre efficacement à la demande. Toujours dans la perspective stratégique de Ruekert (1992), il s'établit une planification dans l'organisation qui repose sur une forte implication de la direction dans le processus. En effet, ils se doivent de prendre en charge les activités de collecte et d'interprétation de l'information de l'environnement, de mise en place des objectifs et des buts et d'allouer les ressources nécessaires (Lafferty et HuIt, 2001). Bien que Ruekert (1992) ne mentionne pas directement une référence directe avec la culture organisationnelle, il est question dans ses propos d'une forme d'intégration, de socialisation et d'adaptation des employés à la culture interne, une référence directe à la perspective culturelle. Cette vision est partagée par Coulybaly, D K. et Ouattara, A. (2025), sur l'ancrage culturel des acteurs d'une organisation informelle dans un context ivoirien.

1.1.2 La perspective axée sur la culture de l'orientation-marché

L'orientation-marché selon la perspective axée sur la culture se définit comme étant une culture d'organisation engendrant des comportements adaptés au sein du personnel favorisant la création d'une valeur supérieure pour les clients. La conséquence se traduit par une performance accrue pour l'entreprise. Cette approche culturelle basée sur le comportement (Narver et Slater, 1990) propose un modèle à trois volets ayant comme assise une vision à long terme basée sur le profit, l'orientation client, l'orientation concurrente et la coordination inter-fonctionnelle. Chacune de ces trois composantes comportementales implique la génération de l'information, la diffusion et une action managériale (Narver et Slater, 1994). Au regard de cette approche, la culture organisationnelle peut être utilisée pour créer une implication organisationnelle et une philosophie de management. Elle est présente pour rationaliser et légitimer les activités, motiver le personnel et faciliter la socialisation. En effet, la culture minimise les coûts liés aux employés et sur leur contrôle puisque la culture est un moyen utilisé pour affronter les problèmes d'adaptation et d'intégration interne (Mavondo et Farrell, 2003).

1.2. Les approches de l'implication organisationnelle

1.2.1. Une analyse multidimensionnelle de l'implication organisationnelle

Conçue dans un premier temps comme un construit unidimensionnel de nature exclusivement affective, Mowday et al. (1979, 1982), l'implication organisationnelle connaît par la suite une conceptualisation plus complexe mettant en évidence un construit tridimensionnel (O'Reilly & Chatman, 1986; Allen & Meyer, 1990, 1996 ; Meyer & Allen, 1984, 1991). Les chercheurs canadiens Allen et Meyer se distinguent particulièrement avec leur modèle qui deviendra progressivement le plus étudié et le plus valide dans le domaine. Ils définissent trois composantes de l'implication organisationnelle : affective, calculée et normative.

Pour Neveu (1993), le concept d'implication se réfère à des attitudes dans leurs composantes affective et cognitive. Il convient de distinguer l'implication comme attitude, tendance psychologique qui s'exprime en évaluant un objet particulier selon un degré plus ou moins positif (Eagly et Chaiken, 1993), ou comme comportement composé d'actions visibles que les personnes font en rapport avec l'objet et l'intention d'agir éveiller par l'objet. C'est l'intention comportementale qui fait le lien entre attitude et comportement.

Selon toujours Neveu & Thévenet (2002, p. 21), « *la notion d'implication est à replacer au cœur des débats conceptuels fondamentaux caractérisant la recherche en sciences sociales* ».

Depuis quelques décennies, l'implication au travail suscite un intérêt particulièrement

important tant sur le plan académique que professionnel. Elle serait « *l'un des objectifs généraux que les politiques, outils et techniques de gestion du personnel doivent contribuer à atteindre* » (Neveu et Thévenet, 2002, p. 8).

1.2.2. Les différentes acceptions de l'implication

Charles-Pauvers et Commeiras (2002) présentent la typologie de l'implication selon l'objet de la focalisation développée par Morrow (1983). Cette typologie distingue l'implication par rapport aux valeurs au travail (éthique protestante), à la carrière, au travail (poste occupé), à l'organisation et au syndicat. En 1993, il développe un concept fédérateur (le *work commitment*) dont il distingue cinq facettes : l'implication dans l'organisation (affective et calculée), l'implication dans le travail, l'implication dans la carrière et l'approbation de l'éthique de travail (valeurs accordées au travail). Le modèle de Randall et Cote (1991) a distingué l'implication dans le groupe de travail. Sa validation par Cohen (1999) donne à l'implication au travail le rôle de variable médiatrice. L'implication syndicale ne s'est pas faite une place durable dans les typologies des différents chercheurs.

Ces dimensions de l'implication caractérisent des états psychologiques différents. En effet, les employés caractérisés par une forte implication affective restent dans l'organisation parce qu'ils le veulent, ceux caractérisés par une forte implication calculée restent car ils ont besoin de le faire et ceux avec une forte implication normative ne quittent pas l'organisation parce qu'ils se sentent obligés de le faire (Allen & Meyer, 1996, p.253).

2. L'étude des variables dans le contexte agricole et hypothèses de recherche

Les petits producteurs agricoles jouent un rôle crucial dans les économies informelles et rurales notamment en Afrique subsaharienne. Cependant, leur capacité à accéder aux marchés et à s'engager efficacement dans les organisations paysannes reste souvent limité. C'est ce qui justifie l'objet de cette recherche qui s'intéresse à la productivité et à l'importance des organisations paysannes, particulièrement de cerner la relation entre l'orientation-marché et l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles.

Il est donc pertinent d'étudier l'orientation-marché dans son approche comportementale afin de situer sa relation avec le degré d'implication des PPAS dans les OP et de mieux cerner le type de culture organisationnelle en exergue dans ce milieu.

À l'aide de ces deux concepts, il sera question d'évaluer l'impact d'une culture orientée-marché sur le degré d'implication organisationnelle de l'agriculteur au sein d'une organisation paysanne. En effet, on suppose que les petits producteurs à la fois orientés marché et mieux

imprégnés dans leur environnement montrent une implication supérieure de répondre aux besoins des consommateurs et visent leur satisfaction en offrant des produits de bonne qualité. De plus, l'étude tentera particulièrement de situer l'impact d'une culture orientée marché sur l'implication organisationnelle, à savoir si le degré d'implication sera plus élevé dans de telles circonstances. La finalité est de répondre au questionnement de base à savoir si l'implantation de l'orientation-marché dans les organisations paysannes agricoles favorise l'implication des acteurs du secteur particulièrement les petits producteurs.

2.1. Le modèle conceptuel provisoire

Le concept d'implication organisationnelle intervient dans cette recherche comme variable essentielle pour son rôle explicatif sur la performance générale dans les organisations agricoles rurales. Ce secteur particulièrement complexe et informel tire sa raison d'être du développement et de la recherche de plus de compétitivité des acteurs qui y évoluent, surtout les petits producteurs agricoles qui ont propension à être orienté marché relativement informel. Ainsi, on peut se questionner à savoir si un degré d'implication élevé peut être lié à une logique d'orientation-marché au préalable.

2.2. Hypothèses de recherche

Après avoir précisé le cadre dans lequel les liaisons entre l'orientation-marché et l'implication organisationnelle seront étudiées, nous nous proposons d'énoncer et de justifier les différentes hypothèses qui sous-tendent notre recherche.

Le degré d'orientation-marché étant une variable organisationnelle et la diversité des implications une caractéristique des petits producteurs agricoles, nous émettons la proposition selon laquelle les effets de la première dépendent de la seconde. En d'autres termes, nous avançons que la diversité des implications au sein des petits producteurs agricoles modère les effets de l'orientation-marché sur la performance organisationnelle. Les effets de la diversité de l'implication étant complexes, l'étape suivante consiste à préciser la forme de cette modération afin d'aboutir à un ensemble d'hypothèses.

Selon Kohli et Jaworski (1990), une optique comportementale permet de mettre l'accent sur les actions de l'organisation plutôt que sur sa philosophie. Ils opérationnalisent ainsi le concept d'orientation-marché en termes d'activités liées au système d'intelligence marketing. Selon cette définition, une organisation orientée vers ses marchés génère de l'information sur ses consommateurs et ses partenaires au sens large du terme (y compris les facteurs exogènes tels que la réglementation, la technologie et les concurrents), dissémine cette information de

manière formelle et informelle entre les niveaux hiérarchiques et les départements de la compagnie et finalement utilise cette information pour mieux répondre aux besoins du marché. Quant à l'implication, d'abord, il est généralement admis que l'identification aux valeurs de l'organisation, l'engagement vers la réalisation de ses objectifs et l'attachement affectif à son égard stimulent les petits producteurs agricoles à fournir des efforts supplémentaires au travail. Les travaux de Nijhof & al. (1998) soutiennent que les employés impliqués affectivement disposent généralement d'une meilleure qualité du travail et acceptent plus facilement les changements. Ils affirment également que cette implication permet d'améliorer la communication au sein de l'organisation. De même, Meyer & al. (1993)2, soulignent que l'implication affective est corrélée positivement à la volonté de suggérer des améliorations et au fait d'accepter les choses telles qu'elles sont, tandis que la corrélation est négative avec la tendance au retrait passif. De ce fait, nous constatons que l'implication affective des petits producteurs agricoles est liée à des comportements productifs au travail, ce qui peut engendrer une meilleure exploitation des ressources de l'organisation voire une meilleure utilisation de l'information sur le marché.

Ensuite, concernant l'implication normative, certaines recherches soutiennent l'impact positif de cette attitude sur la satisfaction au travail et les comportements de citoyenneté organisationnelle (Meyer & al. 2002). L'implication normative est présentée de façon approfondie par Wiener (1982). Celui-ci la définit comme la totalité des pressions normatives internalisées par l'individu : des pressions l'incitant à agir conformément aux intérêts de l'organisation. Cette implication proviendrait, selon lui, en partie de socialisations antérieures ayant donné à l'individu le sens du devoir et de la loyauté. Elle découlerait également de l'identification de l'individu à son organisation actuelle, les attentes et les valeurs de cette dernière devenant pour lui un guide de conduite. Les employés ayant une forte implication normative s'engagent dans des comportements ne faisant pas partie du rôle et non récompensés formellement par l'organisation mais pouvant être constructifs ou coopératifs. Ainsi, nous concevons que les pressions qui s'exercent en faveur d'un comportement donné peuvent générer de meilleurs résultats surtout dans des situations d'urgence ou de crise, les petits producteurs finiront par adopter des comportements s'accordant avec ceux souhaités par l'organisation. Dans de tels cas, les petits producteurs peuvent rester dans l'organisation par devoir, ce qui peut influencer positivement leur performance organisationnelle.

[2]Meyer & al. (1993) cité par Neveu & Thévenet (2002).

Enfin, l'implication calculée qui oblige les employés à ne pas quitter l'organisation au regard du coût perçu associé à leur départ et du manque d'alternatives qui se présentent, semble constituer une attitude négative pour l'organisation. En effet, Meyer & al. (1989) attestent d'un lien négatif entre cette dimension de l'implication et la performance au travail. Plus tard, Meyer & al. (2002) démontrent que les employés qui aimeraient quitter l'organisation mais qui n'ont pas de choix que d'y rester, connaissent souvent une situation de travail stressante marquée par les conflits travail/famille. Pour ces raisons, nous déduisons que les petits producteurs agricoles ayant une forte implication calculée au sein des OP, ne dégagent pas les efforts nécessaires à la réalisation des objectifs visés et ne sont pas productifs au travail. Par conséquent, l'implication calculée des petits producteurs agricoles pourrait induire une mauvaise génération de l'information au sein de l'organisation, ce qui pourrait influencer négativement sa performance organisationnelle.

A partir de ces constats, il est possible de dégager les trois hypothèses suivantes relatives aux trois dimensions de l'implication des petits producteurs agricoles :

H1 : la multidimensionnalité de l'orientation-marché serait vérifiable dans le contexte des petits producteurs agricoles sénégalais.

H2 : l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais envers les OP serait plus affective et normative que calculée ;

H3 : Il existerait une relation positive et significative entre l'orientation-marché et l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais.

3. Méthodologie de recherche

Rappelons que cette phase empirique, s'est faite suivant le paradigme de Churchill (1979) et notre recherche vise à identifier des comportements pratiques de l'OM des petits producteurs agricoles capables d'impacter sur leur implication organisationnelle. Elle s'apparente donc à une logique à la fois exploratoire et confirmatoire, ou l'on cherche à confirmer l'impact positif de l'orientation-marché sur l'implication organisationnelle et à examiner, clarifier et décrire les types de comportements attendus, pour lesquels il existe moins de présupposés.

Pour une meilleure compréhension du terrain, on a mené des entretiens semi-directifs auprès d'une population de 15 professionnels de l'agriculture dont le choix a été retenu à travers différents critères tels que le secteur d'activité, la taille de la structure, l'appartenance à une organisation paysanne ou une section villageoise, etc.

Notre échantillon de départ est de 330 petits producteurs agricoles membres d'organisations paysannes ou de sections villageoises pour les enquêtées. La méthode d'échantillonnage retenue dans ce travail est celle non probabiliste, plus précisément l'échantillonnage par convenance. 50 questionnaires incomplets ou présentant un biais ont été supprimés. Ce qui ramène l'échantillon final à 280 PPA trouvés dans le bassin arachidier sur la période de juillet 2021 à mars 2022.

Le questionnaire a été administré à des petits producteurs agricoles, trouvés dans leur milieu de travail. Ainsi 32 items nous ont permis de mesurer les concepts utilisés, soient 14 items pour le concept d'orientation-marché et 18 items pour celui de l'implication envers l'organisation.

Ainsi les données recueillies sont analysées selon les méthodes d'analyse univariée, bivariée et des équations structurelles.

Ce travail s'est fait avec les logiciels de traitement des données que sont : SPSS 17 pour les analyses univariée et bivariée et AMOS 16 pour la modélisation.

L'échelle de Markor adaptée dans ce travail, a déjà subi plusieurs ACP. La valeur du KMO étant de 0,633 comme l'indique le tableau 1 en annexe, nous confirme qu'une solution factorielle statistiquement significative est envisageable à travers les données collectées.

4. Résultats de la recherche : présentation et discussion

Nous avons donc choisi de mener notre enquête auprès des paysans sénégalais produisant des variétés culturelles différentes. Le profil de la population enquêtée est composé de 52,3 % des hommes contre 47,7 % des femmes, avec une classe d'âge dominante [50 ; 60[correspondant à 33,6 %. L'avantage certain que nous en retirons vient du fait que cette population ne soit pas contaminée par une culture organisationnelle ou des valeurs de gestion propres à une entreprise. La diversité de cet échantillon nous apparait ainsi très enrichissante. Nous chercherons donc à solliciter leur opinion pour nous permettre de répondre à nos questions de recherche.

4.1. L'analyse factorielle : dimensionnalité et fiabilité des variables

Suivant la figure 2 en annexe, nous distinguons que les deux dimensions mesurant l'orientation-marché dans le contexte des petits producteurs agricoles sénégalais sont représentées par la dissémination de l'information avec les quatre items qui l'expliquent et l'utilisation de l'information en réponse à l'information recueillie et avec les deux items qui l'expliquent. Aussi, l'ensemble des dimensions associées à l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais sont tous ressorties des données obtenues et traitées.

Les critères d'ajustement de ces deux modèles de mesure sont synthétisés dans le tableau ci-dessous qui résument un ensemble d'indicateurs parmi d'autres qui ont été choisi pour rendre compte du bon ajustement de nos estimations. La validité et la fiabilité de nos mesures sont par la suite présentées.

Tableau N° 7 : Synthèse sur les indices d'ajustements des modèles de mesure

Indices	**Critères de bon ajustement**	**Valeurs obtenues**	
		MARKOR	IMPLICAT
GFI	>0,9	0,959	0,940
AGFI	>0,9	0,892	0,888
RMSEA	<0,05 ou <0,08	0,076	0,071
CFI	>0,9	0,967	0,965
chi-deux / ddl	<2		

Source : données de l'enquête

Suivant les critères de bon ajustement, les deux modèles présentent une certaine stabilité si on se réfère à leur qualité d'ajustement.

4.2. Fiabilité et validité des échelles de mesure

4.2.1. La validité convergente

Tableau N° 8 : fiabilité et validité convergente des échelles de mesures

		Fiabilité	**Validité convergente**
		ρ de Joreskog	ρ de validité convergente
MARKOR	DISSEMINATION	0,862	0,612
	REPONSE	0,943	0,897
IMPLICAT	AFFECTIVE	0,945	0,852
	CALCULEE	0,839	0,635
	NORMATIVE	0,927	0,818

Source : données de l'enquête

4.2.2. La validité discriminante

Tableau N° 9 : validité discriminante des échelles de mesure

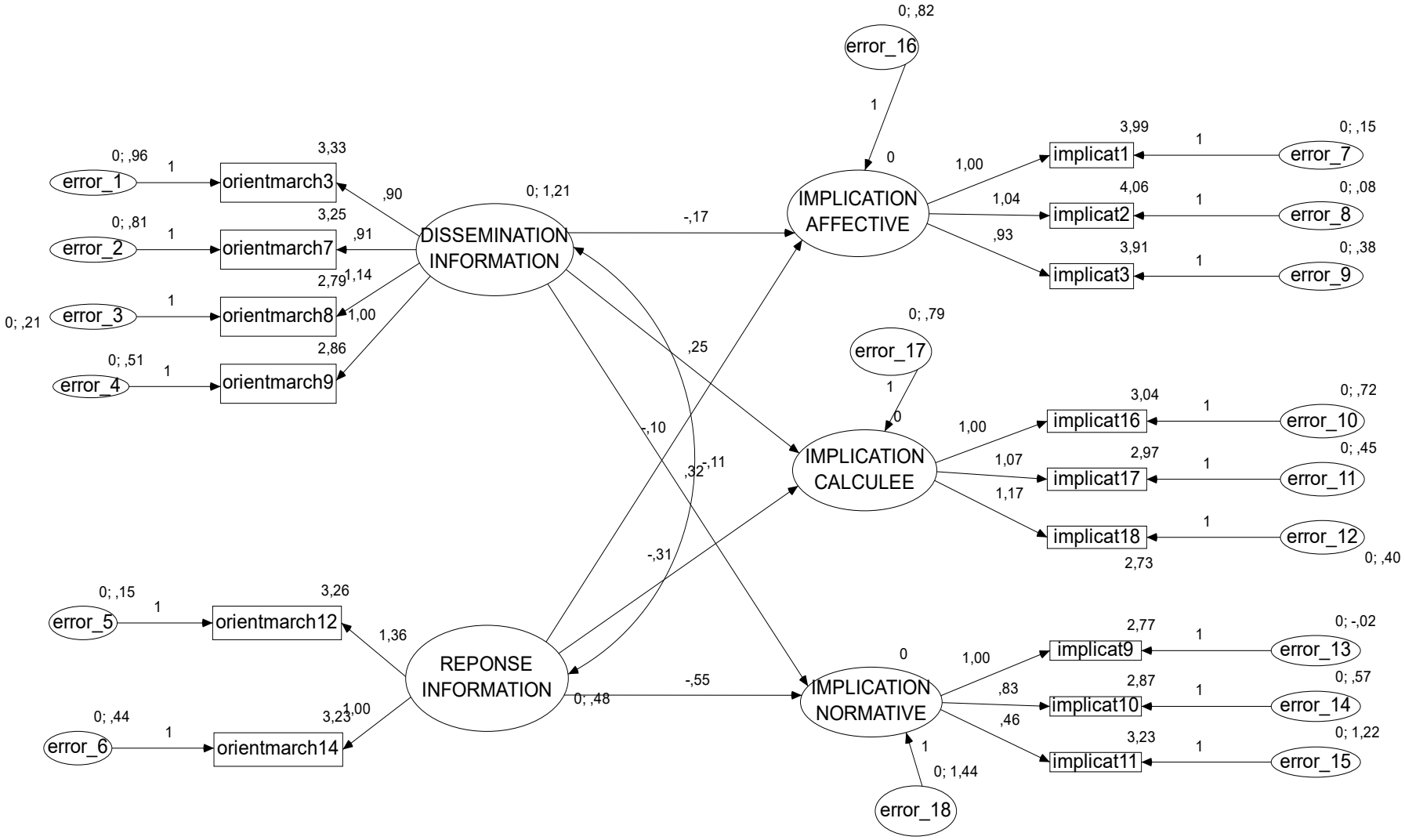
	Validité discriminante de l'échelle MARKOR		
	Dissémination de l'information	Utilisation de l'information	
Dissémination de l'information	**0,782**	0,008	
Utilisation de l'information	-	**0,947**	
	Validité discriminante de l'échelle IMPLICAT		
	Implication affective	Implication normative	Implication calculée
Implication affective	**0,923**	0,008	0,036
Implication normative	-	**0,797**	0,084
Implication calculée	-	-	**0,904**

Source : données de l'enquête confirmatoire

4.3. Vérification des hypothèses de recherche

Il s'agira dans cette étape de vérifier les hypothèses que nous avons élaborées dans la partie théorique de cette recherche.

Figure N° 1 : Modèle structurel



Source : Auteurs

Notre modélisation présente des indices d'ajustement qui permettent d'apprécier sa qualité. Pour ce faire, nous essayerons de résumer ceux qui présentent une meilleure interprétation.

Tableau N° 10 : indices d'ajustement du modèle structurel (MARKOR & IMPLICAT).

Indices	GFI	AGFI	RMR	RMSEA
Critères de bon ajustement	>0,9	>0,9	Proche de 0	<0,05 ou <0,08
Valeurs observées	0,888	0,839	0,161	0,078

Source : données de l'enquête

Les différentes normes d'un bon fit apparaissent comme étant respectées pour notre modèle structurel, nous pouvons ainsi s'en référer pour la vérification de nos hypothèses.

4.3.1. Test de l'hypothèse H1 : multidimentionalité du concept d'orientation-marché chez les organisations paysannes.

La première hypothèse visait une validation de la pertinence des trois dimensions préalablement relevées dans notre recension empirique sur l'orientation-marché. Cette hypothèse n'est pas totalement validée dans notre étude, en effet, la génération d'information qui suppose la recherche d'information dans le marché n'est pas pratiquée par la majorité des organisations paysannes. Souvent, les petits producteurs agricoles évoquent l'absence de moyens, d'étude de marché et un marché hostile à la bonne circulation de l'information qui les empêchent de recueillir la bonne information.

Par contre, l'échelle MARKOR de Jaworski et Kholi (1990) qui nous a servi de support pour opérationnaliser la variable d'orientation-marché dans notre travail, fait ressortir les deux dimensions que sont la dissémination de l'information et l'utilisation de l'information.

La dissémination de l'information validée dans cette étude se manifeste par une communication entre intermédiaires au sein des organisations paysannes. Les questions traitées portent essentiellement sur les développements commerciaux des nouvelles variétés de produits, leurs caractéristiques spécifiques, la qualité et la convenance des prix aux clients.

Enfin, la réponse apportée à l'information collectée sur le terrain, même validée moyennement reste pertinente car porte souvent sur des tentatives d'innovation par l'essai de nouvelles variétés de cultures et le fait de vouloir être pionnier dans une nouvelle filière.

Ainsi, la structure de l'échelle MARKOR obtenue après analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, nous permet de conclure un aspect bidimensionnel du concept d'orientation-marché dans le contexte des PPAS. Ce qui nous permet d'affirmer que l'échelle de mesure

validée dans le cadre de cette étude pourrait être adaptée si besoin dans d'autres études pour mesurer la manière dont les OP développent leur intelligence marketing envers leur marché.

4.3.2. Test de l'hypothèse H2 : l'implication organisationnelle des petits producteurs agricoles sénégalais envers les OP serait plus affective et normative que calculée.

Pour cette hypothèse, on a voulue vérifier si l'implication organisationnelle dans le contexte des petits producteurs agricoles sénégalais se manifeste à travers les trois dimensions, à savoir l'implication affective, l'implication calculée et l'implication normative.

Suivant l'échelle de Meyer et Allen (1990) adaptée dans cette présente recherche et suivant les résultats obtenus après analyse factorielle exploratoire et confirmatoire, les trois dimensions développées par ces auteurs confirment une multi dimensionnalité du concept d'implication envers les organisations paysannes.

La dimension affective qui se réfère à l'attachement émotionnel et à l'identification envers l'organisation est mise en exergue par des sentiments d'appartenance et de fierté manifestés par les petits producteurs envers leur organisation.

La dimension normative qui se manifeste par des sentiments d'obligation de rester travailler dans l'organisation par devoir moral, de loyauté ou pour achever un projet dans lequel la personne se considère impliquée, est illustrée par des sentiments de culpabilité liée à un départ éventuel de l'organisation ou de trahison de la confiance placée en eux.

Quant à la dimension calculée, qui se réfère à une connaissance qu'à l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation, elle reste corrélée à une absence de choix ou un manque à gagner important suite à un départ de l'organisation.

Nous pouvons conclure que les petits producteurs agricoles sénégalais sont impliqués envers les organisations paysannes. Cependant le profit à tirer suite à un tel comportement reste limité, car pour la majorité, ils n'ont pas fait des études assez poussées leur permettant de mieux s'orienter et exploiter de façon rationnelle le cadre offert par l'organisation.

4.3.3. Test de l'hypothèse H3 : l'orientation-marché aurait un impact positif et significatif sur l'implication des petits producteurs.

Cette affirmation, constituant l'hypothèse de base de notre recherche reste validée dans cette étude. En effet les régressions effectuées sur chacune des mesures de l'orientation-marché sur les différents dimensions de l'implication organisationnelle des PPAS permettent de retenir un certain nombre de liaisons entre ces variables qui apparaissent significatives au regard du

coefficient T de Student et de la probabilité qui lui est associée au seuil de 5% pour un échantillon de 280 individus. Cette assez bonne représentativité de l'échantillon donne des probabilités qui confortent de bonnes liaisons.

Les coefficients de régression obtenus pour chacune des liaisons nous renseignent sur la force et le sens de ces liaisons (tableau ci-dessous).

Tableau N° 11 : caractéristiques des liens structurels entre MARKOR et IMPLICAT.

Liaisons testées			Estimate	SE	CR	P
Implication_Affective	<--	Dissémination_Information	-,142	,054	-2,635	,008
Implication_Calculée	<--	Dissémination_Information	,246	,057	4,306	***
Implication_Normative	<--	Dissémination_information	,320	,069	4,608	***
Implication_Affective	<--	Réponse_Information	-,036	,088	-,410	,682
Implication_Calculée	<--	Réponse_Information	-,307	,093	-3,315	***
Implication_Normative	<--	Réponse_Information	-,547	,116	-4,707	***

Source : données de l'enquête

Le tableau suivant nous renseigne sur les différentes liaisons significatives retenues en ce qui concerne les régressions effectuées entre les composantes de l'orientation-marché et ceux de l'implication organisationnelle.

La première liaison validée concerne le lien assez significatif positif observé entre la dissémination de l'information et l'implication normative des petits producteurs agricoles, avec un coefficient de régression de 0,320 et une probabilité associée au T de Student très faible. Cela signifie que plus l'information disponible est répandue sur toutes les composantes de l'organisation, mieux cette organisation est disposée moralement à réagir pour apporter des réponses aux problèmes soulevés.

Les organisations dynamiques qui ont un niveau d'implication plus poussée sont celles qui accordent une grande importance à la dissémination de l'information disponible.

Ce constat confirme également la liaison observée entre la dissémination de l'information et l'implication calculée, en d'autres termes, la propension de l'information donne aux petits producteurs agricoles la possibilité de mesurer voire même calculé leur degré d'implication.

Cependant, la liaison montre un lien peu significatif négatif entre la dissémination de l'information et l'implication affective. Ce qui veut dire que les petits producteurs agricoles qui font l'effort de disséminer l'information, n'éprouvent pas de sentiments d'affection à l'endroit de leur organisation.

Concernant la réponse apportée à l'information collectée sur le terrain et l'implication normative, on note un lien significatif négatif avec un coefficient de régression de (-0,547) et une probabilité associée au T de Student très faible.

Cela signifie que les organisations paysannes orientées marché, à travers la réponse à apporter à l'information collectée sur le marché, sont celles qui refusent une implication organisationnelle basée sur la morale. En d'autres termes, plus l'organisation apporte des réponses au marché, plus l'implication normative des PPAS diminue.

Ce même constat est noté entre la réponse à l'information et l'implication calculée et affective, car ils sont respectivement corrélés par un lien significatif négatif avec des coefficients de régression de -0,307 et -0,036.

Ainsi, après les liaisons observées entre les composantes de l'orientation-marché (dissémination et réponse à l'information) sur celles de l'implication normative, calculée et affective, on peut affirmer que l'hypothèse centrale de notre recherche est validée : l'orientation-marché dans le contexte d'évolution des organisations paysannes sénégalaises, a un impact significatif positif sur le niveau d'implication envers l'organisation.

Conclusion

Cette recherche qui nous a permis d'établir un lien entre l'orientation-marché et l'implication des petits producteurs agricoles dans les organisations paysannes, nous à amener à proposer un modèle théorique. Ensuite une modélisation par les équations structurelles pour tester les hypothèses sous-jacentes au modèle théorique. Afin de donner une portée à la validation de nos différentes hypothèses et contribuer à la problématique des recherches sur les pratiques marketings des petites organisations paysannes qui sont souvent limitées par les modèles calqués des grandes entreprises. Dans cette recherche, cette problématique est à relativiser, car le concept d'orientation- marché et celui de l'implication organisationnelle permettent d'obtenir une opérationnalisation plus pertinente des pratiques marketings dans les petites, voire micro entreprises comme les organisations paysannes. Ce qui nous amène à considérer que l'orientation-marché conduit l'organisation à réagir face à la turbulence de l'environnement et aussi rend plus aisée l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de performances grâce à l'implication et la participation des membres de l'organisation. Selon Clark, 2000 : « la

formulation et la mise en œuvre de toutes stratégies (en réponse au marché) nécessite la participation active de tout le staff dans l'organisation ».

Cependant, plusieurs aspects limitent la portée des conclusions auxquelles cette recherche aura abouti, les plus visibles sont dans la validation tant interne qu'externe des résultats de cette recherche. Le caractère exploratoire à ce niveau nous a fait prévaloir des résultats que seules d'autres données sur ce terrain pourront confirmer ou infirmer à travers les choix qui ont été opérés dans cette étude. Ainsi, cette recherche peut être considérée comme des prémices qui doivent être approfondies pour apporter des solutions au secteur agricole ou du moins favoriser la réflexion et la remise en question de leurs activités et leur performance.

ANNEXES

Tableau N° 1 : Indice de KMO et test de Bartlett de l'échelle Markor

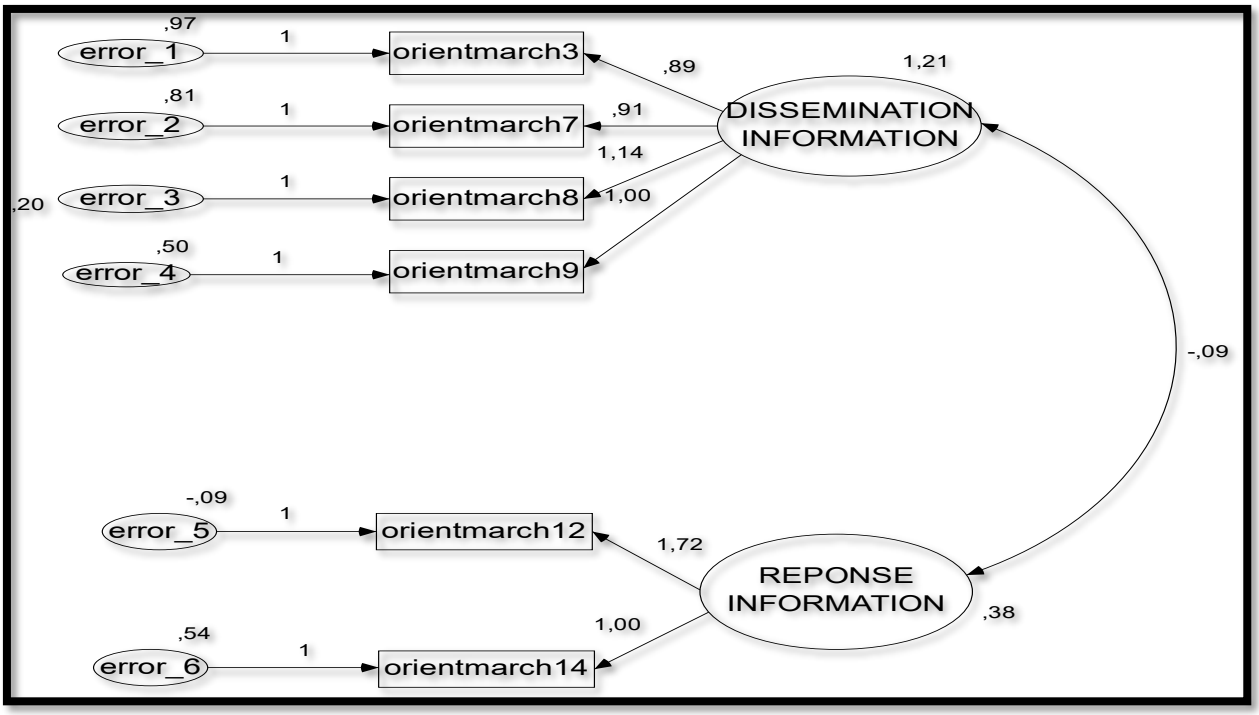
Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,633
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	357,574
	Ddl	15
	Signification de Bartlett	,000

Source : données de l'enquête

Après 7 ACP, nous avons obtenu une structure assez bonne, 2 axes ont pu être extraits avec une variance totale expliquée de 72,497 %, et chaque item présentant un loading au minimum égal à 0,5 sur les axes factoriels.

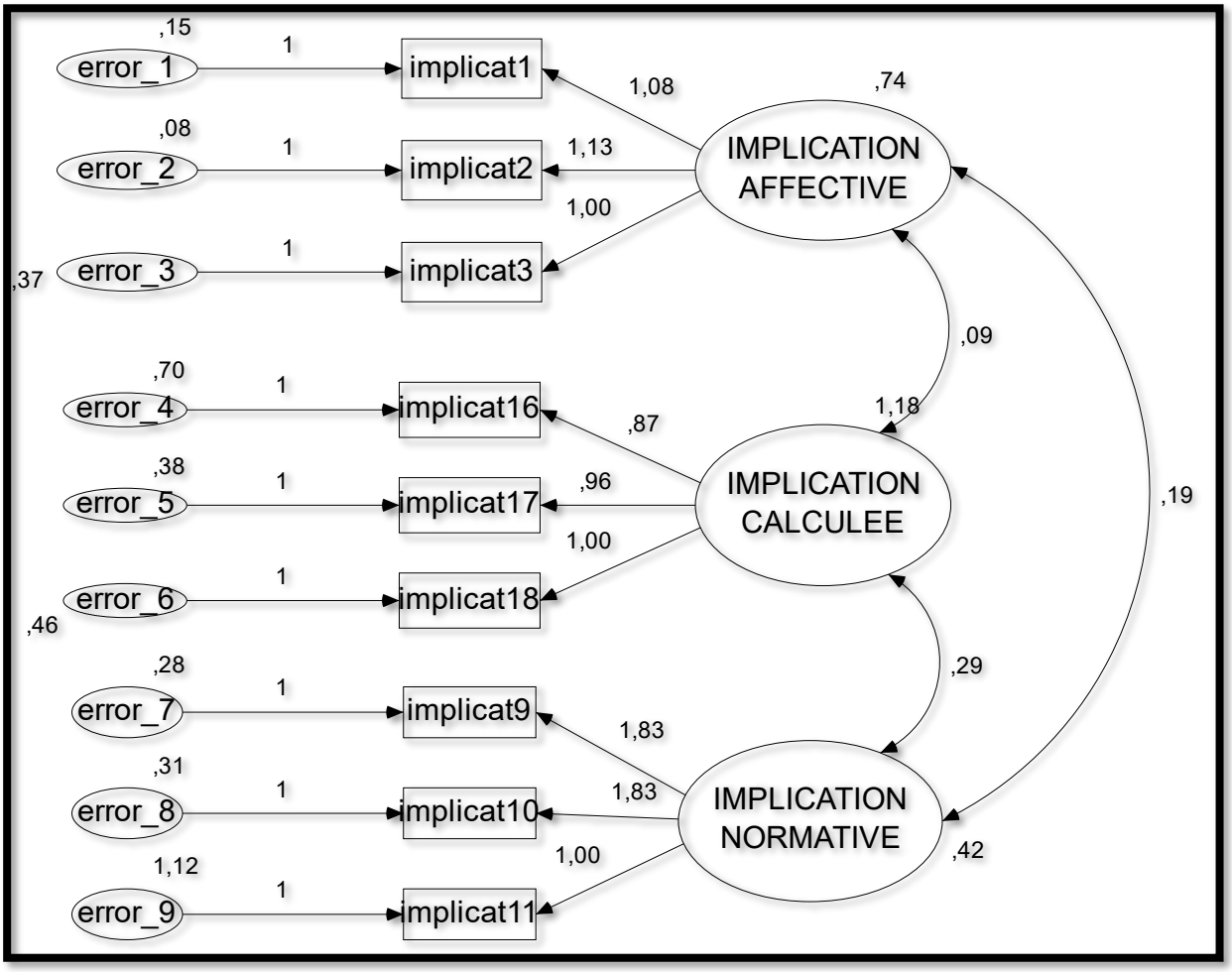
Les résultats obtenus sont présentés dans les tableaux suivant :

Figure N° 2 : Modèle de mesure de l'orientation marché des PPAS



Source : données de l'enquête

Figure 3: Modèle de mesure de l'implication organisationnelle des PPAS



Source : données de l'enquête

De façon classique, on utilisait l'alpha de Cronbach mais c'est peu adapté aux équations structurelles. Actuellement, le ρ de Jöreskog est plus adapté et renseigne mieux sur la fiabilité du modèle. Pour le calculer, il est plus simple de prendre les coefficients standardisés des contributions factorielles de l'indicateur i au facteur A, loadings issus d'une analyse confirmatoire. La valeur de ρ pour le facteur A est alors :

Formule de calcul du Rho de Joreskog :

$$\rho_{(A)} = \frac{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^{n} \lambda_i\right)^2 + \sum_{i=1}^{n} \mathrm{var}(\varepsilon_i)}$$

C'est donc la somme des loadings associés à A divisée par la somme cumulée des loadings associés à A et des variances d'erreurs des indicateurs de A. On considère que la fiabilité du construit est bonne si ρ > 0,7 ou 0,8 (suivant les auteurs).

Tableau N° 2 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de l'axe 1 de l'échelle orientation marché (avec rotation varimax).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,881	4

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
Je vérifie régulièrement si le prix de mes produits convient à mes clients	8,90	12,900	,671	,876
Je reçois beaucoup d'informations venant des intermédiaires sur la qualité de mes produits	8,97	12,996	,698	,865
Je reçois beaucoup d'informations venant des intermédiaires sur les caractéristiques spécifiques des variétés de produits	9,44	11,994	,843	,808
Je reçois beaucoup d'informations venant des intermédiaires sur les développements commerciales de nouvelles variétés de produits	9,37	12,698	,766	,839

Source : données de l'enquête

Tableau N° 3 : Résultats de l'analyse factorielle exploratoire de l'axe 2 de l'échelle orientation marché (avec rotation varimax).

Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,801	2

Statistiques de total des éléments				
	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
En général, je suis parmi les premiers dans mon entourage à essayer une nouvelle variété de culture	3,44	1,644	,669	.[a]
J'aime cultiver les nouvelles variétés avant mes concurrents	3,49	1,768	,669	.[a]
a. La valeur est négative en raison d'une covariance moyenne négative parmi les éléments. Par conséquent, les hypothèses du modèle de fiabilité ne sont pas respectées. Vous pouvez vérifier les codages des éléments.				

Source : données de l'enquête

En effet, les dimensions observées dans la littérature ne sont pas toutes vérifiées dans le contexte des organisations paysannes sénégalaises, l'axe 3 qui devrait réunir les items sur la collecte d'information n'est pas réapparu.

Du point de vue de la cohérence interne, les 2 axes présentent respectivement un alpha de Cronbach de 0,881 et 0,801. Ce qui est conforme à la norme (Nunnally et al 1978).

Ainsi les 6 items mesurant l'orientation marché seront conservés pour la suite de l'étude.

On reprendra la même procédure pour l'épuration de l'échelle implication. L'échelle IMPLICATION adaptée de Mayer et Allen, nous a permis de faire plusieurs ACP sur un total de 18 items.

Tableau N° 4 : Indice de KMO et test de Bartlett de l'échelle Implication

Indice KMO et test de Bartlett		
Mesure de précision de l'échantillonnage de Kaiser-Meyer-Olkin.		,754
Test de sphéricité de Bartlett	Khi-deux approximé	1487,220
	Ddl	36
	Signification de Bartlett	,000

Source : données de l'enquête

BIBLIOGRAPHIE

Aktouf, O. (1992). Méthodologie des sciences sociales et approche qualitative des organisations. Presses de l'Université du Québec.
Becker, TE, Billings, RS, Eveleth, DM et Gilbert, NL (1996). Axes et fondements de l'engagement des salariés : Implications sur la performance au travail. Revue de l'Académie de gestion, 39 (2), 464-482.
Bentein, K., Stinglhamber, F., & Vandenberghe, C. (2002). Organization-, supervisor-, and workgroup-directed commitments and citizenship behaviours: A comparison of models. European Journal of work and organizational Psychology, 11(3), 341-362.
Charles-Pauvers, B., & Commeiras, N. (2002). L'implication dans le travail. Paris, Vuibert, 43-70.
Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. Journal of marketing research, 16(1), 64-73.
Clark, F. C., & Laurie, N. (2000). Gender, age, and exclusion: A challenge to community organisations in Lima, Peru. Gender & Development, 8(2), 80-88.
Cohen-Scali, V. (2001). Le rôle des composantes de la personnalité dans le processus de transition de l'école au travail. Connexions, (2), 41-59.
Coulybaly, D K. et Ouattara, A. (2025). Les pratiques de GRH dans les micro-entreprises ivoiriennes : cas des restaurants traditionnels de la commune d'Abobo. Revue française d'économie et de gestion. "Volume 6, N° 7" pp : 441- 467.
Deshpandé, R., Farley, J. U., & Webster Jr, F. E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. Journal of marketing, 57(1), 23-37.
Eagly, A. H., & Chaiken, S. (1993). The psychology of attitudes. Harcourt brace Jovanovich college publishers.
Evrard, Y., Pras, B., & Roux, E. (2003). Market: études et recherches en marketing: fondements, méthodes. Nathan, Paris.
Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. Journal of marketing research, 34(1), 77-90.
Gotteland, D., & Haon, C. (2010). La relation orientation-marché-performance d'un nouveau produit: le rôle oublié de la diversité des équipes de développement. M@ n@ gement, 13(5), 366-381.
Gotteland, D., Haon, C., & Jolibert, A. (2009). L'orientation-marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique. M@ n@ gement, 12(3), 204-223.
Hollet, S., & de Conférences, M. (2005). Une validation de l'échelle d'engagement au travail (UWES-Utrecht Work Engagement Scale) auprès d'une population de commerciaux: l'antithèse positive de l'épuisement professionnel. In Présenté à 16ème Conférence de l'AGRH, Paris. Consulté à l'adresse http://www. reims-ms. fr/agrh/docs/actes-agrh/pdf-des-actes/2005hollet082. pdf.
Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. Journal of marketing, 57(3), 53-70.
Jaworski, BJ et Kohli, AK (1996). Orientation-marché : examen, affinement et feuille de route. Journal de gestion axée sur le marché, 1, 119-135.
Kotler, P., Keller, K., Manceau, D., & Hemonnet-Goujot, A. (2019). Marketing Management (16e édition) (No. hal-02176421).
Lafferty B.A., Hult T.M. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, 35, 1/2, 92–109.

LAFFERTY, Barbara A. et G. Thomas M. HU LT. 200 l, « A synthesis of contemporary market orientation perspectives », European Journal of Marketing, vol. 35, nO 1/2, p. 99.
Mavondo, F. et Farrell, M. (2003). Orientation culturelle : sa relation avec l'orientation-marché, l'innovation et la performance organisationnelle. Décision de gestion, 41 (3), 241-249.
Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. Journal of occupational psychology, 63(1), 1-18.
Meyer, JP et Herscovitch, L. (2001). L'engagement au travail : vers un modèle général. Revue de la gestion des ressources humaines, 11 (3), 299-326.
Meyer, JP, Allen, NJ et Smith, Californie (1993). Engagement envers les organisations et les métiers : Extension et test d'une conceptualisation à trois composantes. Journal de psychologie appliquée , 78 (4), 538.
Molochny, B. (2008). Marketing Philosophies and Market Orientation: A review and conceptual analysis. Marketing & Menedzsment, 42(1), 72-78.
Morrow, PC et McElroy, JC (1986). Sur l'évaluation des mesures de l'engagement au travail. Journal du comportement professionnel, 7 (2), 139-145.
Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. Journal of vocational behavior, 14(2), 224-247.
Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. Journal of marketing, 54(4), 20-35.
NARVER, John C. et SLATER Stanley F. 1990, « The effect of a market orientation on business profitability», *Journal of Marketing,* vol. 5 (October), p.21.)
Neveu, J. P. (1996). La démission du cadre d'entreprise: étude sur l'intention de départ volontaire. Economica.
Neveu, J. P., & Thévenet, M. (Eds.). (2002). L'implication au travail. Vuibert.
Nijhof, WJ, De Jong, MJ et Beukhof, G. (1998). L'engagement des salariés dans les organisations en mutation : une exploration. Journal de formation industrielle européenne, 22 (6), 243-248.
O'Reilly, C. A., & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. Journal of applied psychology, 71(3), 492.
Pras, B. (2012). La résilience du marketing. Revue française de gestion, (9), 59-85.
Randall, D. M., & Cote, J. A. (1991). Interrelationships of work commitment constructs. Work and occupations, 18(2), 194-211.
Ruekert, R. W. (1992). Developing a market orientation: an organizational strategy perspective. International journal of research in marketing, 9(3), 225-245.
Samba Dankoco, I., & Issa Harouna, A. (2009). Les pratiques du marketing dans la petite entreprise au Sénégal. Market Management, 9(1), 113-130.
Slater, S. F., & Narver, J. C. (1995). Market orientation and the learning organization. Journal of marketing, 59(3), 63-74.
Thévenet, M. (1992). Impliquer les personnes dans l'entreprise. Éd. Liaisons.
Vandenberghe, C., Bentein, K., & Stinglhamber, F. (2004). Affective commitment to the organization, supervisor, and work group: Antecedents and outcomes. Journal of vocational behavior, 64(1), 47-71.
Webster Jr, F. E. (1992). The changing role of marketing in the corporation. Journal of marketing, 56(4), 1-17.
Wiener, Y. (1982). L'engagement dans les organisations : une vision normative. Académie de revue de gestion, 7 (3), 418-428.