

SYNTHÈSE

L'orientation marché : synthèse et nouvelles directions théoriques

David Gotteland

*Grenoble École de Management
Institut du Capital Client
CERAG – UMR 5820 du CNRS*

Christophe Haon

*IEP Grenoble - Grenoble École de Management
Institut du Capital Client
CERAG – UMR 5820 du CNRS*

Caroline Gauthier

Grenoble École de Management

RÉSUMÉ

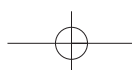
Les recherches consacrées à l'orientation marché se sont multipliées depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990). Elles se sont essentiellement structurées autour du thème de la relation entre orientation marché et performance organisationnelle, la question étant en grande partie résolue par la publication de trois méta-analyses (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006). Deux questions restent sous-explorées : celle de la définition du concept, et celle de sa mise en œuvre. En regard du premier thème, cet article propose une intégration des approches existantes de l'orientation marché, aujourd'hui éparées, qui, au-delà d'une définition plus complète et d'une meilleure structuration du concept, conduit à mieux comprendre ses liens avec la performance organisationnelle. En regard du second thème, il propose une revue critique des méthodes existantes, ce qui fonde la proposition de pistes de recherche.

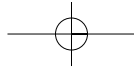
Mots clés : Orientation marché, théorie des parties prenantes, orientation réactive/proactive, management défensif/offensif.

Les auteurs tiennent à remercier vivement Lars Schweizer, professeur de stratégie à Grenoble École de Management, pour ses précieux commentaires, les trois lecteurs anonymes de *RAM* pour leur contribution à l'amélioration de cet article, ainsi que Daniel Ray, pour avoir donné l'impulsion nécessaire à sa rédaction.

Ils peuvent être contactés aux adresses électroniques suivantes :

david.gotteland@grenoble-em.com ; Christophe.Haon@iep.upmf-grenoble.fr ; caroline.gauthier@grenoble-em.com





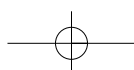
INTRODUCTION

Les recherches consacrées à l'orientation marché se sont multipliées depuis les travaux fondateurs de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990). L'orientation marché est considérée comme la « mise en œuvre du concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 5), celui-ci désignant une philosophie « qui postule que la profitabilité à long terme d'une entreprise est davantage assurée en focalisant ses activités sur la satisfaction des besoins des consommateurs composant un/des segment(s) cible(s) » (Deng et Dart, 1994, p. 726). L'orientation marché désigne ainsi une orientation stratégique destinée à « développer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue » (Narver et Slater, 1990, p. 21). L'exemple de General Electric, qui avait modifié son processus de développement de nouveaux produits en l'initiant par l'étude des attentes des clients, est souvent présenté comme illustration. La question des liens de l'orientation marché avec la performance organisationnelle a été posée dès 1990. Les recherches du domaine se sont largement structurées autour de ce premier thème, auquel a été très rapidement associée la question de la mesure de l'orientation marché. Son approfondissement a conduit à la publication successive de trois méta-analyses, qui marquent à notre sens une avancée décisive dans la connaissance de la relation « orientation marché – performance organisationnelle » (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006). Si la compréhension de cette relation semble pouvoir être enrichie par la mise en évidence de nouvelles variables médiatrices, permettant de mieux comprendre les effets, et modératrices, permettant de mieux connaître les mécanismes de contingence, ainsi que par l'étude de la performance des nouveaux produits comme variable dépendante des modèles, ce premier thème semble ainsi avoir été aujourd'hui largement traité.

Ceci paraît paradoxal avec la sous-exploration de deux questions, celle de la définition du concept, et celle de sa mise en œuvre. Le premier thème a longtemps été centré sur l'intégration des approches comportementale (Kohli et Jaworski, 1990) et culturelle (Narver et Slater, 1990). Ces questionnements ont en

grande partie été résolus par Homburg et Pflesser (2000), qui ont mis en évidence que la culture d'orientation marché est antécédente des comportements caractéristiques d'une organisation orientée marché. Deux récentes propositions théoriques renouvellent cependant les débats. En premier lieu, la question des dimensions constitutives du concept a été reconsidérée par l'intégration de la théorie des parties prenantes (Maignan et Ferrell, 2004). L'orientation marché ne serait ainsi plus limitée à ses seules dimensions d'orientation clients, concurrents et technologie, mais serait étendue à l'ensemble des parties prenantes du marché. En second lieu, le concept d'orientation marché a souvent été compris de manière limitative comme une orientation uniquement réactive aux attentes des clients (Narver, Slater et MacLachlan, 2004), et, plus largement, comme une philosophie uniquement guidée par un principe de management défensif (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000). Ceci paraît contraire au principe de la stratégie marketing, dont une dimension d'anticipation et de prévision fait partie intégrante : « La stratégie marketing (...) va se traduire par l'anticipation des décisions concurrentielles et la prévision des marchés » (Trinquecoste, 1999, p. 63). L'intégration d'une perspective proactive et de management offensif permet ainsi de définir de manière plus complète et mieux structurée le concept, et, au-delà, de mieux spécifier ses liens avec la performance organisationnelle. Quant au thème de la mise en œuvre du concept, seules deux recherches lui ont été pleinement consacrées (Griffiths et Grover, 1998 ; Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003), ce qui paraît paradoxal étant ses liens avérés avec la performance organisationnelle, et donné qui limite sa portée managériale. Ceci impose à notre sens un approfondissement, que nous fondons sur le dépassement des limites des recherches existantes.

Dans ce contexte, cet article vise à proposer (1) un approfondissement théorique du concept d'orientation marché, fondée en particulier sur une synthèse intégrative des travaux théoriques existants, qui sont épars ; (2) un approfondissement du thème de la mise en œuvre de l'orientation marché, en développant de nouvelles pistes de recherche visant à pallier les limites des travaux antérieurs. Dans une première partie, et comme préalable, les fondements du concept d'orientation marché sont rapidement rappelés. Dans un second temps, l'évolution théorique du



concept est mise en évidence, ce qui est préparatoire, dans une troisième partie, au développement de nouvelles propositions théoriques qui portent sur la définition puis la mise en œuvre du concept.

LES FONDEMENTS DU CONCEPT D'ORIENTATION MARCHÉ

Le développement du concept d'orientation marché est sans doute lié à son importance théorique et opérationnelle. L'importance théorique est fondée sur le lien établi entre la notion d'orientation marché et celle de « concept marketing » (Kohli et Jaworski, 1990 ; Lafferty et Hult, 2001). Comme nous l'avons rappelé en introduction, l'orientation marché serait ainsi la « mise en œuvre du concept marketing dans l'entreprise » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 5). Elle porte donc sur la nature même du marketing, une dimension philosophique faisant partie intégrante de sa définition (Webster, 1992).

Les fondements théoriques de l'orientation marché

Les articles de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) apparaissent comme les travaux structurant du champ, en proposant les deux approches aujourd'hui coexistantes du concept. Alors que Kohli et Jaworski définissent l'orientation marché comme un ensemble spécifique de comportements organisationnels – fondant ainsi l'approche comportementale –, Narver et Slater la définissent comme un trait culturel organisationnel – fondant son approche culturelle¹. Selon l'approche comportementale, l'orientation marché désigne « la production

par l'organisation d'informations sur les besoins actuels et futurs des consommateurs, la diffusion de ces informations dans les différents départements de l'organisation, et la réaction de l'organisation à ces informations » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 6). Plus précisément, la production d'informations désigne l'ensemble « des activités qui visent à développer la compréhension des besoins actuels et futurs des clients, ainsi que des facteurs qui les affectent » (Kohli et Jaworski, 1990, p. 3), la diffusion d'informations « le partage des informations entre les différents départements de l'entreprise » (p. 3), et la réaction aux informations l'ensemble « des actions menées en réponse à l'information produite et partagée » (p. 6). De nombreuses recherches se sont inscrites dans l'approche comportementale, contribuant ainsi à son développement (e.g. : Ruckert, 1992 ; Atuahene-Gima, 1996 ; Siguaw, Simpson et Baker, 1998 ; Matsuno et Mentzer, 2000 ; Rose et Shoham, 2002).

Selon l'approche culturelle de l'orientation marché, le concept désigne « la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients » (Narver et Slater, 1990, p. 21). De nombreux travaux s'y sont référés (e.g. : Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Day, 1994 ; Pelham et Wilson, 1996 ; Han, Kim et Srivastava, 1998 ; Sargeant et Mohamad, 1999 ; Harris, 2001 ; Langerak, Hultink et Robben, 2004). Narver et Slater (1990) précisent que la volonté de « proposer une valeur supérieure aux clients » induit trois comportements organisationnels de « compréhension des besoins des clients » (p. 21), de « compréhension de la manière dont les concurrents répondent aux besoins de ces mêmes clients » (p. 21), et « d'utilisation coordonnée des ressources de l'entreprise pour proposer une valeur supérieure à ces mêmes clients » (p. 21). Ils indiquent ainsi que l'orientation marché se manifeste dans l'organisation à travers trois composantes comportementales : une composante dite « d'orientation vers les clients », définie comme « la compréhension suffisante des clients cibles afin d'être capable de leur offrir une valeur supérieure de manière continue » (p. 21), une composante dite « d'orientation vers les concurrents », définie comme « la capacité et la volonté d'une organisation d'identifier, d'analyser et de répondre aux actions des concurrents » (p. 21), et une composante dite de « coordination interfonctionnelle », qui désigne « l'utilisation coordonnée des ressources de l'entre-

1. Becker et Homburg (1999) ont proposé, comme troisième approche, une perspective « systémique ». Celle-ci reste très peu employée. L'orientation marché est définie comme l'ensemble « des systèmes de management configurés pour favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents ». Cinq systèmes sont distingués : le système organisationnel, le système d'information, le système de planification, le système de contrôle et le système de gestion des ressources humaines. Chacun de ces systèmes peut participer à l'accroissement du niveau d'orientation marché d'une organisation. Il nous semble ainsi que cet article propose, davantage qu'une nouvelle approche de l'orientation marché, des principes d'implémentation du concept d'orientation marché dans une organisation.

prise afin de proposer une valeur supérieure aux clients cibles » (p. 22). Ces processus doivent impliquer l'ensemble de l'organisation. Chez British Airways, 80 % des personnels opérationnels font ainsi désormais partie de l'organisation marketing.

La portée opérationnelle de l'orientation marché

L'importance opérationnelle de l'orientation marché est liée à ses effets avérés sur la performance organisationnelle. À partir de 1990, la plupart des recherches du domaine ont été orientées vers l'estimation, exclusivement quantitative, des effets de l'orientation marché sur la performance, à l'exception notable des travaux traitant de ses méthodes d'implémentation (Lichtenthal et Wilson, 1992 ; Ruekert, 1992 ; Day, 1994 ; Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003). Les résultats obtenus étant hétérogènes, la question est longtemps restée en suspens. Les sources de variation sont principalement doubles.

Elles sont en premier lieu liées à la mesure. La mesure de performance organisationnelle retenue peut ainsi être relative à celle des principaux concurrents (*e.g.* : Slater et Narver, 1994) ou absolue (*e.g.* : Jaworski et Kohli, 1993). Elle peut être instantanée (*e.g.* : Raju, Lonial et Gupta, 1995) ou longitudinale (*e.g.* : Pitt, Caruana et Berthon, 1996). Elle peut enfin être financière (*e.g.* : Dawes, 2000), commerciale (*e.g.* : Gray *et alii*, 1998) ou globale (*e.g.* : Bhuian, 1998). La mesure de l'orientation marché souffre quant à elle d'une double diversité. Les échelles existantes sont, en premier lieu, fondées sur des approches hétérogènes du concept. Une première part des recherches recourt ainsi à une mesure culturelle, dans la plupart des cas l'échelle « *Marketor* » (Narver et Slater, 1990), une deuxième à une mesure comportementale, principalement l'échelle « *Markor* » (Kohli, Jaworski et Kumar, 1993), une troisième développant des instruments originaux (*e.g.* : Pelham et Wilson, 1996). La variabilité de la nature des répondants est une seconde source d'hétérogénéité des résultats observés. Au sein d'une même organisation, il a en effet été observé des différences de perception du degré d'orientation marché de l'organisation entre départements, au sein d'un même département, entre niveaux hiérarchiques (Van Bruggen et Smidts, 1995), et entre cadres marketing et cadres non-marketing (Kohli, Jaworski et Pumar, 1993). Par ailleurs,

des écarts sont attendus entre une perception interne, celle de l'organisation, et une perception externe, celle de trois principaux agents du marché : les consommateurs, les distributeurs et les concurrents (Bisp, Harmsen et Grunert, 1996)². La variabilité des construits d'une recherche à l'autre induit finalement une divergence des paramètres estimés. La méta-analyse proposée par Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) a ainsi confirmé que la relation « orientation marché – performance organisationnelle » est plus forte pour des mesures subjectives de performance. Une double explication peut être avancée. En premier lieu, il existerait un délai entre la mise en œuvre d'une orientation marché et le bénéfice de performance organisationnelle induit – dans ce cas objective (Jaworski et Kohli, 1993). Ce délai pourrait être anticipé par les répondants lorsque la performance est mesurée de manière subjective (Harris, 2001), ce qui justifierait les différences observées. En second lieu, ces différences peuvent s'expliquer par un problème de variance commune induite par la méthode (*common method variance*), survenant lorsqu'un répondant unique est interrogé pour évaluer différents construits. Il en résulterait, dans le cas présent, une liaison entre l'orientation marché et la performance organisationnelle plus forte lorsqu'une mesure subjective est employée, en raison par exemple d'un biais de désirabilité sociale (Kline, Sulsky et Rever-Moriyama, 2000) ou de recherche de cohérence.

2. La question du choix des répondants est ainsi posée. Il a pu être recommandé, même si cette approche paraît difficile à mettre en œuvre, de compléter le questionnement interne par une enquête auprès des consommateurs, des distributeurs et des fournisseurs (Gabel, 1995 ; Webb, Webster et Krepapa, 2000). En milieu industriel, un questionnement par « quadrade », ou par « double diade », a été proposé (Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Steinman, Deshpandé et Farley, 2000). Il s'agit d'interroger une paire de cadres marketing de l'organisation vendeuse et une paire d'acheteurs de l'organisation acheteuse. Dans tous les cas, l'interprétation des mesures pourrait reposer sur le calcul de deux écarts : l'écart de perception interne, entre les départements de l'organisation, et l'écart de perception externe, entre l'organisation et les principaux agents de son marché (Bisp, Harmsen et Grunert, 1996). Il serait par ailleurs possible, sinon souhaitable, de développer une mesure non déclarative du degré d'orientation marché d'une organisation. Celle-ci pourrait par exemple être fondée sur les budgets alloués aux politiques de satisfaction et de fidélisation (orientation consommateurs), à la veille concurrentielle (orientation concurrents) et à la R&D (orientation technologie).

Les sources de variation sont en second lieu théoriques. Les recherches du domaine ont rapidement été orientées vers la mise en évidence des effets de médiation et de modération de la relation « orientation marché – performance organisationnelle ». Ceux-ci sont nombreux (Gotteland, 2005), et leurs effets sur les mesures d'associations ne peuvent être systématiquement contrôlés. Les modèles théoriques spécifiés variant ainsi d'une recherche à l'autre, les paramètres estimés diffèrent en conséquence. La publication successive de trois méta-analyses (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006) a permis de contrôler une partie de ces sources de variations, et a révélé une relation globalement positive et significative entre le degré d'orientation marché d'une organisation et sa performance. La portée opérationnelle du concept, qui devient alors un levier de performance, est ainsi établie.

LES ÉVOLUTIONS DU CONCEPT D'ORIENTATION MARCHÉ

Outre l'approche méta-analytique destinée à mieux connaître le lien entre orientation marché et performance, une voie parallèle a été empruntée afin d'approfondir le concept même d'orientation marché. Ce courant de recherche a suivi deux directions principales. La première, qui repose sur le débat entre les tenants de l'approche culturelle et ceux de l'approche comportementale, a abouti à un consensus (Homburg et Pflesser, 2000). La seconde, toujours explorée, consiste à élargir progressivement le champ de l'orientation marché à l'ensemble des agents du marché auxquels une organisation doit répondre pour assurer sa performance commerciale et financière.

L'intégration des approches culturelles et comportementales

Comme nous l'avons vu, l'effort de définition du concept d'orientation marché s'est historiquement articulé autour de deux approches jugées concurrentes. La première est culturelle (Narver et Slater, 1990), et la seconde est comportementale (Kohli et

Jaworski, 1990). Dans le débat sur la primauté de l'une ou l'autre de ces deux approches, Narver et Slater (1998, p. 235) ont affirmé que « si une orientation marché n'était qu'un ensemble d'activités complètement dissociées du système de croyances sous-jacent d'une organisation, alors, quelle que soit la culture d'une organisation, il serait facile d'implanter une orientation marché à tout moment. Or, ce n'est pas ce que l'on observe ». En outre, les recherches s'inscrivant dans l'approche culturelle ont, depuis l'origine, mesuré l'orientation marché à travers des comportements (Narver et Slater, 1990 ; Deshpandé, Farley et Webster, 1993 ; Slater et Narver, 1994).

Partant de ce double constat, Homburg et Pflesser (2000) se sont intéressés à la relation entre culture et comportements organisationnels. S'appuyant sur la définition de Deshpandé et Webster (1989) selon laquelle la culture d'une organisation est une « structure de valeurs partagées et de croyances qui aide les individus à comprendre le fonctionnement de l'organisation et leur fournit ainsi des normes comportementales », ils ont proposé un cadre intégrateur de l'orientation marché dans lequel la culture d'orientation marché est antécédente des comportements relevant de l'orientation marché, dont ils sont les manifestations. Une étude qualitative, suivie d'une enquête auprès de 173 managers, a permis de supporter les liens entre culture et comportements d'orientation marché. L'intégration théorique, validée empiriquement, des approches culturelle et comportementale met ainsi fin à un débat vieux de dix ans, et constitue une étape théorique décisive.

L'identification de nouvelles dimensions de l'orientation marché

Afin de toujours mieux comprendre le concept d'orientation marché, la recherche s'est attachée à l'étendre à de nouvelles manifestations comportementales. Les réflexions ont porté, pour une partie d'entre elles, sur un agent central du marché : le client. Elles se sont attachées à mettre en évidence de nouvelles manifestations de la volonté d'une organisation de lui proposer une valeur supérieure de manière continue. Dans cette perspective, Gatignon et Xuereb (1997), qui seront en particulier repris par Voss et Voss (2000), proposent ainsi de distinguer une composante dite « d'orientation technologique de l'entreprise », définie comme « la capacité et la

volonté de l'entreprise d'obtenir un savoir-faire technologique conséquent et de l'utiliser dans le développement de produits nouveaux » (p. 78). La volonté de proposer une valeur supérieure aux clients se manifesterait ainsi par la volonté « de développer de nouvelles solutions technologiques pour satisfaire les nouveaux besoins des clients » (p. 78). À titre d'exemple, l'électronique et les logiciels embarqués représenteront près de 90 % des innovations automobiles et près de 40 % des coûts de fabrication d'ici 2010. Le développement d'une forte orientation technologie devient un facteur clé de succès du secteur. BMW a en conséquence développé un partenariat avec IBM, et devient le principal client de la solution Automotive Software Foundry (ASF), qui fournit un ensemble de processus, d'outils et de services intégrés destinés à faire évoluer les équipements mécaniques vers des équipements électroniques et informatisés.

Deux nouvelles dimensions ont été récemment proposées (Lambin et Chumpitaz-Caceres, 2006). L'objectif est d'élargir le spectre des agents pris en considération pour la définition des composantes de l'orientation marché. D'une part, il a été ajouté au concept une dimension d'orientation distributeur. Observant le pouvoir de négociation croissant des grandes et moyennes surfaces dans le secteur des biens de grande consommation, la distinction de cette dimension paraît en effet nécessaire. Comme définition, Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006, p. 6) assimilent cette orientation distributeur au *trade marketing*. D'autre part, il a été proposé de distinguer les clients finaux et les clients indirects tels que les prescripteurs, dont le rôle est central sur certains marchés comme les produits pharmaceutiques. Néanmoins, cette proposition n'a pas connu de mise en œuvre à ce jour.

De l'orientation marché à l'orientation parties prenantes

Comme on le voit, l'objectif implicitement poursuivi par l'intégration de nouvelles dimensions est d'étendre l'orientation marché à une appréhension plus exhaustive de l'environnement de l'organisation. Ceci est cohérent avec le fait que les théories explicatives du comportement stratégique ont depuis longtemps souligné la nécessité d'adapter l'organisation à son environnement externe (Ansoff, 1987, p. 502). Dans ce domaine, trois perspectives se sont succédé.

Faisant suite à la vision classique de l'organisation, la perspective moderne souligne l'importance des mécanismes de contingences, dédiés à la recherche d'un alignement entre l'organisation et l'environnement (Mintzberg, 1990 ; Venkatraman, 1989). Cet alignement vise (1) à déterminer les configurations structurelles adéquates (Lawrence et Lorsch, 1973) ; (2) à assurer le niveau de ressources nécessaire au fonctionnement et à la performance de l'organisation (March et Simon, 1958 ; Pfeffer, 1972) ; (3) ou, plus radicalement, à sa survie, l'évolution de la population des organisations, en nombre et en caractéristiques, étant en effet une fonction des variations de l'état de l'environnement (Hannan et Freeman, 1977). Plus récemment, une perspective post-moderne développe le paradigme de la réaction ou de la réponse (*responsiveness*), au sens où l'organisation, par ses choix stratégiques, pourrait choisir et influencer son environnement.

La relation entre l'organisation et son environnement étant au cœur du concept d'orientation marché, un lien entre la théorie des organisations et celle de l'orientation marché est ainsi pressenti. La théorie des parties prenantes permet de le formaliser (Maignan et Ferrell, 2004). Les premières formalisations académiques de la théorie des parties prenantes remontent à la fin des années 1970 (Carroll, 1979 ; Charan et Freeman, 1979). Les réflexions de Freeman (1984) vont marquer une étape décisive, en stimulant une multitude de travaux. Hétérogènes, ceux-ci vont motiver le développement d'une théorie unifiée. Trois hypothèses implicites, communes aux différentes approches existantes, peuvent ainsi être formulées (Aggeri et Acquier, 2005). En premier lieu, l'organisation est placée au cœur d'un système de relations avec des individus et des groupes d'individus – appelés « parties prenantes » – qui ont un enjeu, une attente ou un intérêt dans les activités et les décisions de l'organisation (Carroll, 1991)³. En deuxième lieu, les

3. Ces relations peuvent être régies par un « contrat » entre les parties prenantes et l'entreprise (Freeman et Evan, 1990). Celui-ci peut être explicite ou implicite, volontaire ou involontaire. La notion de contrat se rapproche alors de celle proposée par la théorie de l'agence (Jensen et Meckling, 1976 ; Hill et Jones, 1992) ou par les théories contractuelles de la firme (Williamson, 1995). La nature de ces contrats est extrêmement variable et renvoie à « une relation de propriété, de droits ou d'intérêts [...]. Ces droits et intérêts revendiqués résultent de transactions ou d'actions entreprises par la firme, et peuvent être à caractère légal ou d'ordre moral, individuel ou collectif » (Clarkson, 1995, p. 106).

parties prenantes sont détentrices de ressources stratégiques pour la survie de l'organisation (Clarkson, 1995 ; Rowley, 1997 ; Frooman, 1999). En troisième lieu, les approches existantes s'inscrivent dans un paradigme de la réaction ou de la réponse (« *responsiveness* »). Le management des parties prenantes est ainsi construit sur l'hypothèse de l'existence de pressions auxquelles l'organisation doit ou non réagir. Dans ce contexte, une conceptualisation de l'orientation marché structurée autour de trois dimensions (*i.e.* : orientation clients, orientation concurrents et orientation technologie) apparaît restrictive : en tant qu'agents ayant le pouvoir d'affecter positivement ou négativement la performance de l'organisation, les parties prenantes doivent être intégrées dans la définition du concept d'orientation marché.

Dès 1990, Narver et Slater font référence à la relation de l'organisation avec la société. Ils proposent d'inclure dans une mesure de l'orientation marché des items reflétant les dimensions du marketing sociétal, et d'examiner la relation entre le degré d'orientation marché d'une organisation et ses comportements relevant d'une responsabilité sociale. Par ailleurs, dans la discussion de leur propre définition, Kohli et Jaworski (1990) précisent qu'une organisation orientée marché doit « prendre en considération d'autres facteurs de marché comme la concurrence et le système juridique » (p. 4). Enfin, Deshpandé, Farley et Webster (1993) soulignent la nécessité de ne pas négliger « d'autres parties prenantes comme les actionnaires, les cadres, ou les employés » (p. 27). Ces réflexions fondatrices ont été récemment enrichies par la proposition d'un cadre formalisé (Maignan et Ferrell, 2004). L'orientation parties prenantes est ainsi considérée comme une généralisation de l'orientation marché à l'ensemble des agents affectant les processus et la performance des organisations. De manière similaire à l'approche comportementale proposée par Kohli et Jaworski (1990)⁴, elle est définie par trois comportements organisationnels : « la production d'informations sur la nature des parties prenantes, sur leurs normes, et sur leurs problématiques [...] ; la diffusion de ces informations dans l'organisation ; la réaction de l'organisation à ces informations » (Maignan et Ferrell, 2004, p. 10). Les frontières du marché – défini par la théorie écono-

mique classique comme « le lieu de rencontre entre une (ou des) offre(s) et une (ou des) demande(s) dans le but de procéder à des échanges » (Guerrien, 1996) – peuvent ainsi être étendues à l'ensemble des agents affectant l'activité et la performance d'une organisation. Ces agents composent alors son environnement (d'après Mintzberg, 1982, p. 245), et ont un effet, favorable ou défavorable, sur la performance organisationnelle.

L'orientation parties prenantes

La définition proposée par Maignan et Ferrell (2004) reste cependant trop imprécise, et sans doute trop incomplète. En particulier, elle ne permet pas de développer une mesure, préalable nécessaire à toute recherche plus approfondie. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les parties prenantes désignent l'ensemble des agents qui peuvent manifester un intérêt en rapport avec les activités de l'organisation, et qui ont la capacité d'affecter son fonctionnement et sa performance. Afin que la prise en compte des parties prenantes soit susceptible d'apporter un bénéfice à l'organisation, celle-ci doit être capable d'identifier celles qui sont pertinentes pour la conduite stratégique de ses activités. La théorie des parties prenantes a poursuivi un objectif de développement d'une nomenclature des agents susceptibles d'affecter la performance d'une organisation (Carroll, 1995 ; Friedman et Miles, 2002). La typologie en quatre classes (régulatrices, organisationnelles, civiles et médiatiques) proposée par Henriques et Sadorsky (1999), en reprenant les agents mis en évidence par la théorie des organisations, tout en identifiant de nouvelles sources de pression, propose un cadre exhaustif favorisant l'extension du concept d'orientation marché à de nouvelles dimensions.

En premier lieu, les parties prenantes régulatrices incluent tous les systèmes de gouvernement, qu'ils soient politiques (*e.g.* : États, collectivités locales...) ou économiques (*e.g.* : banques centrales, Organisation Mondiale du Commerce...), de même que toute instance de structure, telle que les associations professionnelles exerçant une veille législative et réglementaire (Kirby, 1988). Par ailleurs, certains concurrents, du fait de leur importance, de leur influence, et/ou de leurs avantages concurrentiels, peuvent affecter les normes à venir (Barrett, 1992), et participer ainsi

4. En reprenant Narver et Slater (1990), une approche culturelle pourrait être développée en complément.

indirectement à la régulation de l'activité de l'organisation. En deuxième lieu, les parties prenantes organisationnelles sont celles qui sont en relation étroite avec l'organisation, et qui ont ainsi la possibilité d'influencer directement sa performance. Selon Henriques et Sadorsky (1999), il s'agit des clients, des fournisseurs, des employés et des actionnaires. Suivant Lambin et Chumpitaz-Caceres (2006), nous proposons d'y ajouter les distributeurs⁵. En troisième lieu, les parties prenantes civiles renvoient aux groupes extérieurs à l'organisation, issus de la société civile. Il peut s'agir d'organisations associatives, syndicales ou de tout autre type de groupe de pression ayant la capacité de mobiliser l'opinion publique dans un sens favorable ou contraire à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Par exemple, dans le domaine de la préservation de l'environnement, les parties prenantes civiles peuvent se faire l'écho des bonnes comme des mauvaises pratiques des organisations. Elles peuvent, en conséquence, affecter la perception d'autres parties prenantes (Turcotte, 1995 in Henriques et Sadorsky, 1999). En dernier lieu, en raison des informations qu'ils produisent et diffusent, notamment en relayant le discours d'autres parties prenantes, les médias influencent la performance de l'organisation (Freeman, 1984). Ceci a déjà pu être observé lors de crises environnementales (Sharbrough et Moody, 1995 ; Shrivastava et Siomkos, 1989).

PROPOSITIONS D'APPROFONDISSEMENTS ET DISCUSSION

Récemment, le débat théorique a été renouvelé par deux nouvelles approches. La première propose de différencier une orientation client réactive d'une orientation client proactive (Narver, Slater et MacLachlan, 2004), la seconde de rapprocher le concept

5. Nous en proposons la définition suivante, adaptée de Narver et Slater (1990) : l'orientation distributeurs est « la capacité et la volonté d'une organisation de comprendre les besoins et les comportements des distributeurs afin d'être capable d'établir avec eux une relation de confiance à long terme ».

d'orientation marché des notions de management défensif (ou *market-driven management*) et offensif (ou *market-driving management* ; Jaworski, Kohli et Sahay, 2000). Les développements qui suivent visent à exposer ces nouvelles approches, à les étendre le cas échéant, et à envisager leur intégration à celles déjà présentées. Par ailleurs, la question de la mise en œuvre de l'orientation marché, dont la portée managériale est pourtant cruciale, reste une question très largement ouverte à laquelle nous essaierons de contribuer par la proposition de voies de recherche.

Orientation marché réactive et proactive

Il existe une confusion très répandue entre le fait qu'une organisation soit orientée marché et que ses décisions soient uniquement fondées sur une écoute attentive des besoins des clients, ce qui désigne une approche essentiellement guidée par les clients (Slater et Narver, 1998 ; 1999). Afin de clarifier cette ambiguïté, Slater et Narver engagent les chercheurs à distinguer soigneusement une démarche guidée par les clients d'une démarche orientée marché. Ils approfondissent cette distinction en différenciant l'orientation marché réactive et proactive (Narver, Slater et MacLachlan, 2004) et en privilégiant dans leur réflexion la dimension orientation client.

L'orientation marché réactive est définie comme la recherche de la satisfaction des besoins exprimés par les clients de l'entreprise. Elle est décrite comme la recherche, à travers des *focus groups*, des enquêtes ou des partenariats avec des clients importants, de besoins non complètement satisfaits auxquels l'entreprise s'efforce de faire correspondre une offre adaptée. Réactive par nature, elle implique une vision à court terme de la demande, à laquelle elle s'adapte de manière incrémentale et vis-à-vis de laquelle elle est relativement passive. Pour reprendre les termes de Hamel et Prahalad (1994), l'entreprise subit alors la « tyrannie du marché ». À l'inverse, l'orientation marché proactive vise à découvrir et à travailler à la satisfaction des besoins latents des clients, afin d'anticiper à plus long terme leurs réactions à l'introduction de nouveaux produits. Les besoins latents sont ceux dont les clients n'ont eux-mêmes pas conscience. De ce fait, les méthodes courantes de recueil d'information énoncées plus haut sont peu aptes à les faire émerger. Des méthodes alternatives

doivent être mises en œuvre, comme par exemple l'observation, l'analyse des réclamations ou l'identification de clients pilotes (Von Hippel, 1978 ; 1986) dont l'intérêt a été mis en évidence dans ce cas précis (Leonard-Barton, 1995). Ainsi, l'organisation peut espérer produire une information originale, difficilement accessible à ses concurrents, et susceptible de la guider dans le développement de nouveaux produits dont les performances excèderont les attentes à court terme de ses cibles, et pourront lui donner un avantage concurrentiel à plus long terme. 3M a par exemple utilisé la méthode des clients pilotes pour développer une innovation radicale dans le domaine de l'équipement médical (Lilien *et alii*, 2002).

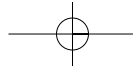
Le propos de Slater et Narver n'est pas de prôner une démarche uniquement proactive. Il ne s'agit pas en effet d'ignorer les besoins exprimés par les clients, mais plutôt d'éviter qu'ils ne deviennent la seule préoccupation de l'organisation. Ainsi, celle-ci doit s'intéresser aux besoins à la fois exprimés et latents de ses clients, actuels et futurs, afin d'assurer sa performance à court terme, et le renouvellement de ses avantages concurrentiels, ceux-ci fondant sa performance à plus long terme. Cette remise en perspective de l'orientation marché aboutit à la construction et à la validation d'une échelle bidimensionnelle de l'orientation marché (Narver, Slater et MacLachlan, 2004), proactive d'une part et réactive d'autre part, dont une traduction est proposée en Annexe. Celle-ci restant focalisée sur la dimension d'orientation clients, nous proposons de l'étendre aux deux dimensions d'orientation concurrents et technologique, afin de disposer d'un cadre théorique intégratif.

Extensions de l'orientation réactive et proactive

En premier lieu, il apparaît possible de distinguer une orientation concurrents réactive d'une orientation proactive. D'une part, l'orientation concurrents réactive serait définie, pour étendre la définition proposée par Narver et Slater (1990), comme la volonté d'une organisation d'identifier et d'analyser les actions manifestes des concurrents, et d'y répondre par la recherche d'avantages concurrentiels incrémentaux. Face à une offre concurrente, une telle organisation orienterait de manière préférentielle son effort de développement vers la mise en marché de « différences comparables », c'est-à-dire portant sur

des attributs existants sur le marché (« manifestes ») et communs aux deux offres (Zhang et Markman, 1998). Le résultat en serait un panier d'attributs proche de celui de l'offre concurrente, mais aux performances améliorées. Microsoft aurait par exemple choisi de se référer aux standards technologiques existants pour développer le Internet Explorer, afin de les améliorer (Zhang et Markman, 1998). D'autre part, l'orientation concurrents proactive serait définie comme la volonté d'une organisation d'identifier et d'analyser les actions des concurrents de façon anticipée, et d'y répondre par la recherche d'une différenciation forte, tendant vers la radicalité. Cette recherche de différenciation pourrait pousser une telle organisation à explorer les possibilités de création de « différences non comparables », autrement dit d'attributs non encore proposés (« latents ») dans la catégorie (Zhang et Markman, 1998). L'offre qui en résulterait serait un panier d'attributs dont un nombre significatif seraient nouveaux pour la catégorie. Dans les deux cas, l'orientation concurrents serait constituée d'un ensemble de normes comportementales participant d'une culture (au sens de Deshpandé et Webster, 1989 et d'Homburg et Pflesser, 2000) et donc partagées, par définition, par l'ensemble des membres d'une organisation.

En second lieu, il paraît possible de distinguer une orientation technologie réactive d'une orientation technologie proactive. Nous nous appuyons pour cela sur la distinction existant entre innovation architecturale et innovation modulaire. D'un point de vue technique, un produit peut être considéré comme une combinaison hiérarchisée de sous-systèmes élémentaires (Schilling, 2000 ; Gatignon *et alii*, 2002). Il est alors possible de distinguer les innovations « modulaires » des innovations « architecturales » (Henderson et Clark, 1990). Une innovation modulaire modifie les sous-systèmes élémentaires, sans créer de nouveaux liens entre eux. Une innovation architecturale induit au contraire une modification des liens unissant ces sous-systèmes. Partant de la définition de Gatignon et Xuereb (1997), nous proposons de définir d'une part l'orientation technologique réactive comme la volonté d'une organisation d'obtenir un savoir-faire technologique conséquent et de l'utiliser dans le développement de produits nouveaux en modifiant les sous-systèmes techniques existants (innovation modulaire). D'autre part, nous définissons l'orientation technologique proactive comme la volonté d'une organisation d'obtenir un



savoir-faire technologique conséquent et de l'utiliser dans le développement de produits nouveaux par création de nouveaux liens entre les sous-systèmes techniques (innovation architecturale). Sony conserverait ainsi sa place de leader sur le marché fortement concurrentiel des systèmes audio portables grâce, notamment, au lancement continu d'innovations de nature architecturale (Sanderson et Uzumeri, 1995 in Gatignon *et alii*, 2002).

Intégration des approches existantes de l'orientation marché

L'extension proposée du caractère réactif ou proactif de l'orientation clients aux orientations concurrents et technologique permet de faire un lien avec les travaux de Day (1999) et Jaworski, Kohli et Sahay (2000)⁶ portant sur les liens qu'entretient l'orientation marché avec le management défensif, visant à s'adapter aux évolutions du marché, et le management offensif, c'est-à-dire la volonté de guider les évolutions du marché. D'une part, une organisation est qualifiée de défensive lorsqu'elle fonde son action « sur la compréhension et la réaction aux préfé-

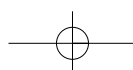
rences et aux comportements des acteurs d'un marché » (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000, p. 45). La recherche de satisfaction des besoins exprimés par les clients, de différenciation comparable par rapport aux concurrents et d'innovation modulaire précédemment définie nous semble caractéristique d'une telle approche managériale. D'autre part, une organisation est qualifiée d'offensive lorsqu'elle cherche « à influencer la structure du marché et/ou le(s) comportement(s) des acteurs en présence dans une direction améliorant sa position concurrentielle » (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000, p. 45). Dans ce cas, la recherche de satisfaction des besoins latents des clients, de différenciation sur des attributs non comparables et d'innovation architecturale est caractéristique d'un management offensif.

Le Tableau 1 propose une synthèse des développements précédents visant à intégrer les approches existantes de l'orientation marché. L'approche culturelle de l'orientation marché est représentée par les trois traits culturels organisationnels d'orientation clients, concurrents et technologie (Narver et Slater, 1990 ; Gatignon et Xuereb, 1997 ; Voss et Voss, 2000). La distinction entre orientation marché réactive et proactive (Narver, Slater et MacLachlan, 2004) constitue l'autre

Tableau 1. – Proposition d'intégration des approches existantes de l'orientation marché

	Orientation réactive	Orientation proactive
Orientation clients	Processus d'estimation et de réaction aux besoins <i>exprimés</i> des clients (Narver, Slater et MacLachlan, 2004)	Processus d'estimation et de réaction aux besoins <i>latents</i> des clients
Orientation concurrents	Processus d'identification et de différenciation sur les différences <i>comparables</i> (en reprenant Zang et Markman, 1998)	Processus de découverte et de mise en marché de différences <i>non comparables</i>
Orientation technologie	Processus de développement et de mise en marché d'innovations <i>modulaires</i> (en reprenant Henderson et Clark, 1990)	Processus de développement et de mise en marché d'innovation <i>architecturale</i>
Management	Défensif (Jaworski, Kohli et Sahay, 2000)	Offensif

6. Une différence entre l'approche de Day (1999) et celle de Jaworski, Kohli et Sahay (2000) tient à ce que le premier focalise son attention sur les clients de l'entreprise, alors que les seconds intègrent l'ensemble des parties prenantes, offrant ainsi une vision plus complète du marché.



dimension du tableau. La partie centrale du tableau décrit des comportements organisationnels, en partie proposés par la présente recherche, et fait, par conséquent, référence à l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990). Enfin, le management défensif (offensif ; Jaworski, Kohli et Sahay, 2000) est présenté comme la conjonction d'orientations réactives (proactives).

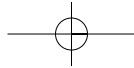
Les travaux sur la distinction entre orientation marché réactive et proactive, ainsi que sur le lien entre orientation marché et management défensif et offensif en sont à un stade précoce et nous semblent devoir inciter le développement de recherches complémentaires, notamment consacrées à leur articulation. L'objectif de construction d'un modèle intégratif doit ainsi être poursuivi, notamment par une intégration plus complète de la théorie des parties prenantes, là où nous limitons notre réflexion aux manifestations existantes de l'orientation marché (clients, concurrents, technologie).

Ce travail de définition a un lien direct avec la question de la relation « orientation marché – performance ». S'il a en effet été établi que les trois composantes de l'orientation marché avaient un effet positif sur la performance, qu'il s'agisse de celle de l'organisation (Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004 ; Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005 ; Ellis, 2006) ou de celle d'un produit nouveau (Gotteland et Boulé, 2006), la question des modérations, même si les recherches sont nombreuses, reste encore aujourd'hui peu explorée (Lambin et Chumpitaz-Caceres, 2006). En particulier, pour étendre le modèle proposé par Narver, Slater et MacLachlan (2004), il serait possible d'évaluer le statut modérateur de l'orientation concurrents proactive *vs* réactive dans la relation orientation concurrents – performance d'un nouveau produit, ainsi que celui de l'orientation technologique proactive *vs* réactive dans la relation orientation technologie – performance d'un nouveau produit. La connaissance de la relation « orientation marché – performance », considérée ici sous l'angle de celle d'un produit nouveau, serait ainsi enrichie. D'un point de vue managérial, cela permettrait de mieux comprendre les mécanismes par lesquels davantage d'orientation marché devrait conduire à davantage de performance, cette question apparaissant centrale pour les organisations ayant mis en œuvre la culture et les comportements caractéristiques de l'orientation marché. La question de la mise en œuvre mérite elle-même un approfondissement.

La mise en œuvre de l'orientation marché dans une organisation : propositions

La portée opérationnelle du concept d'orientation marché, en tant que levier de performance, souligne à notre sens la pertinence managériale des recherches consacrées à la mise en œuvre de l'orientation marché. Ford a ainsi transformé sa culture organisationnelle dans le sens d'une véritable orientation vers ses consommateurs. Son rapport annuel 1999 spécifiait ainsi que l'entreprise « doit écouter ses clients, trouver les moyens de répondre à leurs besoins, et analyser en permanence dans quelle mesure elle parvient à les satisfaire », ce qui reprend les trois dimensions de la définition de l'orientation marché proposée par Kohli et Jaworski (1990). Les recherches menées sur le thème de la mise en œuvre de l'orientation marché restent pourtant très peu nombreuses, seuls les travaux de Griffiths et Grover (1998) et de Kennedy, Goolsby et Arnould (2003) pouvant être considérés comme entièrement consacrés à la question. Kennedy, Goolsby et Arnould (2003) indiquent ainsi que « la littérature marketing souligne le lien entre l'orientation marché et la performance organisationnelle, mais est relativement silencieuse sur la mise en œuvre de cette orientation » (p. 67). Les méthodes existantes souffrent de trois insuffisances, qui induisent autant de voies de recherche.

En premier lieu, les méthodes proposées sont en désaccord sur la nature des leviers de transformation organisationnelle. Une partie des travaux est consacrée à la conversion du système de valeurs de l'organisation (*e.g.* : Webster, 1988 ; Lichtenthal et Wilson, 1992), et une autre à la modification de ses processus et de ses activités (*e.g.* : Payne, 1988 ; Kohli et Jaworski, 1990 ; Ruckert, 1992 ; Day, 1994 ; Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003). Se retrouvent ainsi les débats historiques sur la nature de l'orientation marché, culturelle ou comportementale. Du point de vue de la définition, nous avons indiqué précédemment que ceux-ci avaient été en grande partie clos par Homburg et Pflesser (2000). Du point de vue de la mise en œuvre, Griffiths et Grover (1998) ont proposé, ce qui est cohérent avec Homburg et Pflesser (2000), que la transformation des systèmes de valeurs et de croyances devrait induire une modification des comportements organisationnels. Cette proposition, pourtant centrale, reste encore non vérifiée empiriquement.



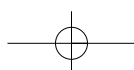
En deuxième lieu, les démarches existantes sont insuffisamment précises pour être opérationnelles. Certaines ne présentent ainsi que des recommandations pratiques fractionnaires (e.g. : Webster, 1988 ; Kennedy, Goolsby et Arnould, 2003). D'autres, lorsqu'elles proposent une méthode structurée autour d'étapes complémentaires, ne développent aucun outil permettant de les franchir (e.g. : Lichtenthal et Wilson, 1992). Deux directions pourraient à notre sens être suivies. D'une part, les recherches consacrées aux antécédents de l'orientation marché permettraient d'enrichir les méthodes existantes par l'identification de caractéristiques organisationnelles susceptibles d'accroître le degré d'orientation marché d'une organisation. Celles-ci peuvent être classées en trois groupes : les caractéristiques des cadres dirigeants, celles de l'organisation, et celles des relations entre les différents départements de l'organisation (Avlonitis et Gounaris, 1997). D'autre part, le contrôle, lorsque cela est possible, des variables médiatrices et modératrices de la relation « orientation marché – performance organisationnelle », devrait permettre de mieux assurer les bénéfices attendus d'une transformation de l'organisation dans le sens du développement d'une culture et de comportements d'orientation marché. D'un point de vue méthodologique, il serait possible, pour étendre les propositions de Griffiths et Grover (1998), de suivre une méthodologie explicative, contrairement aux recherches existantes, qui reposent exclusivement sur une méthodologie exploratoire. L'objectif serait ici de construire un modèle explicatif du « degré de transformation des comportements d'orientation marché » – introduit comme variable dépendante, lui-même dépendant positivement du « degré de transformation de la culture d'orientation marché » – introduit comme variable médiatrice, lui-même dépendant, positivement et négativement, des caractéristiques des cadres dirigeants, de celles de l'organisation, et de celles des relations entre les différents départements de l'organisation (Avlonitis et Gounaris, 1997). Ces transformations devraient induire davantage de performance organisationnelle, sous condition que les médiateurs et les modérateurs de la relation « orientation marché – performance organisationnelle » soient contrôlés.

En troisième lieu, l'étude de la mise en œuvre de l'orientation marché semble être liée à celle de la mesure du concept, qui touche à la fois à la phase de diagnostic du degré d'orientation marché d'une orga-

nisation, et à celle du contrôle des transformations entreprises. Comme nous l'avons indiqué précédemment, les débats sur la mesure portent aujourd'hui sur la nature du(des) répondant(s), et soulèvent deux questions principales, non résolues, même si plusieurs propositions ont été formulées (voir note 2). D'une part, il a été mis en évidence que des différences de perception existent au sein d'une organisation quant à son degré d'orientation marché (Van Bruggen et Smidts, 1995 ; Kohli, Jaworski et Kumar, 1993). Qui, par conséquent, interroger en interne ? D'autre part, les mesures historiquement centrées sur l'interrogation des membres d'une organisation, pourraient être enrichies par un questionnement complémentaire des clients, des consommateurs, des distributeurs et des fournisseurs, ou de toute autre partie prenante jugée importante par l'organisation. Qui, par conséquent, interroger en externe ? Ces questionnements, pour les rapprocher des thématiques développées dans cet article, pourraient induire une meilleure compréhension de la nature du concept d'orientation marché, qui pourrait être différente selon les agents, ainsi qu'une meilleure compréhension des mécanismes par lesquels elle se transformerait en un surcroît de performance organisationnelle.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Aggeri F. et Acquier A. (2005), La théorie des stakeholders permet-elle de rendre compte des pratiques d'entreprise en matière de RSE ?, *Actes de la 14^e Conférence de l'AIMS*, Pays de Loire.
- Ansoff H.I. (1987), The emerging paradigm of strategic behavior, *Strategic Management Journal*, 8, 6, 501-516.
- Atuahene-Gima K. (1996), Market orientation and innovation, *Journal of Business Research*, 35, 2, 93-103.
- Avlonitis G.J. et Gounaris S.P. (1997), Marketing orientation and company performance, industrial vs consumer goods companies, *Industrial Marketing Management*, 26, 5, 385-402.
- Barrett S. (1992), Strategy and the environment, *Columbia Journal of World Business*, 27, 3 & 4, 202-208.
- Becker J. et Homburg C. (1999), Market-oriented management: a system-based perspective, *Journal of Market-Focused Management*, 4, 1, 17-41.



- Bhuian S.N. (1998), An empirical examination of market orientation in Saudi Arabian manufacturing companies, *Journal of Business Research*, 43, 1, 13-25.
- Bisp S., Harmsen H. et Grunert K.G. (1996), Improving measurement of market orientation – An attitude/activity based approach, *Marketing for an expanding Europe* (éds. J. Beracs, A. Bauer et J. Simon) – *Actes de la conférence annuelle de l'European Marketing Academy*, Budapest, 14-17 mai, 75-87.
- Carrillat F.A., Jaramillo F. et Locander W.B. (2004), Market-driving organizations: a framework, *Academy of Marketing Science Review*, 5, 1-14.
- Carroll A.B. (1979), A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4, 4, 497-505.
- Carroll A.B. (1991), The pyramid of corporate social responsibility: towards the moral management of organizational stakeholders, *Business Horizons*, 34, 4, 39-48.
- Charan R. et Freeman R.E. (1979), Stakeholders negotiations: building bridges with corporate constituents, *Management Review*, 8, 11, 8-13.
- Clarkson M.B.E. (1995), A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance, *Academy of Management Review*, 20, 1, 92-117.
- Dawes J. (2000), Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data, *Australian Journal of Management*, 25, 2, 173-200.
- Day G. (1994), The capabilities of market-driven organizations, *Journal of Marketing*, 58, 3, 37-52.
- Day G. (1999), Misconceptions about market orientation, *Journal of Market-Focused Management*, 4, 1, 5-16.
- Deng S. et Dart J. (1994), Measuring market orientation: a multi-factor, multi-item approach, *Journal of Marketing Management*, 10, 8, 725-742.
- Deshpandé R., Farley J.U. et Webster F.E. (1993), Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis, *Journal of Marketing*, 57, 1, 23-27.
- Deshpandé R. et Webster F.E. (1989), Organizational culture and marketing: defining the research agenda, *Journal of Marketing*, 53, 1, 3-15.
- Drucker P.F. (1954), *The practice of management*, New York, Harper and Row.
- Ellis P.D. (2006), Market orientation and performance: a meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, 43, 5, 1089-1107.
- Freeman R.E. (1984), *Strategic management: a stakeholder approach*, Boston, Pitman.
- Freeman R.E. et Evan W.M. (1990), Corporate governance: a stakeholder interpretation, *Journal of Behavioral Economics*, 19, 4.
- Friedman A.L. et Miles S. (2002), Developing stakeholder theory, *Journal of Management Study*, 39, 1, 1-21.
- Frooman J. (1999), Stakeholders influence strategies, *Academy of Management Review*, 24, 2, 191-205.
- Gabel T.G. (1995), Market orientation: theoretical and methodological concerns, *Enhancing knowledge development in marketing* (éds. B.B. Stern et G.M. Zinhan), *Actes de la Conférence de l'American Marketing Association Summer Educators*, Chicago, 368-375.
- Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.
- Gatignon H., Tushman M.L., Smith W. et Anderson P. (2002), A structural approach to assessing innovation: construct development of innovation locus, type, and characteristics, *Management Science*, 48, 9, 1103-1122.
- Gotteland D. (2004), *L'orientation marché : nouvelle méthode, nouveaux outils*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Gotteland D. et Boulé J.-M. (2006), The market orientation – new product performance relationship: redefining the moderating role of environmental conditions, *International Journal of Research in Marketing*, 23, 1, 171-185.
- Gray B., Matear S., Boshoff C. et Matheson P. (1998), Developing a better measure of market orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 9, 884-903.
- Griffiths J.S. et Grover R. (1998), Implementing market orientation, *Actes de la conférence d'été de l'American Marketing Association*, 72-81.
- Guerrien B. (1996), *Dictionnaire d'analyse économique*, Paris, La Découverte.
- Hamel G. et Prahalad C.K. (1994), *Competing for the future*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Han J.K., Kim N. et Srivastava R.K. (1998), Market orientation and organizational performance: is innovation a missing link?, *Journal of Marketing*, 62, 4, 30-45.
- Hannan M.T. et Freeman J. (1977), The population ecology of organizations, *American Journal of Sociology*, 82, 5, 929-964.
- Harris L.C. (2001), Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from U.K. companies, *Journal of Management Studies*, 38, 1, 17-43.
- Henderson R.M. et Clark K.B. (1990), Architectural innovation: the reconfiguration of existing product technologies and the failure of existing firms, *Administrative Science Quarterly*, 35, 1, 9-30.
- Henriques I. et Sadorsky P. (1999), The relationship between environmental commitment and managerial perceptions of stakeholder importance, *Academy of Management Journal*, 42, 5, 87-99.
- Hill C.W.L. et Jones T.M. (1992), Stakeholder-agency theory, *Journal of Management Studies*, 29.
- Homburg C. et Pflesser C. (2000), A multiple-layer model of market-oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes, *Journal of Marketing Research*, 37, 4, 449-462.
- Jaworski B. et Kohli A.K. (1993), Market orientation: antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.
- Jaworski B. et Kohli A.K. (1996), Market orientation: review, refinement, and roadmap, *Journal of Market-Focused Management*, 1, 2, 119-136.
- Jaworski B., Kohli A.K. et Sahay A. (2000), Market-driven versus driving markets, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 45-54.
- Jensen M.C. et Meckling W.H. (1976), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics*, 3, 4, 305-360.

- Kennedy K.N., Goolsby J.R. et Arnould E.J. (2003), Implementing a customer orientation: extension of theory and application, *Journal of Marketing*, 67, 4, 67-81.
- Kirby A. (1988), Trade associations as information exchange mechanisms, *RAND Journal of Economics*, 19, 1, 138-146.
- 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*, 69, 2, 24-41.
- Kline T.J.B., Sulsky L.M. et Rever-Moriyama S.D. (2000), Common method variance and specification errors: a practical approach to detection, *The Journal of Psychology: Interdisciplinary and Applied*, 134, 401-421.
- Kohli A.K. et 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. et Kumar A. (1993), MARKOR: a measure of market orientation, *Journal of Marketing Research*, 30, 4, 467-477.
- Lafferty B.A. et Hult T.M. (2001), A synthesis of contemporary market orientation perspectives, *European Journal of Marketing*, 35, 1/2, 92-109.
- Lambin J.-J. et Chumpitaz-Caceres R. (2006), L'orientation marché est-elle une stratégie rentable pour l'entreprise ?, *Recherche et Applications en Marketing*, 21, 2, 1-29.
- Langerak F., Hultink E.J. et Robben H.S. (2004), The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance, *The Journal of Product Innovation Management*, 21, 2, 79-94.
- Lawrence P.R. et Lorsch J.W. (1973), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Leonard-Barton D. (1995), *Wellsprings of knowledge*, Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Lichtenthal J.D. et Wilson D.T. (1992), Becoming market oriented, *Journal of Business Research*, 24, 2, 191-207.
- Lilien G.L., Morrison P.D., Sonnack K.S.M. et Von Hippel E. (2002), Performance assessment of the lead user idea-generation process for new product development, *Management Science*, 48, 8, 1042-1059.
- Maignan I. et Ferrell O.C. (2004), Corporate social responsibility and marketing: an integrative framework, *The Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 1, 3-19.
- March J.G. et Simon H.A. (1958), *Organizations*, New York, John Wiley and Sons.
- Matsuno K. et Mentzer J.T. (2000), The effects of strategy type on the market orientation – performance relationship, *Journal of Marketing*, 64, 3, 1-16.
- Mintzberg H. (1982), *Structure et dynamique des organisations*, Paris, Les Éditions d'Organisation.
- Mintzberg H. (1990), Strategy formation: schools of thought, *Perspectives on strategic management*, éd. J. Fredrickson, New York, Harper & Row, 105-235.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1990), The effect of a market orientation on business profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.
- Narver J.C. et Slater S.F. (1998), Additional thoughts on the measurement of market orientation: a comment on Deshpandé and Farley, *Journal of Market Focused Management*, 2, 1, 233-236.
- Narver J.C., Slater S.F. et MacLachlan D.L. (2004), Responsive and proactive market orientation and new-product success, *Journal of Product Innovation Management*, 21, 5, 334-347.
- Payne A. (1988), Developing a market-oriented organization, *Business Horizons*, 31, 3, 46-53.
- Pelham A.M. et Wilson D.T. (1996), A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy and market orientation culture on dimensions of small-firm performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24, 1, 27-43.
- Pfeffer J. (1972), Size and composition of corporate boards of directors, *Administrative Science Quarterly*, 17, 2, 393-410.
- Pitt L., Caruana A. et Berthon P.R. (1996), Market orientation and business performance: some European evidence, *International Marketing Review*, 13, 1, 5-18.
- Raju P.S., Lonial S.C. et Gupta Y.P. (1995), Market orientation and performance in the hospital industry, *Journal of Health Care Marketing*, 15, 4, 34-41.
- Rodriguez Cano C.R., 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*, 21, 2, 179-200.
- Rose G.M. et Shoham A. (2002), Export performance and market orientation, establishing an empirical link, *Journal of Business Research*, 55, 3, 217-225.
- Rowley T.J. (1997), Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences, *Academy of Management Review*, 22, 4, 887-910.
- Ruekert R.W. (1992), Developing a market orientation: an organizational strategy perspective, *International Journal of Research in Marketing*, 9, 3, 225-245.
- Sargeant A. et Mohamad M. (1999), Business performance in U.K. hotel sector, does it pay to be market oriented? , *The Services Industries Journal*, 19, 3, 42-59.
- Schilling M. (2000), Toward a general modular systems theory and its application to interfirm product modularity, *Academy of Management Review*, 25, 2, 312-334.
- Sharbrough W.C. et Moody J.W. (1995), Managing the media, *Journal of Systems Management*, 46, 4, 4-11.
- Shrivastava P. et Siomkos G. (1989), Disaster containment strategies, *Journal of Business Strategy*, 10, 5, 26-30.
- Siguaw J.A., Simpson P.M. et Baker T.L. (1998), Effects 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. et Narver J.C. (1994), Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship?, *Journal of Marketing*, 58, 1, 46-55.
- Slater S.F. et Narver J.C. (1995), Market orientation and the learning organization, *Journal of Marketing*, 59, 3, 63-74.
- Slater S.F. et Narver J.C. (1998), Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two, *Strategic Management Journal*, 19, 10, 1001-1006.

- Slater S.F. et Narver J.C. (1999), Market-oriented is more than being customer-led, *Strategic Management Journal*, 20, 12, 1165-1168.
- Steinman C., Deshpandé R. et Farley J.U. (2000), Beyond market orientation: when customers and suppliers disagree, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, 1, 109-119.
- Trinquecoste J.-F. (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie, *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 59-80.
- Van Bruggen G.H. et Smidts A. (1995), The assessment of market orientation: evaluating the measurement instrument as a tool for management, *Marketing today and for the 21st Century* (éd. M. Bergadaà), *Actes de la 24^e Conférence EMAC*, Vol II, 2037-2043, ESSEC, France, 16-19 mai.
- Venkatraman N. (1989), The concept of fit in strategic management: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 9, 513-525.
- Von Hippel E. (1978), Successful industrial products from customers' ideas, *Journal of Marketing*, 42, 1, 39-49.
- Von Hippel E. (1986), Lead-users: a source of novel product concepts, *Management Science*, 32, 7, 791-805.
- Voss G.B. et Voss Z.G. (2000), Strategic orientation and firm performance in an artistic environment, *Journal of Marketing*, 64, 1, 67-83.
- Webb D., Webster C. et Krepapa A. (2000), An exploration of the meaning and outcomes of a customer-defined market orientation, *Journal of Business Research*, 48, 2, 101-112.
- Webster F.E. (1988), The rediscovery of the marketing concept, *Business Horizons*, 31, 3, 29-39.
- Webster F.E. (1992), The changing role of marketing in the corporation, *Journal of Marketing*, 56, 4, 1-17.
- Williamson S.D. (1995), Financial intermediation and monetary policy in a general equilibrium banking model: comment, *Journal of Money, Credit and Banking*, 27, 4, 1319-1320.
- Zhang S. et Markman A.B. (1998), Overcoming the early entrant advantage: the role of comparable and non comparable differences, *Journal of Marketing Research*, 35, 4, 413-426.

ANNEXE

Échelle bidimensionnelle de l'orientation marché (traduction de Narver, Slater et MacLachlan, 2004, p. 346).

Orientation marché proactive

Nous aidons nos clients à anticiper les évolutions de leurs marchés.
 Nous essayons continuellement de découvrir chez nos clients des besoins additionnels dont ils ne sont pas conscients.
 Nous intégrons des solutions aux besoins non exprimés de nos clients dans nos nouveaux produits et services.
 Nous cherchons à comprendre toutes les façons dont les clients utilisent nos produits et services.
 Nous innovons, même au risque de rendre obsolètes nos propres produits.
 Nous cherchons des opportunités dans des domaines où il est difficile pour les clients d'exprimer leurs besoins.
 Nous collaborons étroitement avec des clients pilotes qui essaient d'identifier les besoins des clients, des mois, voire des années, avant que la majorité du marché n'en prenne conscience.
 Nous extrapolons des tendances clés afin de comprendre ce dont les clients actuels d'un marché auront besoin dans le futur.

Orientation marché réactive

Nous vérifions constamment notre niveau d'engagement et d'orientation vers la satisfaction des besoins des clients.
 Nous diffusons ouvertement les informations sur nos expériences heureuses et malheureuses à travers tous les services de l'entreprise.
 Notre stratégie de recherche d'avantages concurrentiels est basée sur la compréhension des besoins de nos clients.
 Nous mesurons systématiquement et fréquemment la satisfaction de nos clients.
 Nous sommes plus focalisés sur les clients que nos concurrents.
 Je pense que la raison d'être de cette activité est de servir les clients.
 Les données sur la satisfaction de nos clients sont diffusées régulièrement à tous les niveaux du département.

