

## **Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle Une approche confirmatoire**

**François DURRIEU, LAREMA, Bordeaux Ecole de Management  
Claire GAUZENTE, LARGO - Université d'Angers  
Patrice ROUSSEL, LIRHE – ESUG – Université Toulouse 1**

*Résumé* : L'objectif de la recherche est d'étudier les relations entre l'orientation clients et l'implication organisationnelle dans un type d'organisation en réseau, celui de la franchise. Une modélisation de ces relations est développée afin d'analyser l'influence de l'orientation clients des réseaux de franchise perçue par les franchisés sur l'intensité et la forme de leur implication au sein de leur organisation. La modélisation de ces relations s'appuie sur le cadre théorique de l'orientation clients développé par Desphande *et al.* (1993) et sur l'intégration des cadres théoriques de Allen et Meyer (1990) et O'Reilly et Chatman (1986) pour l'implication organisationnelle. La recherche empirique est conduite en France sur un échantillon de 810 franchisés. Les résultats du modèle d'équations structurelles suggèrent que l'orientation clients est liée positivement au facteur de second ordre d'implication organisationnelle et à chacune des dimensions théoriques de ce concept selon une intensité variable.

*Mots clés* : réseaux, franchise, orientation client, implication organisationnelle.

### **Customer orientation perceived by franchisees and organisational commitment a confirmatory approach**

*Abstract* : The aim of this research is to study relationships between customer orientation and organizational commitment in a form of organizational network, that the franchises. A modelization of these relationships is developed in order to analyze the influence of customer orientation of franchise networks perceived by franchisees on the intensity and the form of commitment in their organization. The modelization of the relationships is based on the theoretical framework of the customer orientation developed by Desphande and al. (1994) and on the integration of theoretical frameworks of Allen and Meyer (1990) and O'Reilly and Chatman (1986) for the organizational commitment. The empirical research is driven in France on a sample of 810 franchisees. Results of a structural equation model suggest that the customer orientation is linked positively to the second order factor of organizational commitment and to each of theoretical dimensions of this concept with a variable intensity.

*Key words* : network, franchise, customer orientation, organisational commitment.

L'orientation clients dans les réseaux demeure une aire de recherche largement sous-étudiée alors même que la compréhension du monde des affaires recourt de plus en plus à la métaphore du réseau (Möller & Halinen, 1999 ; Ritter, 1999). L'étude des systèmes de franchise qui représentent des réseaux organisés sous l'angle des orientations marché et clients vise à développer une meilleure appréhension du fonctionnement des réseaux.

Le concept d'orientation marché est défini comme un ensemble de pratiques de recherche d'information sur le marché, de diffusion d'information et d'élaboration de réponses adaptées au marché (Jaworski & Kohli, 1993, 1996 ; Kohli & Jaworski, 1990, 1993). Cet ensemble de pratiques et comportements est sous-tendu par un substrat culturel plus profond (Day, 1994 ; Narver & Slater 1990 ; Slater & Narver 1994, 1998, 2000) qui pose comme principe de fonctionnement ou comme norme culturelle de l'organisation, la prise en compte coordonnée et proactive du « marché ». Un tel phénomène révèle tout son intérêt dans un cadre relationnel. En effet, de nombreux auteurs soulignent que la perception de l'orientation marché ou clients affecte sensiblement le comportement des partenaires, clients ou fournisseurs, de l'entreprise (Baker *et al.*, 1999 ; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993 ; Siguaw *et al.*, 1998 ; Langerak, 2001 ; Sanzo *et al.*, 2002). En particulier, dans le cadre du canal marketing, l'orientation marché du fournisseur perçue par le distributeur influencerait directement l'orientation marché de ce dernier ainsi que son implication dans la relation (Siguaw *et al.*, 1998). Elle influencerait également, indirectement, la confiance que le distributeur accorde au fournisseur ainsi que ses normes coopératives.

L'ensemble des recherches menées sur l'orientation marché ou clients est guidé par un objectif commun, comprendre les déterminants des performances de l'entreprise. Or, le lien entre l'orientation marché ou clients et la performance peut être intermédié par différentes variables. Plusieurs études ont suggéré que la variable comportementale d'implication organisationnelle jouait un rôle essentiel entre l'orientation marché ou clients d'une organisation et ses performances (Caruana *et al.*, 1999 ; Conduit et Mavondo, 2001 ; Jaworski & Kohli, 1993 ; Kohli & Jaworski, 1990 ; Siguaw *et al.*, 1994, 1998 ; Wood *et al.*, 2000). Notamment, les travaux de Kohli et Jaworski (1990) puis de Jaworski et Kohli (1993) indiquent que le fait de partager un but commun tel que servir le client procure aux employés le sentiment de réaliser une contribution effective. Ainsi une entreprise dont les valeurs ou la culture seraient fondées sur l'orientation marché ou clients devrait-elle bénéficier d'une forte implication de ses salariés. Néanmoins, cette relation mérite d'être encore étudiée, et ce, pour plusieurs raisons. En premier lieu, les recherches envisagent l'implication organisationnelle comme un construit unidimensionnel à l'aide d'instruments soit *ad hoc* (Jaworski & Kohli, 1993) soit empruntés à Porter *et al.* (1974) (Siguaw *et al.*, 1994, 1998). Or, les travaux plus récents convergent vers une vision multidimensionnelle du concept et la nécessité d'examiner l'influence différenciée de l'orientation clients sur les différentes facettes de l'implication (Caruana *et al.*, 1999). Ces recherches s'appuient sur l'approche multidimensionnelle du concept d'implication organisationnelle développée par Allen et Meyer (1990). En second lieu, la recherche en marketing est marquée par une tendance récente à étudier l'influence d'attitudes et de comportements individuels, telle que l'implication organisationnelle, sur une attitude et un comportement collectif des membres d'une organisation, en l'occurrence l'orientation marché. Ainsi, les travaux de Wood *et al.* (2000) et Conduit et Mavondo (2001) envisagent la relation selon laquelle l'implication organisationnelle serait le prédicteur de l'orientation marché. Ces travaux envisagent l'implication organisationnelle comme un facteur de renforcement du comportement orienté marché. Notre recherche quant à elle aborde l'orientation clients comme une valeur de la culture d'entreprise susceptible d'orienter les attitudes et les comportements de ses agents, notamment ceux en contact clientèle. Elle s'inscrit par

conséquent dans le prolongement des recherches en marketing de Narver et Slater (1990) et Siguaw *et al.* (1994, 1998) et Caruana *et al.* (1999).

La contribution de la présente recherche vise à tester si l'attitude générale d'une organisation en réseau qui développerait une orientation vers les clients a un effet positif sur l'implication de ses membres. Plus précisément, il s'agit d'examiner si la perception par les franchisés de l'orientation client de leur réseau est liée à leur implication organisationnelle. Les réseaux de franchises semblent être particulièrement concernés par ce questionnement. Ainsi qu'en témoignent les travaux de Morrison (1997), les liens semblent clairement s'établir entre l'implication des franchisés au sein de leur réseau et leur performance individuelle, leur intention de rester fidèle, ainsi que la qualité des relations de coopération et de confiance. La mesure des effets de l'orientation client d'une organisation sur l'implication de ses membres représente dès lors un intérêt théorique et un enjeu pratique qui nécessitent de nouvelles investigations dans un contexte francophone d'une part, dans des organisations en réseau d'autre part.

## **CADRE DE LA RECHERCHE**

### ***De l'orientation marché à l'orientation client***

Récemment, Slater et Narver (1998) ont clairement souligné l'importance de ne pas confondre les deux concepts admettant que l'orientation clients constitue une des dimensions de l'orientation marché, tandis que ses autres dimensions concernent l'orientation concurrents et la coordination interfonctionnelle. La dimension d'orientation clients est au cœur du concept d'orientation marché car l'ensemble des processus d'information et de développement de réponses (au travers de produits, services) est initié, naturellement, par l'attention portée au client. Ainsi les travaux de Deshpande *et al.* (1993) mobilisent la littérature sur l'orientation marché mais se focalisent sur l'orientation clients considérant que cette dimension est la dimension essentielle de l'orientation marché, que l'orientation concurrents est potentiellement antithétique de l'orientation client et que la coordination interfonctionnelle est partie intégrante de l'orientation clients. Cette vision articulée autour du client est également motivée par une position méthodologique qui est la suivante : l'orientation clients doit pouvoir être évaluée en dehors de l'entreprise, par ses partenaires clients.

Aussi dans notre modèle d'analyse, c'est le concept d'orientation clients au sens de Deshpande *et al.* (1993) qui est retenu. Ces derniers définissent l'orientation clients comme « l'ensemble des croyances qui mettent les intérêts du consommateur en première place (tout en n'excluant pas ceux des autres parties prenantes tels que les actionnaires, managers et employés) dans le but de développer une entreprise profitable sur le long-terme » (Deshpande *et al.*, 1993 p.27). Cette définition souligne le caractère de l'orientation clients comme croyance susceptible de conditionner les attitudes puis les comportements des individus. Notre modèle d'analyse retiendra le concept d'orientation clients comme valeur et croyance partagées par l'ensemble des membres d'une organisation.

Dans le domaine de l'étude du canal marketing, Siguaw *et al.* (1998) ainsi que Baker *et al.* (1999) trouvent que la perception par le distributeur (dans notre cas, le franchisé) de l'orientation marché de son fournisseur (ici, le franchiseur) accroît sa propre orientation

marché. Ainsi, à l'extrême, plus que l'orientation manifestée par le fournisseur, c'est la perception des efforts de ce dernier qui importe véritablement du point de vue du fonctionnement du canal marketing. Dans le cadre d'un réseau de franchise, il semble essentiel que tous les acteurs du canal marketing soient orientés vers les clients. Le franchiseur assumant un rôle stratégique et managérial, il doit pouvoir être assuré d'une conduite commerciale conforme de la part de ses franchisés sur le terrain.

Les retombées d'une telle concordance sont de plusieurs ordres. Tout d'abord, de façon générale, la gestion des interfaces entre les participants à un réseau devrait être plus aisée. Ensuite, l'information devrait circuler de façon plus efficace et effective, permettant une meilleure adaptation et coordination de l'ensemble du canal (Sudharsan & Sanchez, 1998). Enfin, ce meilleur fonctionnement devrait se traduire au plan financier par des gains supérieurs pour toutes les parties (franchisés et franchiseur).

Concernant la conceptualisation de l'orientation clients, il semble dorénavant possible d'avancer une hypothèse d'unidimensionnalité qui est soutenue empiriquement par les travaux de Deshpande *et al.* (1993). Dans le cas des réseaux de franchise, nous posons comme hypothèse que :

Hypothèse 1 : l'orientation client perçue par les franchisés est unidimensionnelle.

### ***Orientation clients et implication organisationnelle***

La littérature portant sur le lien entre l'implication et les orientations marché ou clients apparaît au début des années 1990. Le lien est tout d'abord posé théoriquement dans le cadre conceptuel formulé par Kohli et Jaworski (1990). Pour eux, l'orientation marché doit engendrer les bénéfices humains suivants : meilleur « esprit de corps », satisfaction au travail supérieure et plus forte implication organisationnelle des employés. A l'origine de cette relation se trouve le sentiment de réaliser une contribution utile dans un but commun : servir les clients. Dans une étude empirique ultérieure, Jaworski et Kohli (1993) trouvent une confirmation très claire de la relation orientation marché (entendue comme un ensemble de comportements) et implication organisationnelle (mesurée par une échelle *ad hoc* de 7 items).

Travaillant plus précisément sur l'orientation clients au sens de Saxe et Weitz (1982), Kelley (1992) a montré sur une population d'employés dans le secteur des services que l'orientation clients de l'employé était positivement reliée à son implication organisationnelle (mesurée par l'échelle de Porter *et al.*, 1974). D'autres études relient, entre autres variables, l'orientation marché de la firme avec l'orientation clients des vendeurs et leur implication organisationnelle. S'appuyant sur les précédents travaux, Siguaw *et al.* (1994) proposent de leur côté que l'orientation marché de l'entreprise puisse influencer l'orientation clients (dans le sens du SOCO, Saxe & Weitz, 1982) et l'implication de la force de vente. L'implication est mesurée avec l'instrument de Porter *et al.* (1974) et l'orientation marché avec l'échelle développée par Narver et Slater (1990). La duplication de cette étude conduite par Menguç (1996) sur un échantillon de vendeurs turcs confirme les précédents résultats concernant le lien entre l'orientation marché et l'implication.

Ces travaux définissent l'implication organisationnelle sous un angle unidimensionnel, nécessairement réducteur. La première étude en marketing liant l'orientation marché et les multiples facettes de l'implication organisationnelle est due à Caruana *et al.* (1999). Réalisée dans le domaine du secteur public australien, cette recherche considère l'implication organisationnelle comme une variable potentiellement intermédiaire entre

l'orientation marché et la performance organisationnelle. L'orientation marché, sous son angle comportemental (recours à l'échelle concentrée de 20 items de Kohli, Jaworski & Kumar, 1993) et les trois facettes de l'implication organisationnelle du modèle d'Allen et Meyer (1990) sont mises en relation. Les résultats obtenus sont alors moins univoques que dans les études précédentes. En effet, le lien global entre orientation marché et implication organisationnelle apparaît significatif mais faible (7% de variance expliquée). Plus précisément, seule la dimension « élaboration de réponse » de l'orientation marché est liée avec une des dimensions de l'implication organisationnelle (l'implication affective). De tels résultats indiquent que la relation orientation marché – implication organisationnelle ne s'impose pas de toute évidence dans les faits. Elle mérite d'entreprendre de nouvelles recherches.

D'autres études récentes inversent le lien présumé par les premiers chercheurs. Ainsi, est-il suggéré que l'implication organisationnelle (Conduit et Mavondo, 2001 ; Wood *et al.*, 2000) déterminerait l'orientation marché. Wood *et al.* (2000) s'intéressent à l'implication professionnelle<sup>1</sup> dans le milieu hospitalier et mettent en évidence qu'elle influence l'orientation marché de l'hôpital en utilisant l'échelle réduite de Kohli, Jaworski et Kumar (1993). Menée sur trois grandes entreprises australiennes, la recherche de Conduit et Mavondo (2001) met en évidence une relation positive entre l'implication organisationnelle (mesure adaptée de l'échelle *ad hoc* de Jaworski & Kohli, 1993) et l'orientation marché (mesure adaptée de Jaworski & Kohli, 1993 et Narver & Slater, 1990). Cependant, les auteurs ne tranchent pas la question de la nature de l'orientation marché. Les développements théoriques de ces recherches suggèrent une vision culturelle de l'orientation marché alors que l'instrumentation utilisée implique la mesure d'un ensemble de comportements. Une telle approche présuppose qu'un type de comportement, « être orienté marché/client », influencerait une attitude, « se considérer impliqué ».

Notre recherche s'inscrit dans l'approche initiale et dominante traitant de la capacité d'une organisation à développer une culture, de type « orientation clients », apte à influencer des attitudes et des comportements. Ainsi, en réponse aux limites des études existantes, une définition culturelle de l'orientation clients est-elle retenue comme cadre d'analyse. L'orientation clients, élément du système culturel de l'entreprise, est susceptible d'avoir un lien de causalité avec l'implication organisationnelle des membres du réseau de franchise. Plus précisément, ainsi que nous l'avons développé plus haut, c'est la perception de l'orientation clients par les franchisés qui semble la plus susceptible d'influencer leurs attitudes et leur conduite. Nous posons donc que :

Hypothèse 2 : la perception de l'orientation clients de leur réseau par les franchisés influence positivement leur implication organisationnelle.

### ***L'implication organisationnelle dans les réseaux de franchises***

L'implication organisationnelle<sup>2</sup> correspond à l'attachement psychologique d'un individu envers son organisation qui se traduirait par une forte croyance de l'individu dans les buts et valeurs de l'organisation, par une volonté d'exercer des efforts significatifs au profit de celle-ci et un fort désir d'en rester membre (Mowday *et al.*, 1982). L'utilisation de ce concept dans une organisation en réseau se justifie par la convergence des relations de

---

<sup>1</sup> Quoique distincte de la notion d'implication organisationnelle, nous avons retenu cette étude comme pertinente dans notre revue car elle indique une inflexion dans l'étude du lien orientation marché - implication.

<sup>2</sup> Meyer et Allen (1997) assimilent les concepts de "involvement" et de "commitment" dans leur état de l'art récent. Cette approche est retenue et conduit à utiliser le concept d'implication comme un terme générique incluant celui d'engagement.

franchise avec les relations d'emploi au regard notamment de la stabilité des liens, des principes d'autorité et de confiance (Baudry, 1992).

Les recherches sur l'implication organisationnelle ont longtemps considéré ce concept comme unidimensionnel à la suite des travaux de Porter *et al.* (1974) et Mowday *et al.* (1982). Dans les années 1980 et 1990, les recherches ont tenté de préciser les caractéristiques du concept tout en s'appuyant sur cette définition. Au cours des années récentes, les travaux de Allen et Meyer (1990), Meyer et Allen (1991) et Meyer *et al.* (1993) ont fortement contribué à suggérer que le concept soit de nature multidimensionnelle. Leur cadre théorique s'appuie sur trois dimensions de l'implication : l'implication affective, l'implication dite calculée<sup>3</sup> (« continuance ») et l'implication normative. La preuve empirique de la validité de ce cadre théorique n'est pas encore complètement apportée (Meyer & Allen, 1997). L'une des contributions de notre recherche sera d'y associer une dimension de l'implication organisationnelle proposée par O'Reilly et Chatman (1986), en l'occurrence l'internalisation. Celle-ci présente le mérite de considérer l'implication organisationnelle comme un attachement psychologique né de la convergence perçue par l'individu entre ses valeurs et celles de son organisation. L'intérêt d'étudier ces quatre dimensions théoriques du concept (Tableau 1) est de proposer un cadre d'analyse mieux adapté aux réseaux de franchises.

Tableau 1 : Les dimensions de l'implication organisationnelle

<i>Dimension</i>	<i>Définition</i>	<i>Auteurs</i>
Implication affective	Attachement émotionnel, identification, engagement envers l'organisation	Allen et Meyer (1990)
Implication calculée	Connaissance par l'individu des coûts associés à son départ de l'organisation	
Implication normative	Sentiment d'obligation de rester travailler dans l'entreprise	
Internalisation	Congruence entre les valeurs de l'individu et celles de l'organisation	O'Reilly et Chatman (1986)

Cette analyse conduit à proposer une troisième hypothèse traitant des caractéristiques de l'implication organisationnelle des franchisés dans leurs réseaux :

Hypothèse 3 : l'implication organisationnelle des franchisés se caractérise par quatre facettes indépendantes : l'implication affective, l'implication calculée, l'implication normative (Allen et Meyer, 1990) et l'implication par internalisation (O'Reilly et Chatman, 1986).

L'hypothèse 3 repose sur l'analyse de Meyer et Allen (1997) qui suggère que les organisations en réseau ont besoin, pour un fonctionnement efficace, de l'implication des personnes appartenant au noyau (le personnel travaillant chez le franchiseur) et de celle de ses partenaires (les franchisés travaillant dans le réseau de franchise). Cette hypothèse n'a jamais été testée à notre connaissance. Sa formalisation vise à caractériser les facettes de l'implication les plus prégnantes chez les franchisés vis-à-vis de leur réseau en tant qu'organisation.

Les travaux traitant des liens hypothétiques entre les orientations marché et clients et l'implication organisationnelle sont peu nombreux. Seule la recherche de Caruana *et al.*

<sup>3</sup> Adaptation proposée par Neveu (1996).

(1999) utilise une mesure multidimensionnelle de l'implication organisationnelle, celle de Meyer *et al.* (1993). Néanmoins leur modèle d'analyse envisage l'implication organisationnelle comme un construit agrégé ou de second ordre. Elle serait une variable latente directement reliée à l'orientation marché. Une des contributions de notre recherche sera d'étudier les liens entre l'orientation clients et les différentes dimensions de l'implication organisationnelle. Toutefois, Caruana *et al.* (1999) mettent en évidence, dans un contexte de service public, que la relation positive entre l'orientation marché et l'implication organisationnelle serait tenue exclusivement par l'implication affective. Ainsi l'orientation clients perçue par les franchisés devrait être finalement reliée positivement à toutes les dimensions d'implication.

Hypothèse 4 : L'orientation clients perçue par les franchisés influence positivement chacune des facettes de l'implication organisationnelle.

Ainsi, le modèle d'analyse suggère-t-il deux types de relations entre l'orientation clients perçue par les franchisés et l'implication organisationnelle. Une relation positive est supposée entre l'orientation clients et la variable de second ordre d'implication (hypothèse 2), une relation entre l'orientation clients et chacune des facettes de l'implication se produirait également (hypothèse 4). Ce modèle d'analyse devrait permettre d'affiner la compréhension de ces relations et d'en développer des implications managériales.

## METHODE

L'objectif de l'étude est d'examiner le lien entre les concepts d'orientation clients et d'implication organisationnelle. Dans un premier temps, l'échelle d'orientation clients de Desphande *et al.* (1993) est testée afin d'examiner son caractère unidimensionnel (Hypothèse 1), par analyse factorielle confirmatoire. La même procédure est ensuite appliquée à l'échelle d'implication organisationnelle comprenant à la fois les dimensions d'implication affective, calculée et normative de Meyer *et al.* (1993) et la dimension d'implication par internalisation de O'Reilly et Chatman (1986) - (Hypothèse 3). Le test de l'échelle d'implication organisationnelle se termine par une analyse factorielle confirmatoire de second ordre<sup>4</sup> visant à examiner la possibilité d'agréger les dimensions de l'implication dans une variable latente globale (les dimensions de l'échelle peuvent être fortement corrélées - Bagozzi 1981).

Les critères de validité interne examinés sont ceux des validités convergente, discriminante et de cohérence interne<sup>5</sup>. Par ailleurs, dans le but de tester la qualité des

---

<sup>4</sup> Les traitements statistiques sont effectués sur EQS 6 en utilisant une procédure d'estimation du Maximum de vraisemblance ((Bentler et Wu 2002).

<sup>5</sup> La stabilité de chaque paramètre est testée en utilisant le Bootstrap et le t de student (Efron & Tibshirani 1993) La validité convergente de chaque paramètre estimé sera vérifiée quand chaque contribution factorielle est statistiquement différente de zéro et que l'erreur standard est deux fois moins importante que le paramètre estimé (Anderson and Gerbing 1988). Efron (1982) suggère que 100 réplifications est suffisante pour les moyennes et les écart-type des paramètres. Pour effectuer le test de validité discriminante, il faut montrer qu'un modèle où les corrélations sont laissées libres est bien meilleur que chaque modèle présentant une corrélation entre les dimensions de l'implication égale à 1 (Bagozzi & Phillips 1982, Joreskog 1971).

échelles et des modèles de mesure, une analyse des indices d'ajustement<sup>6</sup> des modèles théoriques aux données empiriques est systématiquement effectuée.

Après les tests d'échelles de mesure, la validité du lien entre l'orientation clients du réseau de franchises perçue par les franchisés et leur implication dans l'organisation est étudiée. L'examen des relations linéaires nécessite de tester deux modèles. Le modèle 1 examine l'influence de l'orientation clients sur le construit d'implication organisationnelle, c'est-à-dire la variable de second ordre. Il permet de tester l'hypothèse 2. Puis le modèle 2 est testé pour analyser l'influence de l'orientation clients du réseau perçue par les franchisés sur chacune des dimensions de l'implication (Hypothèse 4).

### ***Recueil des données***

Les réseaux de franchises retenus pour l'enquête sont présents dans les secteurs de la distribution (alimentaire, spécialisée, équipement de la personne et de la maison, etc.), des services, de l'hôtellerie – restauration, et du bâtiment. En éliminant les réseaux de 10 franchisés ou moins, et en respectant au cours de la sélection une règle de quota par secteurs d'activité, 200 réseaux ont été contactés par courrier puis téléphone au premier semestre 2000. 30 réseaux ont accepté de participer à l'enquête donnant la possibilité de contacter 1000 franchisés. 810 franchisés ont répondu à l'enquête (N = 810). L'administration du questionnaire a été réalisée par entretiens téléphoniques sur une période de deux semaines.

### ***Instruments de mesure***

Concernant les instruments de mesure (Annexes 1 et 2), les modalités de réponse sont formatées en échelons à dix points de « pas du tout d'accord » à « tout à fait d'accord ». Les échelles d'implication et d'orientation clients utilisées pour l'enquête résultent de la traduction des énoncés anglais en français par les chercheurs et de leur adaptation aux réseaux de franchises. Au cours de la procédure, la transcription du questionnaire est soumise à d'autres pairs, puis comparée à celles d'autres auteurs francophones. Par ailleurs, les items des quatre facettes d'implication organisationnelle ont été mélangés pour réduire les risques d'effets de halo et de contamination.

## **RESULTATS**

Le tableau 2 présente les résultats de l'analyse factorielle confirmatoire sur l'échelle d'orientation clients.

---

La fiabilité de cohérence interne est assurée quand tous les indicateurs mesurent bien le même construit et que les "loadings" (contributions factorielles) ont des valeurs comparables. C'est l'indicateur  $\rho$ , «  $\rho$  » (Jöreskog, 1971), au lieu du coefficient alpha de Cronbach. La fiabilité est calculée à partir des "loadings" générés par le Bootstrap.

<sup>6</sup> La méthode du Bootstrap dans EQS permet d'estimer les indices d'ajustement (Bone, Sharma et Shimp 1989) tels que GFI, AGFI de Joreskog, IFI de Boollen, NFI et NNFI de Bentler et Bonnet, CFI de Bentler. Concernant ces indices d'ajustement, leur valeur doit être proche de 0,9 et si possible supérieure. Quand au RMSEA de Steiger, Il est recommandé d'obtenir un RMSEA inférieur à 0,08 pour être acceptable (Brown & Cudeck, 1993).



Tableau 2 : Contributions factorielles de l'échelle d'orientation clients

	<b>Orientation Clients</b>
Mesure du service client	0,65
Veille marché	0,69
Veille concurrentielle	0,69
Veille évaluation des clients	0,68
Réseau orienté client	0,58
Intérêt des consommateurs	0,61
Excellence	0,61
Servir le client	0,64

Le KURTOSIS multivarié normalisé de Mardia (Mardia 1974), est de 30.1618 donc supérieur à 3. Nous ne pouvons avoir confiance dans les tests d'ajustement et les erreurs standards qui sont estimés par la méthode de maximum de vraisemblance, les variables ne suivant pas une distribution multinormale. Alors nous allons utiliser la méthodes de correction des tests et des erreurs standards proposée par EQS. Cette méthode accepte les paramètres estimés par le maximum de vraisemblance mais corrige le chi2 d'autres indices d'ajustement comme IFI, NFI, NNFI, CFI et le RMSEA (Yuan & Bentler 1998) ainsi que les erreurs standards (Bentler & Dijkstra 1985). Les coefficients ainsi que les indices d'ajustement et le coefficient de cohérence interne sont estimés par une méthode de bootstrap. Le test  $|t|$  de chaque coefficient étant supérieur à 2 et l'erreur standard est au moins deux fois moins importante que le paramètre estimé, le critère de validité convergente est vérifié comme nous pouvons le voir dans le tableau 3. Le  $\rho$  étant de 0,80, l'échelle a une bonne cohérence interne. La qualité d'ajustement du modèle est acceptable (GFI 0,97 AGFI 0,94 Robuste IFI 0,96 Robuste NFI 0,94 Robuste NNFI 0,94 Robuste CFI 0,96 Robuste RMSEA 0,05). L'unidimensionnalité de l'échelle est ainsi vérifiée, confirmant l'hypothèse 1.

Tableau 3 : Validité convergente et cohérence interne de l'échelle d'orientation clients

Variables latentes du modèle d'analyse	Validité convergente Test $t$ de Student	Fiabilité de cohérence interne $\rho$	Items confirmés de la variable latente
Orientation Clients	120 < $t$ < 226,67	0,80	1,2,3,4,5,7,8,9

	<b>Orientation Clients</b>
Mesure du service client	1,05 (0,08)
Veille marché	1,16 (0,08)
Veille concurrentielle	1,02 (0,07)
Veille évaluation des clients	1,15 (0,08)
Réseau orienté client	0,80 (0,07)
Intérêt des consommateurs	0,89 (0,06)
Excellence	0,89 (0,08)
Servir le client	0,99 (0,07)

Pour chaque paramètre estimé, nous avons le coefficient non standardisé et en entre parenthèse l'erreur standard robuste

Concernant le test de l'échelle d'implication organisationnelle, nous sommes partie d'une analyse factorielle confirmatoire de premier niveau puis on a contraint le lien entre implication affective et implication normative (le chi2 du modèle non contraint est de 572,61 tandis que celui du modèle contraint est de 572,71). Il apparaît que les dimensions de l'implication organisationnelle sont fortement corrélées entre elles (La différence de chi2 n'est que de 0,1). Aussi allons-nous présenter les résultats de l'analyse factorielle de deuxième niveau dans les tableau 4 et le tableau 5. Le KURTOSIS multivarié normalisé de

Mardia (1974) est de 54.6086 donc supérieur à 3. En utilisant la méthode de correction des tests et des standards erreurs, les tests de student pour les paramètres (*loadings*) sont tous statistiquement significatifs ( $|t| > 2$ ) et l'erreur standard est au moins deux fois moins importante que le paramètre estimé. Ce résultat permet d'établir la validité convergente des quatre dimensions. Cependant concernant l'implication calculée, trois contributions sur cinq sont inférieures à 0,5. La cohérence interne<sup>7</sup> est jugée satisfaisante (0,86). Le modèle reste néanmoins correctement ajusté (GFI 0,90 AGFI 0,86 Robuste IFI 0,84 Robuste NFI 0,81 Robuste NNFI 0,82 Robuste CFI 0,86 Robuste RMSEA 0,06).

Tableaux 4 : Contributions factorielles de l'échelle d'implication organisationnelle

	implication calculée	implication affective	implication normative	implication par internalisation	implication organisationnelle (variable de second ordre)
Difficile de quitter le réseau	0,51				
Dérangement causé par le départ du réseau	0,61				
Rester dans le réseau par nécessité	0,41				
Trop peu de possibilité de quitter réseau	0,46				
Pas de solutions de rechange en cas de départ	0,41				
Fidélité au réseau		0,58			
Signification personnelle d'être dans ce réseau		0,56			
Concerné personnellement par les problèmes du réseau		0,50			
Devoir de ne pas quitter le réseau			0,62		
Culpabilité causée par le départ du réseau			0,60		
Devoir beaucoup à son réseau			0,54		
Sentiment d'obligation envers les gens			0,61		
Attachement au réseau				0,49	
Convergence des valeurs				0,60	
Préférence de ce réseau pour ses valeurs				0,52	
Similitude de mes valeurs à celles du réseau				0,55	
Importance de ce que représente le réseau				0,58	
Implication calculée					0,89
Implication affective					0,98
Implication normative					0,91
Implication par internalisation					0,86

Tableau 5 : Validité convergente de l'échelle d'implication organisationnelle

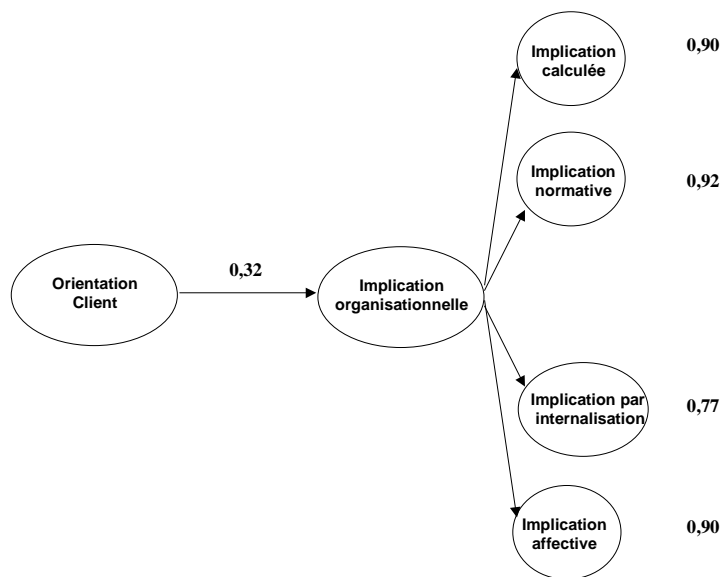
Variables latentes du modèle d'analyse	Validité convergente Test <i>t</i> de Student	Items confirmés de la variable latente
Implication calculée	68,33 < <i>t</i> < 203,33	7, 8, 9, 10, 11
Implication affective	45,45 < <i>t</i> < 46,47	1, 2, 5
Implication normative	135 < <i>t</i> < 155	14, 15, 17, 18
Implication par internalisation	98 < <i>t</i> < 150	19, 20, 21, 22, 23
Implication organisationnelle (variable de second ordre)	47,78 < <i>t</i> < 326,67	

Ces résultats contribuent à la validation partielle de l'hypothèse 3 dans le sens où les dimensions sont fortement corrélées entre elles. Ils permettent d'apporter néanmoins une confirmation du modèle d'analyse.

<sup>7</sup> Concernant le coefficient de cohérence interne, EQS donne un coefficient pour l'ensemble de l'échelle.

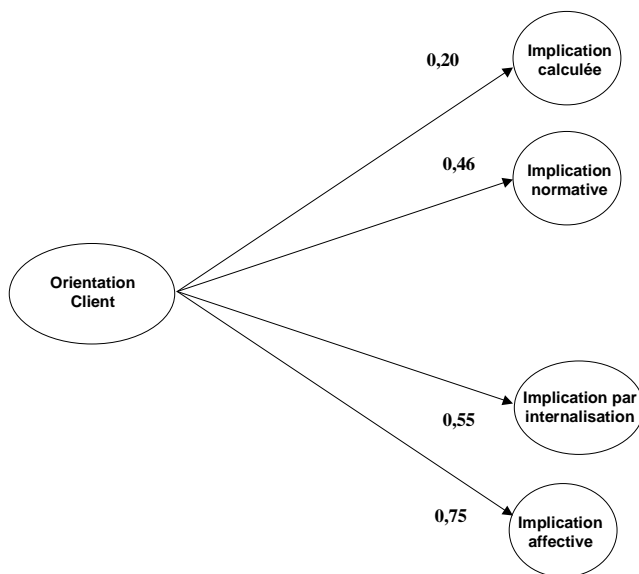
A présent, le lien entre l'orientation clients et l'implication organisationnelle est testé en étudiant successivement les modèles 1 et 2. Le premier modèle (Figure 1) permet de tester l'hypothèse 2 concernant le lien positif supposé entre l'orientation clients et le construit d'implication organisationnelle. Cette hypothèse est supportée par le lien de dépendance positif et significatif qui est établi ( $\gamma = 0,38$ ), ainsi que par un ajustement satisfaisant du modèle aux données (GFI 0,88 AGFI 0,85 Robuste IFI 0,83 Robuste NFI 0,76 Robuste NNFI 0,81 Robuste CFI 0,83 Robuste RMSEA 0,05).

Figure 1 : Le modèle 1 et ses coefficients de dépendance



Concernant le test des liens entre l'orientation clients et les facettes de l'implication organisationnelle, le modèle 2 (Figure 2) aboutit à la confirmation de l'hypothèse 4. L'orientation clients est reliée positivement et significativement avec chacune des dimensions du concept d'implication. L'ajustement du modèle aux données n'est pas satisfaisant (GFI 0,79 AGFI 0,75 RIFI 0,67 RNFI 0,61 RNNFI 0,62 RCFI 0,67 RRMSEA 0,07). Il apparaît une hiérarchisation de l'intensité des liens de dépendance. L'orientation clients est davantage reliée à l'implication affective ( $\gamma = 0,70$ ), ensuite à l'internalisation ( $\gamma = 0,67$ ), puis à l'implication normative ( $\gamma = 0,60$ ), enfin à l'implication calculée ( $\gamma = 0,48$ ). Au vu de la qualité très moyenne du modèle, l'hypothèse 4 ne peut être confirmée que partiellement. La discussion portera sur le premier modèle.

Figure 2 : Le modèle 2 et ses coefficients de dépendance



## DISCUSSION

Les structures unidimensionnelle du concept d'orientation clients et multidimensionnelle du concept d'implication organisationnelle sont corroborées par la présente étude.

En premier lieu, la structure unidimensionnelle de l'orientation clients confirme la recherche antérieure de Deshpande *et al.* (1993). Mais il convient de relever que l'orientation clients du réseau, telle qu'elle est perçue par le franchisé, a surtout une teneur informationnelle. Ce sont en effet les items concernant les activités de veille à l'égard du marché, des concurrents, des clients qui définissent le plus fortement le construit. Cette dimension informationnelle de l'orientation clients se manifeste soit positivement par la satisfaction des franchisés de se voir sollicités pour les remontées d'information, soit négativement par l'absence de consultation (Kalika *et al.*, 1999). Cette facette de l'orientation clients apparaît également chez les franchiseurs par exemple avec la mise en place de réunions du personnel (Dubost *et al.*, 2000).

Sur un plan théorique et méthodologique, la confirmation de l'unidimensionalité de l'orientation clients représente un résultat cohérent avec la conceptualisation de l'orientation marché en trois composantes : l'orientation clients, l'orientation concurrents et la coordination inter-fonctionnelle (Narver & Slater, 1990). En effet, chacune de ces composantes de l'orientation marché est conçue comme unidimensionnelle. L'obtention de ce résultat par des techniques statistiques robustes constitue également un apport important. En effet, jusqu'à présent, l'unidimensionalité du concept d'orientation clients n'avait été examinée en tant que telle que ponctuellement. L'étude de Deshpande *et al.* (1993) faisait simplement état des corrélations inter-items et de l'alpha de Cronbach. Les études les plus sérieuses conduites sur ce volet l'ont été sur les échelles d'orientation

marché (Farrell & Oczkowski, 1997 ; Gray *et al.*, 1998 ; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993 ; Oczkowski & Farrell, 1998) et non d'orientation clients.

Concernant le concept d'implication organisationnelle, la proposition d'Allen et Meyer (1990), de Meyer et Allen (1991) et O'Reilly et Chatman (1986) de le considérer comme multidimensionnel est corroborée. Les quatre facettes d'implication supposées sont globalement confirmées par les tests statistiques effectués sur l'échantillon de franchisés. Ces résultats permettent d'examiner plus en profondeur l'implication des franchisés dans leurs réseaux par rapport à l'étude antérieure de Morrison (1997). Cet auteur étudie l'influence de l'implication sur la satisfaction des franchisés vis-à-vis de leur réseau ainsi que sur leur performance au travail. Les tests de Morrison portant sur les liens de dépendance sont positifs mais se limitent à l'analyse de l'influence de la seule implication affective, optant pour une perspective unidimensionnelle du concept. Or, il apparaît clairement ici que le concept est multidimensionnel. Un tel résultat est d'autant plus important qu'il met en évidence que l'implication calculée est la facette la mieux reliée au concept d'implication, remettant en cause le postulat de Morrison (1997). Ainsi, les franchisés semblent concevoir les relations avec leur réseau en fonction de calculs économiques avant toute autre considération affective. Leur rôle et statut d'entrepreneur individuel pourrait en être le facteur explicatif essentiel. Cette observation va également à l'encontre des travaux empiriques sur l'implication dans la mesure où la dimension affective est la facette la plus prégnante du concept au regard de l'état de l'art réalisé par Meyer et Allen (1997). L'analyse des recherches empiriques conduites sur diverses populations de salariés d'entreprises montre que l'implication affective est la dimension du concept la plus stable. En revanche, la recherche présente rejoint les observations de Meyer et Allen (1997) quant à la force des relations qu'entretient l'implication affective avec les variables comportementales et attitudinales telles que la performance individuelle, le présentisme, la fidélité, la citoyenneté organisationnelle, la satisfaction. Il ressort de notre recherche que l'attitude des entrepreneurs indépendants franchisés semble converger avec celle des salariés sur ce point. En effet, il apparaît que la dimension affective de l'implication est la mieux déterminée par la perception de l'orientation clients du réseau.

L'hypothèse centrale du modèle d'analyse qui suppose que l'orientation clients influencerait positivement l'implication organisationnelle est corroborée. Un tel résultat s'inscrit dans la lignée des études portant sur les liens entre l'orientation marché et l'implication (Caruana *et al.*, 1999 ; Jaworski et Kohli, 1993 ; Siguaw *et al.*, 1994). Cependant, la contribution de la présente recherche consiste à appréhender l'implication organisationnelle dans toutes ses dimensions. Ce concept est ici considéré comme un facteur de second ordre, donc comme un construit multidimensionnel, alors qu'il est toujours supposé unidimensionnel dans les travaux traitant du lien avec l'orientation clients, excepté chez Caruana *et al.* (1999). De plus, le modèle d'analyse se focalise sur une seule composante de l'orientation marché, celle de l'orientation clients. La présente recherche postule que cette dimension est la plus importante dans le comportement collectif d'un réseau par rapport à l'approche du client et de la vente. Elle observe empiriquement que l'orientation clients présente une association forte avec l'implication organisationnelle. La force de ce lien nous conduit à considérer que l'orientation clients est un puissant moteur de l'implication organisationnelle. Ce résultat constitue une contribution à l'ensemble des travaux qui examinent les relations entre les orientations clients et marché, l'implication et la performance organisationnelle. Hormis l'étude de Caruana *et al.* (1999) qui étudie l'ensemble des relations entre ces trois variables, les autres recherches examinent les liens deux à deux de telle sorte qu'il n'existe qu'un faisceau de présomptions d'une relation en chaîne (Jaworski et Kohli, 1993 ; Menguç, 1996 ; Narver & Slater, 1990 ; Siguaw *et al.*, 1994 ; Slater et Narver, 2000). Plus largement, notre recherche

contribue à montrer que les valeurs culturelles d'une organisation, telles que l'orientation clients du réseau perçue par les franchisés, pourraient agir sur l'implication organisationnelle et confirme les travaux de Caldwell *et al.* (1990), Finegan (2000), Meyer et Allen (1997).

Sur un plan managérial, les résultats obtenus suggèrent que les franchiseurs peuvent, en partie, appuyer la pérennité de leur réseau (grâce à l'implication organisationnelle des franchisés) sur l'orientation client. Il leur revient alors de déployer des efforts significatifs et perceptibles par les franchisés du réseau. Dès lors que, ainsi que nous l'avons mis en évidence, l'orientation clients perçue par les franchisés porte essentiellement sur la dimension informationnelle, il est crucial que les franchiseurs développent à la fois leurs pratiques de recherche d'information sur le marché mais également leurs pratiques de diffusion de cette information au sein du réseau. Un tel travail sur l'information marché devrait être de nature à stimuler durablement l'implication organisationnelle des franchisés.

## CONCLUSION

Les résultats de la recherche présentent des limites théoriques et méthodologiques qu'il est nécessaire de souligner. Malgré l'importance de l'échantillon (N = 810), les domaines d'activité de la franchise sont imparfaitement couverts, réduisant ainsi la validité externe des résultats. Par ailleurs, la méthode de recueil des données par entretiens téléphoniques constitue un mode d'administration dont les avantages peuvent être mis en balance avec les inconvénients. La préparation et la réalisation rigoureuses de l'enquête ne permettent pas de garantir l'absence totale de biais. Concernant le cadre théorique de la recherche, le modèle d'analyse s'est volontairement focalisé sur les relations entre l'orientation clients et l'implication organisationnelle. En faisant abstraction de variables de contrôle ou d'autres variables explicatives potentielles, le modèle de recherche a spontanément évité la question de la démonstration causale pour s'inscrire dans une démarche confirmatoire de relations d'associations entre variables conceptuelles.

Néanmoins, la confirmation de relations linéaires entre l'orientation clients et l'implication organisationnelle chez les franchisés permet d'avancer plusieurs réflexions. Concevoir l'orientation clients comme un élément culturel permet de comprendre que les organisations peuvent présenter différents degrés d'orientation clients et que cette intensité variable ne peut être gérée de façon arbitraire (Harris & Ogbonna, 1999). A ce titre, la validation de l'échelle de Deshpande *et al.* (1994) représente une contribution importante à ce domaine de recherche en montrant son adaptation à un contexte socio-économique différent, celui de la France, et à un contexte interorganisationnel en réseau, celui de la franchise. Il en est de même pour les échelles d'implication organisationnelle de O'Reilly et Chatman (1986) et de Meyer *et al.* (1993) qui pourraient également devenir des instruments de mesure forts utiles tant pour la recherche que pour le diagnostic organisationnel. Par ailleurs, modéliser l'implication organisationnelle en intégrant plusieurs cadres théoriques apparaît pertinent et pourrait donner lieu à d'autres travaux aussi bien dans les recherches sur la force vente que sur le marketing relationnel. Globalement, les résultats mettent en évidence qu'un réseau de franchises particulièrement orienté clients, aux yeux de ses franchisés, pourrait engendrer chez ces derniers davantage d'implication organisationnelle. Du point de vue du développement et de la pérennité du réseau de franchise, les conséquences revêtent une dimension stratégique. Le développement d'une culture orientée clients deviendrait alors une des voies efficaces pour le développement à long terme du réseau.

## REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Allen N.J. & Meyer J. (1990), The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.
- Anderson, James C. and David W. Gerbing (1988), Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two-Step Approach, *Psychological Bulletin*, 103, 3, 411-23.
- Bagozzi R.P. (1981), An examination of the validity of two models of attitude, *Multivariate Behavioral Research*, 16, 323-359.
- Bagozzi R.P. & Phillips L.W. (1982), Representing and Testing organizational theories : a holistic construal, *Administrative Science Quarterly*, 27, 459-489.
- Baker T.L., Simpson M. & Siguaw J.A. (1999), The impact of suppliers' perceptions of reseller market orientation on key relationship constructs, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, 50-57.
- Baudry B. (1992), Contrat, autorité et confiance. La relation de sous-traitance est-elle assimilable à la relation d'emploi ?, *Revue Economique*, septembre, 871-894.
- Bentler, P. M., & Dijkstra, T. (1985), Efficient estimation via linearization in structural models, dans P. R. Krishnaiah (Ed.), *Multivariate Analysis VI* , Amsterdam: North-Holland, 9-42.
- Bentler P.M. & Wu E.J.C. (2002), *EQS6 for windows User's guide*, Encino, CA : Multivariate Software Inc.
- Bone P.F., Sharma S. & Shimp T.A. (1989), A Bootstrap procedure for evaluating Goodness of fit indices of structural equation and confirmatory factor models, *Journal of Marketing Research*, 26, 1, 105-111.
- Browne M. & Cudeck R.(1993), Alternatives ways of assessing model fit, dans eds K. Bollen & L.S. Long, *Testing Equation Models*, Thousand Oaks, CA, Sage, 136-163.
- Caldwell D.F., O'Reilly C.A. & Chatman, J.A. (1990), Building organizational commitment : a multi-firm study, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 245-261.
- Caruana A., Ramaseshan B. & Ewing M.T. (1999), Market orientation and performance in the public sector: the role of organizational commitment. *Journal of Global Marketing*, 12, 3, 59-79.
- Conduit J. & Mavondo F.T. (2001), How critical is internal customer orientation to market orientation. *Journal of Business Research*, 51, 11-24.
- Day G.S. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Deshpande R., Farley J. & Webster F. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-34.
- Dubost N., Gauzente C., Guilloux V., Roussel P. & Kalika M. (2000), *Franchise et culture manageriale : étude des facteurs humains et organisationnels, versus franchiseur, conditionnant la pratique de la franchise - typologie de franchiseurs*, Paris, Fédération Française de la Franchise.
- Efron B. (1982), *The Jackknife, the bootstrap and other resampling plans*, Philadelphia, Society for industrial and applied mathematics.
- Efron B., & Tibshirani R.J. (1993), *An introduction to the bootstrap*, New York: Chapman and Hall.

- Farrell M. A. & Oczkowski E. (1997), An analysis of the MKTOR and MARKOR measures of marketing orientation : an australian perspective, *The Marketing Bulletin*, 8, 30-40.
- Finegan J.E. (2000), The impact of person and organizational values on organizational commitment, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73, 149-169.
- Gray B., Matear S., Boshoff C. & Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9/10, 884-903.
- Harris L.C. & Ogbonna E. (1999), Developing a market oriented culture : a critical evaluation, *Journal of Management Studies*, 36, 2, 177-196.
- Jaworski B.J. & Kohli A.K. (1993), Market orientation : antecedents and consequences , *Journal of Marketing*. 57, 3, 53-70.
- Jaworski B.J. & Kohli A.K. (1996), Market orientation : review, refinement, and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 119-135.
- Joreskog K. (1971), Statistical analysis of sets of congeneric tests, *Psychometrika*, 36, 2, 109-133.
- Kalika M., Dubost N., Gauzente C. & Guilloux V. (1999), *La décision d'achat d'une franchise : Etude empirique du processus d'achat et de la satisfaction du franchisé*, Paris, Fédération Française de la Franchise.
- Kelley S. W. (1992), Developing customer orientation among service employees, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20, 1, 27-36.
- Kohli A.K. & Jaworski B.J. (1990), Market orientation : the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 2, 1-18.
- Kohli A.K., Jaworski B.J. & Kumar A. (1993), MARKOR : a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.
- Langerak, F. (2001), Effects of market orientation on the behavior of salespersons and purchasers, channel relationships and performance of manufacturers, *International Journal of Research in Marketing*, 18, 221-234.
- Mardia, K. V. (1974), Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies, *Sankhya*, B36, 115-128.
- Mengüç B. (1996), The influence of the market orientation of the firm on the sales force behavior and attitudes : further empirical results, *International Journal of Research in Marketing*, 13, 277-291.
- Meyer J. & Allen N.J. (1991), A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1, 61-89.
- Meyer J. & Allen N.J. (1997), *Commitment in the workplace : Theory, research and application*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- Meyer J., Allen N.J. & Smith C.A. (1993), Commitment to organizations and occupations : extension and test of a three-component conceptualization, *Journal of Applied Psychology*, 78, 538-551.
- Möller K. K. & Halinen A. (1999), Business relationships and networks : managerial challenge of network er., *Industrial Marketing Management*, 28, 5, 413-427.
- Morrison K.A. (1997), How franchisee job satisfaction and personality affects performance, organizational commitment, franchisor relations, and intention to remain, *Journal of Small Business Management*, 35, 39-67.
- Mowday R.T., Porter L.W. & Steers R.M. (1982), *Employee-organization : the psychology of commitment, absenteeism and turnover*. New York, Academic Press.
- Narver J. C. & Slater S. F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-34.



- O'Reilly C.A. & Chatman J.A. (1986), Organizational commitment and psychology attachment : the effects of compliance, identification and internalization on prosocial behaviour, *Journal of Applied Psychology*, 71, 3, 492-499.
- Oczkowski E. & Farrell M. A. (1998), Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least square estimators : the case of market orientation *International Journal of Marketing Research*, 15, 4, 349-366.
- Porter L.W., Steers R.M., Mowday R.T. & Boulian P. (1974), Organizational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians, *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Ritter T. (1999), The networking company - antecedents for coping with relationships and networks effectively, *Industrial Marketing Management*, 28, 5, 467-479.
- Sanzo, M.J., Santos, M.L., Vazquez R. & Alvarez, L.I. (2002), The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction, *Industrial Marketing Management*, 31, 1-19.
- Saxe R. & Weitz A. (1982), The SOCO scale : a measure of the customer orientation of salespeople, *Journal of Marketing Research*, 19, 3, 343-351.
- Siguaw J.A, Brown G. & Widing R.E (1994), The influence of the market orientation of the firm on sales force behavior and attitudes, *Journal of Marketing Research*, 31, 1, 106-116.
- Siguaw J.A., M. Simpson & T.L. Baker (1998), Effect of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship : the distributor perspective, *Journal of Marketing*, 62, 3, 99-111.
- Slater S.F. & Narver J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation - performance relationship ?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.
- Slater S.F. & Narver J.C. (1998), Customer-led and market-oriented : let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19, 1001-1006.
- Slater S.F. & Narver J.C. (2000), The positive effect of a market orientation on business profitability : a balanced replication, *Journal of Business Research*, 48, 69-73.
- Sudharshan D. & Sanchez R. (1998), Distribution equity : creating value through managing knowledge relationships with distribution channels, *Journal of Market Focused Management*, 2, 309-338.
- Yuan K. H., & Bentler P. M. (1998), Normal theory based test statistics in structural equation modeling, *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 51, 289-309.
- Wood V.R., Bhuian S. & Kiecker (2000), Market orientation and organizational performance in not-for-profit hospitals, *Journal of Business Research*, 48, 213-226.

## ANNEXES

Annexe 1 : Echelle d'orientation clients dans les réseaux de franchise (adaptée de Desphande *et al.*, 1993 par Dubost *et al.*, 2000)

1. Mon réseau procède régulièrement à une mesure du service rendu au clients
2. Le développement de nos produits et services est fondé sur de solides informations concernant le marché et les clients.
3. Mon réseau a une bonne connaissance de sa concurrence
4. Mon réseau sait pertinemment comment nos clients évaluent nos produits ou nos services
5. Par rapport à ses concurrents, mon réseau est plus axé sur ses clients.
6. Mon réseau joue essentiellement sur la différenciation des produits et services.
7. Dans mon réseau, l'intérêt des consommateurs arrive toujours en premier, avant les intérêts des actionnaires.
8. Les produits et services de mon réseau sont les meilleurs du secteur.
9. Dans mon réseau, on a la ferme conviction qu'une entreprise doit exister avant tout pour servir les clients

Annexe 2 : Echelles d'implication organisationnelle dans les réseaux de franchise

Echelle de Meyer *et al.* (1993) adaptée aux réseaux de franchises (Dubost *et al.*, 2000)

### Echelle d'implication affective :

1. Je passerais bien volontiers le reste de ma vie professionnelle dans ce réseau de franchise
2. Je ressens vraiment les problèmes de ce réseau comme s'ils étaient les miens
3. (-) Je ne me considère pas comme un « membre de la famille » dans ce réseau
4. (-) Je ne me sens pas « affectivement attaché » à ce réseau
5. Ce réseau a pour moi beaucoup de signification personnelle
6. (-) Je ne ressens pas un fort sentiment d'appartenance à ce réseau

### Echelle d'implication « calculée » :

7. Il serait très difficile pour moi de quitter ce réseau en ce moment, même si je le voulais
8. Beaucoup trop de choses seraient dérangées dans ma vie si je me décidais à quitter ce réseau maintenant
9. En ce moment, rester dans ce réseau est un problème qui relève autant de la nécessité que du désir
10. Je pense avoir trop peu de possibilités pour envisager de quitter ce réseau
11. Une des conséquences négatives de mon départ de ce réseau serait le manque de solutions de rechange possibles
12. Si je n'avais pas tant donné de moi-même à ce réseau, j'aurais pu envisager de travailler ailleurs

### Echelle d'implication normative :

13. (-) Je ne ressens aucune obligation de rester avec mon franchiseur actuel

14. Même si c'était à mon avantage, je ne me sentirais pas le droit de quitter mon réseau maintenant
15. J'éprouverais de la culpabilité si je quittais mon réseau maintenant
16. Le réseau mérite ma loyauté
17. Je ne quitterai pas mon réseau pour le moment car j'éprouve un sentiment d'obligation envers les gens qui en font partie
18. Je dois beaucoup à mon réseau

Remarque : les items inversés ont un signe négatif devant eux : (-)

Echelle de O'Reilly et Chatman (1986) adaptée aux réseaux de franchises (Dubost *et al.*, 2000)

19. Si les valeurs de ce franchiseur étaient différentes, je ne serais pas aussi attaché à mon réseau
20. Depuis que j'ai rejoint ce réseau, mes valeurs personnelles et celles du franchiseur sont devenues plus similaires
21. La raison pour laquelle je préfère ce réseau aux autres s'explique par ce qu'il représente, par ses valeurs
22. Mon attachement à ce réseau est essentiellement basé sur la similitude de mes valeurs avec celles qui caractérisent le réseau
23. Ce que ce réseau représente est important pour moi.