

Orientation marché : comment l'aborder et que peut-on réellement en attendre ?

Christophe HAON
David GOTTELAND
*Grenoble Ecole de Management
Institut du Capital Client*

Alain JOLIBERT
*Université Pierre Mendès France de Grenoble
CERAG - UMR 5820 du CNRS*

Classification JEL : M100– *Réception* : décembre 2008 ; *Acceptation* : mai 2009

Correspondance : Christophe.Haon@grenoble-em.com ; Grenoble Ecole de Management, 12 rue Pierre Sépard, BP 127, 38003 Grenoble Cedex 1.

Résumé : L'impact positif de l'orientation marché, qui est une orientation stratégique des organisations, sur leur performance est communément admis. Pourtant, certains travaux peinent à observer cet effet. Dans cet article, nous proposons un état des connaissances établies sur ce point : l'orientation marché a-t-elle réellement un impact positif et dans quelles circonstances l'observe-t-on ? Au-delà de sa contribution à la performance commerciale d'une organisation, l'orientation marché contribue-t-elle à sa performance financière ?

Mots clés : Orientation marché – méta analyse – performance.

Abstract: The positive effect of market orientation on organizational performance is widely acknowledged. However, several studies fail to produce convincing evidence of such a positive impact. In the present article, we review established knowledge in this field. Does market orientation truly have a positive impact, and under which circumstances one might observe it? Does market orientation also contribute to the firm's financial performance?

Key words: Market Orientation – meta-analysis – performance.

La question du retour sur investissement des politiques marketing, telles que les actions de communications, les modifications de prix ou le développement de produits nouveaux, est depuis longtemps au cœur des préoccupations des chercheurs et des managers. Paradoxalement, la question du retour sur investissement du marketing lui-même n'a été abordée que très tardivement. Malgré l'importance de cette question, la recherche académique ne s'en est emparée qu'à partir de 1990, à travers le concept « d'orientation marché » et la publication des recherches de Narver et Slater (1990) et de Kohli et Jaworski (1990). Dans les deux cas, l'orientation marché est présentée comme la mise en œuvre du concept marketing au sens historique de réponse à la demande à travers l'écoute des clients et la recherche d'un avantage concurrentiel. Il en va de même dans la littérature ultérieure et Deng et Dart (1994, p. 726), par exemple, définissent le concept marketing comme « une philosophie des affaires qui considère que la profitabilité à long terme est davantage assurée en focalisant les activités de l'organisation sur la satisfaction des besoins des consommateurs ciblé(s) ». De ce fait, l'hypothèse d'un effet positif de l'orientation marché sur la performance des organisations a, dès les premiers travaux, été posée comme une évidence.

De très nombreuses recherches se sont depuis intéressées à l'estimation de cet impact et, si nombre d'entre elles rapportent un impact effectivement positif de l'orientation marché sur la performance, la taille de cet effet est très variable. De plus, un certain nombre d'études rapportent une absence d'effet, voire un effet négatif. Cette hétérogénéité a deux sources potentielles. L'une, théorique, est que la relation entre orientation marché et performance n'est sans doute ni directe, ni indépendante d'autres facteurs susceptibles de l'affecter. L'autre, méthodologique, est l'hétérogénéité même des protocoles de recherche employés pour estimer la relation.

Face à cette situation, l'étape suivante dans la progression de la recherche a été de recourir à une démarche méta analytique. Ce type de recherche consiste à recenser les travaux existants et à recourir à un appareillage méthodologique adapté (voir par exemple Hartung et *al.*, 2008) afin d'en agréger les résultats. Le cumul des échantillons et l'examen des facteurs de contingence permet de tendre vers des résultats moins contextuels et donc dotés d'une portée plus générale. Cinq recherches de cette nature et traitant de la relation entre orientation marché et différents types de performance ont été publiées à ce jour (Henard et Szymanski, 2001 ; Rodriguez Cano et *al.*, 2004 ; Kirca et

al., 2005 ; Ellis, 2006 ; Gotteland et *al.*, 2007). Le tableau 1 présente les estimations produites du lien entre orientation marché et performance globale de l'organisation, accompagnées des échantillons cumulés sur lesquels elles sont fondées.

Tableau 1 – *Les estimations de l'impact de l'orientation marché sur la performance globale*

Kirca et <i>al.</i> (2005)		Rodriguez Cano et <i>al.</i> (2004)		Ellis (2006)	
<i>r</i>	Ech. Cumulé	<i>r</i>	Ech. cumulé	<i>r</i>	Ech. cumulé
0,46	12 732	0,35	12 043	0,26	14 586

Note : toutes les corrélations (*r*) sont significatives ($\alpha = 0,05$)

Ces travaux établissent clairement l'existence d'un impact positif de l'orientation marché sur la performance globale des organisations, même s'il varie en intensité : le pourcentage estimé de variance expliquée calculé à partir des coefficients de corrélation présentés dans le tableau 1 varie entre 6,7 % (0,262), ce que l'on pourrait qualifier de marginal, et 21,1 % (0,462), auquel cas l'orientation marché aurait beaucoup plus de poids.

L'effet positif de l'orientation marché sur la performance étant globalement établi mais variable, il convient d'aller plus en détail dans la compréhension de cette relation et des facteurs qui la modèrent. En particulier, quel bilan peut-on tirer des différentes approches de l'orientation marché ? Comment est abordée la question de la performance dans le domaine et avec quelles implications ? Enfin, quelles sont les conditions dont l'impact sur la relation entre orientation marché et performance a pu être mis en évidence ? Ces questions sont traitées successivement.

1. Les approches de l'orientation marché

Deux approches complémentaires de l'orientation marché coexistent. Après les avoir brièvement rappelées, l'état des connaissances sur l'impact de l'orientation marché sur la performance, selon l'approche retenue, est présenté.

1.1. Les distinctions théoriques

Selon l'approche culturelle, l'orientation marché est un ensemble de valeurs et de croyances qui induisent au sein d'une organisation les

comportements nécessaires à l'amélioration de la valeur proposée aux clients (Narver et Slater, 1990). Plus précisément, ces comportements organisationnels sont la compréhension des besoins des clients et la réponse à ces besoins, la compréhension des comportements des concurrents et la réponse à ces comportements, et la connaissance des technologies disponibles et leur intégration dans les nouveaux produits développés. Ce triptyque se traduit couramment sous la forme d'orientation clients, d'orientation concurrents et d'orientation technologie. La mesure de référence dans cette approche de l'orientation marché est l'échelle MKTOR (Narver et Slater, 1990), présentée en annexe. Ses dimensions sont l'orientation clients, l'orientation concurrents et la coordination inter fonctionnelle. Cette dernière dimension s'est vue progressivement substituer une mesure d'orientation technologique (Gatignon et Xuereb, 1997).

Selon l'approche comportementale, l'orientation marché désigne la production par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des clients, le partage en interne de ces informations, et l'utilisation de ces informations dans l'élaboration de réponses appropriées (Kohli et Jaworski, 1990). Cette approche se distingue par le fait qu'elle s'intéresse plus en détail aux comportements au sein de l'organisation. Ainsi, là où l'approche culturelle cherche à déterminer le degré d'orientation marché d'une organisation à travers l'évaluation d'un trait culturel, dont elle suppose les conséquences comportementales, l'approche comportementale renvoie directement aux faits et gestes des membres de l'organisation. L'échelle de prédilection des tenants de l'approche comportementale est appelée MARKOR (Kohli et *al.*, 1993) et permet de mesurer trois dimensions : la production d'information sur le marché, le partage de cette information, et son utilisation dans l'élaboration des réponses proposées par l'organisation. Elle est présentée en annexe.

Dans une optique de conciliation des deux approches, il est courant de considérer qu'une culture d'orientation marché induit des comportements d'orientation marché (Narver et Slater, 1990 ; Homburg et Pflesser, 2000). L'évolution d'une organisation vers un degré supérieur d'orientation marché doit alors passer par une transformation culturelle, d'où est supposée naître une transformation comportementale (Lichtenhal et Wilson, 1992). Une approche strictement fondée sur la transformation culturelle pose néanmoins des problèmes évidents de mise en œuvre. Comment faire évoluer une culture, par définition ancrée et partagée, vers une nouvelle forme décidée par la direction ? Comment

s'assurer que les membres de l'organisation sauront quels comportements correspondent à cette évolution culturelle ? Une seconde approche, partant du principe que seuls les comportements peuvent affecter la performance, propose d'agir sur ce plan (Day, 1994) et considère la transformation comportementale comme préalable à celle de la culture (Van Raaij, 2001). Afin de contribuer au choix entre ces deux approches, il est intéressant d'en étudier les conséquences en matière de performance.

1.2. L'impact sur la performance

Comme indiqué dans le tableau 2, trois des quatre méta-analyses abordant cette question s'accordent sur le fait que l'effet observé de l'orientation marché sur la performance est plus important lorsque l'approche comportementale est utilisée (Rodriguez Cano et al., 2004 ; Ellis, 2006 ; Gotteland et al., 2007), la dernière n'observant pas de différence significative en la matière (Kirca et al., 2005).

Tableau 2 – L'impact de l'orientation marché sur la performance selon l'approche retenue de l'orientation marché

	Rodriguez Cano et al. (2004)	Ellis (2006)	Gotteland et al. (2007)
Approche culturelle (MKTOR)	0,28	0,25	0,30
Approche comportementale (MARKOR)	0,42	0,32	0,45

Note : les différences entre coefficients selon l'approche sont significatives ($\alpha = 0,05$)

À la lumière de ces résultats, il est raisonnable d'avancer que même si les traits culturels de l'orientation marché ont un effet sur la performance, cet effet est moins important que celui des comportements caractéristiques de l'orientation marché. Ce sont bien les comportements qui comptent, la culture étant une caractéristique plus générale et moins prédictive de la performance. Ainsi, les objectifs de l'entreprise doivent se focaliser dans un premier temps sur l'acquisition ou l'amélioration des comportements d'orientation marché (production et partage d'information, recherche de réponses adaptées au marché). Outre l'avantage d'un bénéfice accru et à plus court terme en matière de performance, les comportements sont plus faciles à définir, à observer et à

évaluer que le degré d'adhésion à une culture. Par ailleurs, il est difficile d'envisager une transformation durable des comportements sans qu'ils soient internalisés et partagés sous forme de normes. On peut supposer que l'observation répétée par les membres de l'organisation des bénéfiques de leurs comportements les amène à les internaliser en tant que normes, menant à moyen terme à l'édification d'une culture d'orientation marché partagée (Homburg et Pflesser, 2000). Ainsi, si les objectifs à court terme doivent porter sur les comportements d'orientation marché, la transformation culturelle, c'est-à-dire la modification des valeurs et des croyances des collaborateurs de l'entreprise selon la définition de Deshpandé et Webster (1989), plus générale, plus profonde et plus durable, peut rester un objectif à moyen et long terme que l'organisation poursuit en s'appuyant sur les résultats bénéfiques et observables des transformations comportementales.

2. La capture de la performance

La définition de la performance, et par conséquent sa mesure, sont une autre source d'hétérogénéité des résultats. Les choix réalisés en la matière touchant directement à l'estimation de la relation entre orientation marché et performance, ils sont susceptibles d'affecter les résultats. Cette question est importante d'un point de vue managérial car elle touche au contrôle de l'efficacité des politiques visant à élever le degré d'orientation marché : dans quel(s) domaine(s) peut-on attendre une amélioration et doit-on en conséquence exercer ce contrôle?

2.1. La nature de la performance

Les recherches conduites dans le domaine ont abordé la performance avec des degrés divers de généralité, allant de la performance d'un produit en particulier à la performance globale de l'organisation. Cette diversité permet aujourd'hui d'étudier l'effet du type de performance retenu sur la relation observée avec l'orientation marché. Ainsi, Ellis (2006) compare la prise en compte d'une performance globale de l'organisation et celle d'une performance sur un marché en particulier et n'observe pas de différence significative. Par ailleurs, sans fournir de comparaisons directes, Henard et Szymanski (2001) et Gotteland et al. (2007) estiment, dans des méta-analyses portant sur la performance des nouveaux produits, un impact de l'orientation marché dont l'intensité

paraît comparable à celles relevées dans le tableau 1 (respectivement $r = 0,36$ et $r = 0,31$).

L'une des méta analyses existantes (Kirca *et al.*, 2005) traite en détail de cette question et envisage un grand nombre de critères de performance. Le tableau 3 en présente les résultats et montre (a) que la relation reste significative quelle que soit la nature de la performance et (b) que son intensité varie dans un intervalle équivalent à celui rencontré dans le cas de la performance globale. Il établit en particulier, à partir d'un échantillon cumulé de 11 104 observations (entreprises ou unités stratégiques), que l'orientation marché a un effet significatif sur les profits de l'entreprise ($r = 0,27$). Pour reprendre la question posée en introduction, le marketing contribue donc significativement à la performance des organisations, celle-ci pouvant être abordée de diverses manières.

Tableau 3 – *L'impact de l'orientation marché selon la nature de la performance (Kirca et al., 2005)*

Critère de performance	Ech. Cumulé	<i>r</i>
<i>Performance de l'organisation</i>		
– Performance globale	12 732	0,46
– Profits	11 104	0,27
– Ventes	8 735	0,26
– Part de marché	3 579	0,31
<i>Performance clients</i>		
– Qualité perçue	2 361	0,36
– Fidélité	2 485	0,35
– Satisfaction	1 684	0,45
<i>Performance innovation</i>		
– Degré d'innovation	6 013	0,45
– Performance des nouveaux produits	5 922	0,36

Note : toutes les corrélations (*r*) sont significatives ($\alpha = 0,05$).

Conformément à cette conclusion, une autre méta analyse (Gotteland *et al.*, 2007) montre, dans le contexte de nouveaux produits, que le fait de s'intéresser à la performance financière, commerciale, technique, humaine ou plus globale n'affecte pas l'importance de l'effet observé de l'orientation marché, ce qui réaffirme sa contribution générale à la performance.

2.2. La mesure de la performance

Le débat se situe essentiellement autour du caractère subjectif ou objectif de la mesure de performance. Le fait de demander aux acteurs d'évaluer la performance (subjective), sur une échelle par exemple, ou de rechercher des données matérielles révélant la performance (objective) a-t-il un impact sur l'intensité de sa relation avec l'orientation marché? La question est traitée dans deux méta analyses (Rodriguez Cano et al., 2004 ; Kirca et al., 2005), qui concluent à l'observation d'un lien plus fort entre orientation marché et performance subjective. Ceci pourrait mettre en évidence l'existence d'un biais par lequel les personnes interrogées lient la performance et le degré d'orientation marché qu'elles perçoivent.

Néanmoins, les mesures objectives de performance sont difficiles à mettre en œuvre du fait de la richesse que recouvre la notion même de performance. Souvent fondées sur des données financières, elles sont en particulier limitées pour révéler le degré d'accomplissement dans la poursuite d'objectifs multiples et complexes. Il se pourrait donc que l'utilisation de mesures subjectives permette une évaluation plus complète de tous les aspects de la performance et que cela explique le lien plus étroit avec l'orientation marché dans ce cas.

Par ailleurs, le lien entre orientation marché et performance pourrait dépendre du temps écoulé entre la survenue des comportements caractéristiques de l'orientation marché et la mesure de la performance. Dans le cas de l'introduction d'un nouveau produit, le temps nécessaire pour que la politique de l'entreprise porte ses fruits amène Henard et Szymanski (2001) à faire l'hypothèse d'un impact plus important de l'orientation marché sur la performance lorsque celle-ci est mesurée à long terme (plus de 36 mois après introduction), que lorsqu'elle l'est à court terme (moins de 36 mois). Leurs résultats ne permettent pas de supporter cette hypothèse.

Enfin, sur un plan méthodologique, il est possible de mesurer la performance à travers un ou plusieurs items, c'est-à-dire de prendre en compte un seul critère de performance ou d'en combiner plusieurs. Il est établi que ce choix n'affecte pas l'importance de l'effet de l'orientation marché (Kirca et al., 2005 ; Gotteland et al., 2007). Ceci plaide en faveur de mesures simples de la performance et rejoint ainsi les travaux démontrant l'intérêt de telles mesures (Bergkvist et Rosstter, 2007).

Enfin, l'impact de l'orientation marché sur la performance peut varier en fonction du contexte dans lequel il est étudié.

3. Les modérateurs contextuels de la relation

Nous distinguons les modérateurs contextuels étudiés selon qu'ils relèvent de la culture de la région de l'étude ou des caractéristiques du marché sur lequel opère l'organisation.

3.1. Influence du contexte culturel

Nous l'avons vu, l'orientation marché accorde une importance cruciale au partage d'information et à la collaboration dans le but d'offrir un surcroît de valeur aux clients. Dans cette perspective, on pourrait penser que les cultures à dominante collective (comme par exemple au Japon, et par opposition aux cultures individualistes comme en Europe) devraient être plus propices à une mise en œuvre efficace de l'orientation marché, et ainsi à un impact plus important de celle-ci sur la performance. Deux des méta analyses existantes (Rodriguez Cano et *al.*, 2004 ; Kirca et *al.*, 2005) viennent contredire cette proposition. En effet, elles concluent à l'absence d'effet du degré collectif ou individualiste de la culture. Ainsi, il est probable que des facteurs culturels très généraux comme celui-ci n'aient qu'un effet très lointain sur le degré d'orientation marché.

En revanche, l'impact d'autres traits culturels, plus précis et ayant un lien plus direct avec le fonctionnement des organisations, a pu être mis en évidence (Kirca et *al.*, 2005). C'est le cas de la distance hiérarchique et de l'aversion à l'incertitude (Hofstede, 2001), dont les effets se sont révélés négatifs. Ceci signifie que l'orientation marché induira d'autant plus de performance que, d'une part, les niveaux hiérarchiques sont proches, perméables, et que, d'autre part, les individus sont à l'aise et productifs dans une structure peu formalisée. Ces deux caractéristiques paraissent, en effet, favorables à la production d'information provenant de sources variées, à son partage, et à la mobilisation de toutes les compétences de l'entreprise pour offrir une réponse satisfaisante au marché. Bien qu'abordés de façon différente, ces résultats semblent confirmés par ceux montrant que la relation entre orientation marché et performance est plus forte dans les entreprises du bloc Amérique du Nord, Europe Occidentale et Australie, que dans celles du bloc Asie et Europe de l'Est (Ellis, 2006).

Ceci montre que tous les traits culturels n'ont pas le même intérêt dans l'étude des effets de l'orientation marché et qu'il convient de préférer des traits suffisamment précis pour discriminer les comportements concrets au sein des organisations.

3.2. Influence du contexte de marché

La relation entre orientation marché et performance a été étudiée dans des contextes de marché très divers. Ainsi, la taille du marché et son stade de développement (cycle de vie) ont un effet sur l'impact de l'orientation marché. Plus un marché est de grande taille et plus son taux de croissance est faible (maturité), plus l'orientation marché est importante pour la performance de l'entreprise (Ellis, 2006). Ceci se comprend bien du fait que l'intensité concurrentielle est plus forte dans de telles conditions et que les efforts de l'entreprise pour offrir une valeur accrue aux clients doivent être plus importants.

Par ailleurs, il serait intéressant de comparer les effets de l'orientation marché selon les secteurs d'activités des entreprises. Ceux-ci étant très nombreux, il est difficile néanmoins d'obtenir des données en quantité suffisante pour chacun d'entre eux. Les recherches se limitent donc à ce jour à une comparaison des industries manufacturières et des services, et les résultats divergent sur ce point. Là où certains observent une prééminence des effets de l'orientation marché dans les services (Rodriguez Cano *et al.*, 2004), d'autres concluent l'inverse (Kirca *et al.*, 2005). Même si les résultats soulignant une importance accrue de l'orientation marché dans les industries manufacturières semblent plus valides, l'existence de cette contradiction indique peut-être la limite d'une catégorisation aussi générale (à l'instar du trait culturel collectif / individualiste vu plus haut) pour saisir les conditions d'efficacité de l'orientation marché.

Conclusion

Pressenti depuis longtemps, précisé dans les théories de l'orientation marché, l'effet bénéfique de l'importance accordée au marché sur la performance des entreprises est aujourd'hui avéré. Plus le degré d'orientation marché d'une organisation est élevé, plus la demande est réceptive à son offre (ce qui favorise sa performance commerciale) et prête à payer le prix de la valeur supérieure proposée (performance financière).

Hormis la confirmation du lien positif entre orientation marché et performance, la recherche commence à produire des connaissances sur les conditions à réunir pour que l'élévation du degré d'orientation marché d'une organisation se transforme en un surcroît de performance. Si l'engagement dans l'amélioration du degré d'orientation marché est une décision stratégique, les résultats qu'elle engendre dépendent, en effet, pour partie de l'environnement de l'entreprise. Bien que le contexte culturel et les conditions de marché puissent être considérés comme essentiellement exogènes, et donc hors de contrôle, la connaissance de leurs effets permet de mieux évaluer les bénéfices à attendre, d'améliorer la pertinence des moyens employés et d'en adapter l'ampleur.

La question des moyens, autrement dit de la mise en œuvre de mesures visant à élever le degré d'orientation marché d'une organisation, reste justement l'aspect le moins systématiquement étudié du domaine. Les travaux qui y sont consacrés sont peu nombreux, relèvent le plus souvent de l'énonciation de principes généraux (Kennedy et *al.*, 2003) et, lorsqu'ils sont plus détaillés, s'appuient sur l'étude d'un ou deux cas isolés (Gebhardt et *al.*, 2006). Les résultats présentés plus haut montrent que l'approche comportementale de l'orientation marché est plus liée à la performance que l'approche culturelle. C'est donc celle qui doit être privilégiée par l'organisation qui souhaite améliorer sa performance par l'élévation de son degré d'orientation marché : les comportements relevant de la production, de la diffusion et de l'utilisation d'informations sur le marché doivent être encouragés dans ce but. L'effet sur la performance devrait être plus direct que si l'action porte sur la transformation des croyances et des valeurs (approche culturelle). Par ailleurs, à défaut d'un traitement intensif de la question de la mise en œuvre, nous disposons des résultats de Kirca et *al.* (2005) qui mettent en évidence certains antécédents du degré d'orientation marché d'une organisation (tableau 4).

Tableau 4 – *Les antécédents du degré d'orientation marché (d'après Kirca et al., 2005)*

Antécédent	Ech. cumulé	r
<i>Dirigeants</i>		
– Importance donnée à l'orientation marché	4 074	0,44
<i>Organisation</i>		
– Connexion entre départements	3 282	0,56
– Conflits entre départements	530	-0,28
– Formalisation	2 185	-0,12
– Centralisation	2 062	-0,27
<i>Gestion des salariés</i>		
– Systèmes de récompense lié à l'adoption des comportements relevant de l'orientation marché	1 297	0,41
– Formations à l'orientation marché	1 080	0,54

Note : toutes les corrélations (*r*) sont significatives ($\alpha = 0,05$).

Outre la confirmation que, comme pour toute décision stratégique, l'importance donnée par les dirigeants au degré d'orientation marché est une condition importante, la facilité de collaboration entre départements et le caractère informel des échanges semblent indispensables au partage de l'information inhérent à l'orientation marché. Il s'agit là d'éléments de contexte relevant de l'organisation du travail. Enfin, la formation des salariés et la mise en relation de leurs rémunérations exceptionnelles avec l'adoption des comportements identifiés comme relevant de l'orientation marché sont des leviers efficaces pour l'entreprise. Il s'agit là d'éléments de motivation relevant de la gestion des ressources humaines.

Bibliographie

- Bergkvist L. et Rossiter J.R. (2007), « The Predictive Validity of Multiple-Item Versus Single-Item Measures of the Same Constructs », *Journal of Marketing Research*, p. 44, n° 2, vol. 175-184.
- Day G.S. (1994), « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, vol. 58, n° 4, p. 37-52.

- Deng S. et Dart J. (1994), « Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multi-item Approach », *Journal of Marketing Management*, vol. 10, n° 8, p. 725-742.
- Deshpandé R. et Webster F.E. (1989), « Organizational Culture And Marketing: Defining The Research », *Journal of Marketing*, vol. 53, n° 1, p. 3-15.
- Deshpandé R. et Farley J.U. (1996), *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of Three Market Orientation Scales*, Report 96-125, Marketing Science Institute.
- Ellis P.D. (2006), « Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons », *Journal of Management Studies*, vol. 43, n° 5, p. 1089-1107.
- Gatignon H. et Xuereb J-M. (1997), « Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance », *Journal of Marketing Research*, vol. 34, n° 1, p. 77-90.
- Gebhardt G.F., Carpenter G.S. et Sherry J.F. (2006), « Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation », *Journal of Marketing*, vol. 70, n° 4, p. 37-55.
- Gotteland D., Haon C. et Jolibert A. (2007), « L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? Une approche méta-analytique », Actes (sur CD-ROM) du 23ème Congrès International de l'Association Française du Marketing, Aix-les-Bains.
- Hartung J., Knapp G. et Sinha B.K. (2008), *Statistical Meta-Analysis with Applications*, Wiley & Sons.
- Henard D. H. et Szymanski D. M. (2001), « Why Some New Products Are More Successful Than Others », *Journal of Marketing Research*, vol. 38, n° 3, p. 362-375.
- Hofstede G. (2001), *Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*, Sage.
- Homburg C. et Pflesser C. (2000), « A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes », *Journal of Marketing Research*, vol. 37, n° 4, p. 449-462.
- Kennedy K.N., Goolsby J.R. et Arnould E.J. (2003), « Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application », *Journal of Marketing*, vol. 67, n° 4, p. 67-81.
- Kirca A.H., Jayachandran S. et Bearden, W.O. (2005), « Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance », *Journal of Marketing*, vol. 69, n° 2, p. 24-41.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), « Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 2, p. 1-18.

Kohli A.K., Jaworski B.J. et Kumar A. (1993), « MARKOR: A Measure of Market Orientation », *Journal of Marketing Research*, vol. 30, n° 4, p. 467-477.

Lichtenthal J.D. et Wilson D.T. (1992), « Becoming Market Oriented », *Journal of Business Research*, vol. 24, n° 3, p. 191-207.

Narver J.C. et Slater S.F. (1990), « The Effect of a Market Orientation on Business Profitability », *Journal of Marketing*, vol. 54, n° 4, p. 20-35.

Rodriguez Cano, C., Carrillat F.A. et Jaramillo F. (2004), « A Meta-Analysis of the Relationship Between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents », *International Journal of Research in Marketing*, vol. 21, n° 2, p. 179-200.

Van Raaij E.M. (2001), « The Implementation of a Market Orientation », PhD Thesis, University of Twente, Enschede, Netherlands.

Annexe : Mesures de l'orientation marché (Deshpandé et Farley, 1996)

MKTOR (approche culturelle)

- Our salespeople regularly share information within our business concerning competitors' strategies.
- Our business objectives are driven primarily by customer satisfaction.
- We rapidly respond to competitive actions that threaten us.
- We constantly monitor our level of commitment and orientation to serving customer needs.
- Our top managers from every function regularly visit our current and prospective customers.
- We freely communicate information about our successful and unsuccessful customer experiences across all business functions.
- Our strategy for competitive advantage is based on our understanding of customers' needs.
- All of our business functions (e.g., marketing/sales, manufacturing, R&D, finance/accounting, etc.) are integrated in serving the needs of our target markets.

- Our business strategies are driven by our beliefs about how we can create greater value for customers.
- We measure customer satisfaction systematically and frequently.
- We give close attention to after-sales service.
- Top management regularly discusses competitors' strengths and strategies.
- All of our managers understand how everyone in our business can contribute to creating customer value.
- We target customers where we have an opportunity for competitive advantage.
- We share resources with other business units.

MARKOR (approche comportementale)

- In this business unit, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future.
- In this business unit we do a lot of in-house market research.
- We are slow to detect changes in our customers' product preferences.
- We poll end users at least once a year to assess the quality of our products and services.
- We are slow to detect fundamental shifts in our industry (e.g., competition, technology, regulation).
- We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers.
- We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments.
- Marketing personnel in our business unit spend time discussing customers' future needs with other functional departments.
- When something important happens to a major customer or market, the whole business unit knows about it in a short period.
- Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this business unit on a regular basis.
- When one department finds out something important about competitors, it is slow to alert other departments.
- It takes us forever to decide how to respond to our competitors' price changes.
- For one reason or another we tend to ignore changes in our customers' product or service needs.
- We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want.

- Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment.
- If a major competitor were to launch an intensive campaign targeted at our customers, we would implement a response immediately.
- The activities of the different departments in this business unit are well coordinated.
- Customer complaints fall on deaf ears in this business unit.
- Even if we came up with a great marketing plan, we probably would not be able to implement it in a timely fashion.
- When we find that customers would like us to modify a product or service, the departments involved make concerted efforts to do so.