

Les comportements orientés vers le marché au cœur de l'équation stratégique de l'entreprise

Ibtissam ABARAR

Enseignant-chercheur
ESCA Ecole de Management

Jean-François TRINQUECOSTE

Professeur des Universités
IAE de Bordeaux

Résumé

Ce travail a pour objectif d'évaluer la contribution de l'orientation marché à la formation de la stratégie concurrentielle. Les résultats de l'étude empirique démontrent le poids de l'orientation marché dans la mise en œuvre de l'orientation stratégique au sein de l'entreprise de même que son effet sur la performance de l'organisation ; ils démontrent également le rôle modérateur du top management sur ces liens de causalité constatés. Enfin, les conclusions de cette recherche mettent au jour la propension des entreprises à adopter des stratégies défensives ainsi que leur aversion à la prise de risque et aux stratégies agressives.

Abstract

This paper attempts to assess the contribution of market orientation to the formation of competitive strategy. A study was conducted in France with a sample of senior managers. The results show the weight of market orientation in the existence and implementation of the strategic orientation and the performance of the company. They also demonstrate the moderating role of the top management in this influence and the propensity of firms to adopt conservative strategies as well as their aversion to risk-taking and aggressive strategies.

Mots clés : Orientation marché, orientation stratégique, performance de l'entreprise, méthode des équations structurelles.

Key words: Market orientation, strategic orientation, business performance, structural equation modeling.

INTRODUCTION

Durant les dernières décennies, et parallèlement à l'évolution du management stratégique, est apparu – du domaine du marketing - le concept « d'orientation marché ». Ce dernier a permis d'enrichir l'approche classique du marketing, en intégrant, entre autres aspects, la dimension des parties prenantes. Ainsi, deux disciplines de la gestion se préoccupent-elles, d'un point de vue théorique - et chacune dans son domaine - d'élaborer non seulement des concepts mais aussi des outils d'opérationnalisation et de mesure de l'inscription effective - au sein des organisations - de certaines des contributions qui les sous-tendent.

Le présent article a pour ambition de contribuer à l'effort de recherche portant sur l'interface marketing-stratégie. Il cherche à mieux appréhender le comportement stratégique des entreprises « orientées marché ». Du point de vue méthodologique, le travail effectué se fonde sur une analyse quantitative de données collectées auprès de managers d'entreprises françaises. L'analyse a été réalisée au moyen du logiciel AMOS. Dans un premier temps, le cadre conceptuel de la recherche sera présenté. Ensuite, seront successivement exposés : l'étude des interfaces, le modèle de la recherche, les hypothèses induites par le cadre d'analyse

et l'explication de la méthodologie retenue. Enfin, seront présentées les analyses statistiques, et discutés les résultats et les contributions théoriques et managériales de la recherche.

LE CADRE CONCEPTUEL DE LA RECHERCHE

L'exposé du cadre conceptuel jugé pertinent pour la recherche requiert que soient notamment abordées et rappelées les notions d'orientation stratégique et d'orientation marché de même que celle de performance organisationnelle.

Le concept « d'orientation stratégique »

L'orientation stratégique est synonyme de « stratégie concurrentielle » pour Manu et Sriram (1996), de « fit », de « prédisposition », ou encore de « choix » stratégiques pour Chaffee (1985), et de « positionnement concurrentiel » pour Porter (1981). Dans les travaux les plus récents qui lui sont consacrés, l'orientation stratégique est considérée comme de nature à refléter « les directions stratégiques mises en œuvre par la firme pour créer les comportements propres à apporter à cette dernière, une performance supérieure » (Gatignon et Xuereb, 1997). Dans notre cadre d'analyse, nous avons retenu l'approche de Venkatraman (1989) qui décline la stratégie concurrentielle en dimensions : (1) Agressivité ; (2) Analyse ; (3) Dimension défensive ; (4) Effort de prévision ; (5) Proactivité ; (6) Prise de risque.

Les fondements du concept de « l'orientation marché »

L'orientation marché est généralement présentée comme l'une des philosophies managériales tenables à long terme ; voire comme la seule (Hunt et Morgan, 1995). Pure traduction concrète du concept de marketing pour les uns (Kohli et Jaworsky, 1990), « l'orientation marché » représente plutôt une culture d'entreprise spécifique pour d'autres (Narver et Slater, 1990) ou encore un schéma organisateur des activités de l'entreprise (Hunt et Morgan, 1995). Nous retiendrons pour notre part la définition qui passe pour être la plus complète : celle de l'école culturelle de Narver et Slater (1990). L'orientation marché y est conçue comme « la culture organisationnelle qui induit les comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux consommateurs » ; mais aussi et plus largement vers les principales parties prenantes de l'entreprise.

La performance organisationnelle

La problématique de la performance, de ses composantes et de ses causes, a été largement traitée durant ces dernières décennies. Il va sans dire que la performance commerciale prédispose la firme à une performance financière supérieure (Szymanski et al., 1993). Dans le cadre de la présente recherche nous retiendrons la conception la plus adaptée au cadre conceptuel retenu ; c'est dire qu'elle prend en compte, à la fois, les indicateurs financiers (return on investment et croissance du CA) et les indicateurs commerciaux (satisfaction et rétention des clients, innovation, parts de marché et position concurrentielle) ; enfin, nous convenons également de l'utilité d'une mesure globale de la performance de la firme.

En permettant au marketing de devenir un partenaire stratégique, l'évolution de la discipline a permis un échange de concepts (Trinquecoste, 1999 ; Kirova, 2009) et a donné naissance à de nouvelles analyses de l'interface.

La coexistence « orientation marché » - « orientation stratégique »

Slater et Narver (1996, p. 59) affirment que « la compréhension du lien entre l'orientation marché et les stratégies d'entreprise est importante pour l'appréciation de la contribution de l'orientation marché à l'efficacité organisationnelle ».

Selon une démarche hypothético-déductive, nous avons élaboré et testé un corps d'hypothèses propre – *a priori* - à expliquer la nature du lien conceptuel existant entre les deux corpus. Rappelons qu'en matière de mesure de l'orientation stratégique l'échelle de référence de Venkatraman (1989) se fonde sur six dimensions, au regard desquelles sont évaluées les stratégies de l'organisation.

« L'orientation marché » et la dimension de l'agressivité

Les entreprises orientées marché sont précisément supposées être caractérisées par la mise en œuvre de stratégies offensives en réponse aux stratégies concurrentielles (Fombrun et Ginsberg, 1990). Cette orientation constituerait un facteur commun entre « orientation stratégique » et « orientation marché » (Liu, 1996). Pour Wong et Saunders (1993), les entreprises de ce type (qu'ils nomment les « *pushers agressifs* ») sont à la recherche d'une croissance forte. Kotler (1997) présente ces deux visions – « l'orientation marché » et l'agressivité stratégique - comme étant plutôt de nature conflictuelle. Sur cette base et en considération des études antérieures attestant de l'effet de « l'orientation marché » sur la performance de l'entreprise, nous choisissons de privilégier plutôt les travaux qui dissocient « orientation marché » et « agressivité stratégique » ; les considérations qui précèdent nous conduisent, en conséquence, à formuler notre hypothèse:

H1: « L'orientation marché » est négativement corrélée au caractère agressif des entreprises en matière d'orientation stratégique.

L'orientation marché et la « dimension » de l'analyse

Dans son travail, Venkatraman présente cette dimension comme devant autoriser l'adéquation entre les objectifs poursuivis et l'allocation des ressources de la firme. Par ailleurs, la littérature a lié cette dimension à l'apprentissage orienté vers le marché (Sinkula, 1994). La « dimension » retenue pour l'analyse stratégique semble déterminante quant à la manière dont les données du marché seront utilisées et permettront ou non de bénéficier de cet apprentissage et de renforcer la position de l'entreprise sur son marché (Menon et Varadarajan, 1992). Les considérations qui précèdent nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H2: « L'orientation marché » est positivement corrélée avec la « dimension » d'analyse de l'orientation stratégique.

« L'orientation marché » et la propension défensive d'une organisation

La propension à la « défense » - aux pratiques défensives - reflète des comportements visant à protéger la position de l'entreprise sur son marché (Venkatraman, 1989). Elle permet d'isoler et de protéger un marché stable et de rechercher la croissance à travers la pénétration dudit marché. Ces considérations nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H3: L'orientation marché est positivement corrélée avec le comportement défensif de l'orientation stratégique.

« L'orientation marché » et l'horizon temporel (effort de prévision)

Les avantages concurrentiels de toute organisation, vecteurs de sa performance, se construisent sur le long terme (l'image de marque et la réputation, la fidélisation ...). Soulignons enfin que dans sa toute première version, l'approche culturelle de l'orientation marché de Narver et Slater (1990, p.22) centre son analyse sur les concepts de profit et de long terme. Nous formulons l'hypothèse suivante :

H4: « L'orientation marché » est positivement corrélée à la dimension de l'effort de prévision de « l'orientation stratégique ».

« L'orientation marché » et la notion de proactivité

Le marketing est désormais considéré comme un instrument de proactivité (Morgan et Strong, 1998). Cette disposition à l'égard de l'avenir constitue une composante clé dans l'orientation entrepreneuriale des organisations (Manu et Sriram, 1996). Il se réfère notamment à l'initiative prise par les firmes dans leur recherche d'opportunités de développement. Orientée vers le futur et vers l'action, la proactivité développe des compétences liées à « l'orientation marché » (Gatignon et Xuereb, 1997 ; Trinquecoste, 2011). Nous formulons l'hypothèse suivante :

H5 : « L'orientation marché » est positivement corrélée à la proactivité de l'orientation stratégique.

« L'orientation marché » et la dimension de prise de risque

Dans le cadre des modèles de concurrence (Day, 1994), la « prise de risque constructive » est vue comme un facteur important dans la stimulation de l'esprit entrepreneurial de l'entreprise (Baird et Thomas, 1990). Ainsi, une « orientation marché » réelle est-elle de nature à encourager la prise de risque constructive (Slater et Narver, 1995, p.67). Les considérations qui précèdent nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H6 : « L'orientation marché » est positivement corrélée à la composante « prise de risque » de l'orientation stratégique

Les résultats controversés concernant l'existence d'un impact positif de « l'orientation marché » sur la performance ont, par ailleurs, incité les chercheurs à se préoccuper davantage du rôle médiateur ou modérateur de certaines variables (Mavondo, 1999). C'est à l'analyse de certains de ces effets que sont consacrées les lignes qui suivent.

Jeu de Médiation de l'orientation marché

Le présent travail a résolu de tester la séquence causale de la mise en œuvre stratégique propre à influencer la performance « via » l'orientation marché (avec une double perspective : implantation de la stratégie et maximisation de la performance). L'hypothèse de recherche sous-jacente retient l'idée que « l'orientation marché » est un vecteur favorable de l'implantation de la stratégie dans l'entreprise. Les considérations qui précèdent nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H7 : « L'orientation marché » joue un rôle de médiation dans la relation entre l'orientation stratégique et la performance.

De l'effet de modération de l'attitude du top management

Nombreuses sont les recherches mettant en évidence les éléments internes et externes favorisant ou limitant le développement de l'orientation marché (Gotteland, 2004 ; Perrin et Furrer, 2006 ; Garrett et al., 2009 ; Navarro et al., 2011). Trois grandes catégories d'éléments internes sont identifiées : les caractéristiques des dirigeants, les caractéristiques de l'organisation et la nature des relations entre les différents départements (niveau de conflit, niveau de connexion...). Le leadership organisationnel se traduit par la manière dont la direction générale de l'entreprise dirige et guide l'ensemble des activités (Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin, 2005 ; Escribá-Esteve et al., 2009). La problématique du lien entre l'attitude du top management et le niveau d'orientation marché a été traité empiriquement par Jaworski et Kohli (1993) avec des firmes américaines, et par Doyle et Wong (1998) dans le contexte britannique. Ces chercheurs considèrent qu'une attitude ouverte et proactive de la direction envers la fonction marketing faciliterait ainsi la traduction de cette orientation dans les performances de l'organisation. Les considérations qui précèdent nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H8 : Plus la direction générale accorde de l'importance à « l'orientation marché » et aux activités marketing, plus fort est l'effet de « l'orientation marché » sur la performance.

Modération de la taille de l'entreprise

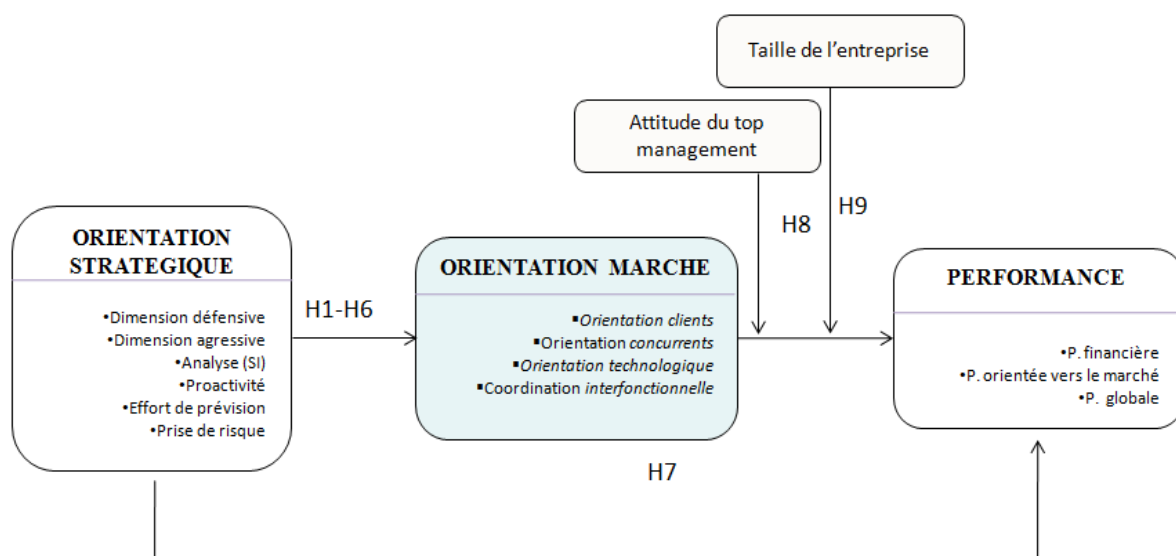
Nous faisons l'hypothèse qu'une grande structure est *a priori* mieux équipée qu'une PME pour élaborer une véritable « orientation marché » et pour bénéficier de sa contribution à la performance globale de l'organisation. Les considérations qui précèdent nous conduisent à formuler l'hypothèse suivante :

H9 : Plus la taille de l'entreprise est importante, plus forte est la relation orientation marché-performance

Elaboration du modèle conceptuel

La prise en compte des hypothèses qui précèdent permet d'élaborer notre modèle conceptuel:

Figure 1. Modèle conceptuel de la chaîne causale



DISPOSITIF METHODOLOGIQUE DE LA RECHERCHE

La procédure de validation de ce modèle se fonde sur une enquête réalisée sur le territoire français auprès de 254 cadres dirigeants d'entreprises.

Population cible

Etant donné la nature des informations à collecter, l'enquête a été adressée à des managers experts en marketing. Elle a été administrée par internet à un échantillon de 254 managers fondé sur une base de données d'entreprises françaises ; Doc Marketing (52 856managers de 7 123sociétés).

Echelles de mesure mobilisées

Dans le cadre de ce travail, nous reprenons l'échelle de Narver et Slater (1990) étoffée de la dimension « orientation technologique » de Gatignon et Xuereb (1997). Comme nous l'avons déjà préalablement souligné, les mesures de Venkatraman (1989) peuvent être considérées comme les plus appropriées. Enfin, et à dessein d'appréhender la notion de performance, notre choix s'est porté sur une échelle composite avec une perspective subjective.

ANALYSE STATISTIQUE DES RÉSULTATS

Dans un premier temps, nous avons procédé à une analyse factorielle exploratoire appliquée aux échelles psychométriques. Une série d'analyses en composantes principales a été menée, après avoir vérifié que cette démarche avait un sens au plan technique (KMO). Les items dont les communalités sont inférieures à 0,5 (Evrard, Pras et Roux, 2003) sont éliminés. Enfin, le coefficient α de Cronbach a été calculé pour les dimensions de l'échelle. Les valeurs sont toutes de l'ordre de 0,8. Ces résultats viennent confirmer la bonne fiabilité de l'échelle développée dans un contexte nord-américain.

Notre analyse factorielle confirmatoire a été réalisée au moyen du logiciel AMOS. Les paramètres de l'analyse factorielle confirmatoire sont estimés par la fonction d'ajustement du maximum de vraisemblance. Les contributions factorielles (les λ_i) des indicateurs conservés sont significatives. Les tests de Student sont supérieurs à 1,96 au seuil de 5 % pour l'ensemble des items gardés. La fiabilité de nos échelles - déjà évaluée par le calcul de l'alpha de Cronbach - est complétée par le calcul du ρ de Jöreskog. Les valeurs sont satisfaisantes pour l'ensemble des dimensions, ce qui confirme la cohérence interne et la fiabilité des instruments de mesure. Nous avons par la suite procédé à l'évaluation de la validité des échelles.

RESULTATS ET DISCUSSION

Ajustement du modèle global

Les indices d'ajustement sont globalement satisfaisants. Il ressort du test des relations du modèle que les liens entre les concepts clés sont vérifiés. Les relations entre : l'orientation stratégique et l'orientation marché ; l'orientation stratégique et la performance ; et l'orientation marché et la performance sont positives et significatives. Les corrélations respectives correspondant à ces liens sont de $\gamma_1 = 0.87$, $\gamma_2 = 0.64$ et $\beta = 0.69$.

De la vérification des hypothèses

Les valeurs de tous les indicateurs d'ajustement sont très satisfaisantes et attestent de la bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. Par ailleurs, le test du modèle proposé confirme les hypothèses de notre recherche, à l'exception de l'hypothèse relative à la prise de risque par l'organisation.

« L'orientation marché » et l'agressivité concurrentielle de l'entreprise (H1)

L'agressivité – une des dimensions de l'orientation stratégique - était spécifiée comme étant négativement liée à « l'orientation marché ». Nos résultats confirment – mais faiblement - l'effectivité de cette relation inverse ($\beta=0.17$) entre les manifestations agressives de la stratégie concurrentielle et le niveau de l'orientation marché de l'entreprise. Notons, toutefois, que le score moyen de cette dimension était le plus faible ; ce qui indique que les entreprises adoptent peu une stratégie agressive.

L'orientation marché et la dimension – ou le niveau - de l'analyse stratégique (H2)

Nos résultats confirment l'hypothèse énoncée au taux de corrélation de $\beta= 0.70$. Les managers « orientés marché » adoptent, en matière de prise de décision stratégique, une approche fondée sur la compréhension des problèmes auxquels l'entreprise fait face dans son quotidien. Ce comportement semble fondamental pour assurer un fit adéquat entre la stratégie d'une entreprise et son marché. Il aide à développer un apprentissage organisationnel.

« L'orientation marché » et la stratégie défensive (H3)

Nos résultats confirment également l'hypothèse H3 qui stipule que la dimension stratégique de la défense est positivement corrélée aux comportements orientés marché de l'entreprise ($\beta=0.82$). Soulignons que ce lien entre « l'orientation marché » et la défense est positif mais

non significatif dans le travail de Morgan et Strong (1998). Cette « dimension stratégique » met l'accent sur les concepts de valeur client, sur les bénéfices de la qualité et du service améliorés (Fuentes et al., 2006). Les managers, dans leur souci de maintenir la position concurrentielle de leur firme, adoptent cette posture en encourageant les sources d'amélioration des processus internes (Venkatraman, 1989).

« L'orientation marché » et la place de l'effort de prévision dans le comportement stratégique des managers (H4)

L'hypothèse H4 est corroborée ($\beta = 0.68$) ; elle confirme les conclusions des travaux antérieurs. Les managers des entreprises les plus « orientées marché » intègrent davantage les mutations rapides des conditions de l'environnement avec pour objectif de délivrer une offre de valeur optimale à leurs clients (Salter et Narver, 1990). Par ailleurs, cet aspect de l'orientation stratégique permet d'anticiper et de contribuer à l'évolution des marchés. Cette caractéristique est l'une des compétences clés de l'entreprise. Jaworski et Kohli (1996) soulignent que cet effort de prévision est l'une des activités fondamentales pour toute entreprise orientée vers le marché.

« L'orientation marché » et la proactivité de l'entreprise (H5)

L'hypothèse H5 est elle-même corroborée par la recherche conduite ($\beta = 0.59$). La posture stratégique des entreprises orientées vers le marché est particulièrement marquée par la relation existant entre « l'orientation marché » et la proactivité. Les entreprises qui sont dans cette logique s'inscrivent également dans un rapport constant d'actions / feed-back (expérimentation). La turbulence du marché explique que les entreprises orientées vers le marché soient particulièrement à même de développer des compétences d'innovation en fonction des opportunités commerciales (Vasquez et al., 2001).

« L'orientation marché » et la prise de risques (H6)

L'hypothèse H6 qui liait positivement la prise de risque à l'orientation marché n'a pas été corroborée dans notre recherche. Le score moyen de cette dimension est relativement faible ; il indique plutôt une aversion des managers à prendre des risques. Rappelons que la capacité avérée à la prise de risque est considérée par Kohli et Jaworski (1990, 1993) comme un antécédent de « l'orientation marché ». Pour ces auteurs, « l'orientation marché » intègre la prise de certains risques. En effet, dans son désir de satisfaire les besoins des clients, l'entreprise accepte les conséquences – incluant les échecs possibles - qui peuvent en découler. Nos résultats sont congruents avec ceux de Morgan et Strong (1998), qui convergent eux-mêmes avec ceux de Slater et Narver (1996). Pour ces chercheurs les entreprises « orientées marché » ont une meilleure connaissance de leur environnement. Cette écoute des marchés leur permet une réactivité optimale.

Analyse du rôle médiateur de l'orientation marché (H7)

Tester l'effet médiateur de l'orientation marché en regard de l'orientation stratégique requiert que soient vérifiées quatre conditions de validation de l'effet de médiation (Baron et Kenny, 1986). Les résultats attestent d'une bonne qualité d'ajustement du modèle aux données. Ainsi, lorsque la médiation de « l'orientation marché » est contrôlée, la relation « orientation stratégique – performance » est moins significative. Donc, l'effet médiateur de l'orientation marché est bien mis au jour et confirmé. Enfin, pour savoir si la médiation est totale ou partielle, il a été procédé à un test de différence de χ^2 .

Les résultats mettent en évidence que la relation entre l'orientation stratégique et la performance est moins significative lorsque la médiation est contrôlée. Ces résultats permettent de conclure que « l'orientation marché » exerce un effet de médiation partiel sur la

relation « orientation stratégique » - performance. Nous retiendrons que l'hypothèse H7 est convenablement validée. Ce résultat nous laisse également supposer que d'autres variables médiatrices influencent l'interface. Les méta-analyses faites sur ce sujet en énumèrent quelques unes : l'engagement des employés envers l'organisation, l'innovativité, la croissance de l'entreprise, la part de marché relative de l'entreprise, la qualité perçue, la fidélisation, la confiance, la satisfaction et le degré de la coopération du client.

Effet modérateur de l'attitude du top management (H8)

Pour conduire cette analyse, il convient tout d'abord de vérifier si les corrélations entre les construits et leurs facteurs de mesure sont significativement différentes d'un groupe à l'autre. La différence calculée des χ^2 est significative au seuil de 0.01. Les corrélations entre les construits et leurs facteurs de mesure sont significativement différentes d'un groupe à l'autre, ce qui permet d'avoir recours à l'analyse multigroupe contrainte. Deux sous-groupes d'observation sont formés : le premier composé des entreprises pour lesquelles les scores de l'attitude du top management sont faibles ; le second comprend des entreprises pour lesquelles les scores de l'attitude du top management sont élevés. Une analyse multigroupe est réalisée : les corrélations sont significatives au seuil de 0.01 pour les deux groupes ($SMC_1 = 0.386$; $SMC_2 = 0.602$). Ces résultats confirment le rôle modérateur de l'attitude du top management, dans le sens supposé par l'hypothèse H8. Ce résultat permet de confirmer que l'attitude du top management renforce l'effet positif de l'orientation marché sur la performance.

Effet modérateur de la taille de l'entreprise (H9)

Afin de tester cet effet, nous avons reconduit la procédure présentée ci-dessus. La différence calculée des χ^2 est significative au seuil de α de 0.01. Les corrélations entre les construits et leurs variables de mesure sont significativement différentes d'un groupe à l'autre.

Nous avons construit deux groupes d'observation : un premier groupe constitué de PME (entreprises dont l'effectif est inférieur à 500) (Groupe 1, $n_1 = 163$) ; le second comprend des entreprises de grande taille (groupe 2, $n_2 = 91$). Une analyse multigroupe a été effectuée : les corrélations sont significatives pour les deux groupes (au seuil de 1%). Contrairement à ce qui était attendu (avec une différence faible : $SMC_1 = 0.301$; $SMC_2 = 0.236$) plus la taille de l'entreprise est importante, moins forte est l'intensité de la relation étudiée.

L'hypothèse considérait que la culture de la PME, sa structure et le profil de son dirigeant rendaient peu comparables les entreprises de petite taille aux grandes sociétés. A l'issue de notre recherche les résultats soulignent plutôt que, quelle que soit la taille des entreprises ou leur chiffre d'affaires, l'orientation marché peut être présente en leur sein et avoir un impact sur la performance. L'hypothèse n'est donc pas confirmée.

CONCLUSION

La présente recherche conduit à souligner l'importance de « l'orientation marché » dans l'entreprise non seulement pour ses vertus propres mais aussi pour sa contribution à la mise en œuvre effective et vertueuse de « l'orientation stratégique ». Elle conduit aussi à soutenir l'idée que « l'orientation marché » va au-delà de l'exécution d'un ensemble d'activités et de l'existence d'un certain nombre de procédures. Elle établit ou confirme l'influence de celle-ci sur la réflexion et la décision stratégiques ainsi qu'une répercussion directe sur la performance de l'entreprise. Le management « orienté marché » réunit un ensemble de pratiques qui doit impliquer toute l'entreprise, du top management aux échelons les plus opérationnels de l'entreprise. Cela exige probablement un changement de mentalité et une organisation interne aménagée dans le but de satisfaire les attentes des marchés. La tendance actuelle dans les entreprises orientées marché est la mise en place d'organisations centrées sur les processus de création de valeur pour le client et constituées d'équipes plurifonctionnelles. Une attitude

positive envers la logique et les méthodes du marketing permet à l'entreprise de tirer parti des dynamiques du marché. Cette organisation en mode « projets » permet d'assurer une collaboration continue entre tous les départements, depuis la naissance du projet, jusqu'à sa mise en place définitive (en passant par la vérification de son impact financier, qui est souvent le premier souci des « *corporate managers* »).

Cette recherche souligne par ailleurs que nombreux sont les managers qui promeuvent, en matière de manœuvres stratégiques, des logiques concurrentielles défensives de même que des comportements analytiques et une planification orientée vers le futur. Une alternative pourrait être envisagée qui consisterait à mettre l'accent sur une dimension plus entrepreneuriale de l'orientation stratégique, assortie de ses caractéristiques habituelles que sont la proactivité, la prise de risque ou encore une certaine agressivité des stratégies concurrentielles retenues. Cette orientation managériale nécessiterait toutefois l'examen des coûts de maintien qu'elle requiert par rapport aux résultats attendus sur le court, le moyen et le long terme. Enfin, dans la mesure où les managers poursuivent des objectifs aussi multiples que parfois – partiellement - antinomiques, il pourrait s'avérer nécessaire de développer une conception polymorphe de l'évaluation de la performance du management.

Références bibliographiques

- Aragón-Sánchez A. et Sánchez-Marín G. (2005), Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of spanish SMEs, *Journal of Small Business Management*, 43, 3, 287-308.
- Baird I.S. et Thomas H. (1990), What is risk anyway? Using and measuring risk in strategic management, in *Risk, strategy and management*, Bettis R.A., et Thomas H. (eds), JAI Press, Greenwich, 21-52.
- Baron R.M. et Kenny D.A. (1986), The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations, *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173-1182.
- Chaffee E.E. (1985), Three models of strategy, *Academy of Management Review*, 10, 89-98.
- Day G.S. (1994), The Capabilities of Market-Driven Organizations, *Journal of Marketing*, 58, 4, 37-52.
- Doyle P. et Wong V. (1998), Marketing and competitive performance: An empirical study, *European Journal of Marketing*, 32, 397-535.
- Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2003), *Market, études et recherches en marketing, fondements, méthodes*, Paris, Dunod.
- Escribá-Esteve A., Sánchez-Peinado L. et Sánchez-Peinado E. (2009), The Influence of Top Management Teams in the Strategic Orientation and Performance of Small and Medium-sized Enterprises. *British Journal of Management*, 20, 4, 581-597.
- Fombrun C.J. et Ginsberg A. (1990), Shifting gears: Enabling change in corporate aggressiveness, *Strategic Management Journal*, 11, 297-308.
- Fuentes M., Montes F. et Fernández L. (2006), Total Quality Management, strategic orientation and organizational performance: the case of Spanish companies, *Total Quality Management & Business Excellence*, 17, 3, 303-323.
- Garrett R., Covin J. et Slevin D. (2009), Market responsiveness, top management risk taking, and the role of strategic learning as determinants of market pioneering, *Journal of Business Research*, 62, 8, 782-788.
- Gatignon H. et Xuereb J.M. (1997), Strategic orientation of the firm and new product performance, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, 77-90.
- Gotteland D. (2004), *L'orientation marché, nouvelle méthode, nouveaux outils*, Les Editions d'Organisation, Paris.

Hunt S.D. et Morgan R.M. (1995), The Competitive Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, 59, 2, 1-15.

Jaworski B.J. et Kohli A.K. (1993), Market orientation: Antecedents and consequences, *Journal of Marketing*, 57, 3, 53-70.

Jaworski B.J. et Kohli A.K. (1996), Market orientation: review, refinement and roadmap, *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, 119-35.

Kirova V. (2009), Marketing stratégique, stratégie marketing : proposition d'une grille de lecture intégrative, *Revue Française du Marketing*, 224, 7-19.

Kohli A.K. et Jaworski B.J. (1990), Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications, *Journal of Marketing*, 54, 1-18.

Kotler P. (1997), *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, 9th edition, Englewood Cliffs, Prentice Hall, New York.

Liu H. (1996), Patterns of market orientation in UK manufacturing companies, *Journal of EuroMarketing*, 5, 2, 77-100.

Manu F.A. et Sriram V. (1996), Innovation, marketing strategy, environment and performance, *Journal of Business Research*, 35, 79-91.

Matsuno K. et Mentzer J.T. (2000), The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship, *Journal of Marketing*, 64, 1-16.

Mavondo F.T. (1999), Environment and strategy as antecedents for marketing effectiveness and organizational performance, *Journal of Strategic Marketing*, 7.

Menon, A. et Varadarajan, P.R. (1992), A model of marketing knowledge use within firms, *Journal of Marketing*, 56, 53-71.

Morgan R. et Strong C. (1998), Market orientation and dimensions of strategic orientation, *European Journal of Marketing*, 32, 11, 937-1073.

Narver J. et Slater S. (1990), The Effect of Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54, 4, 20-35.

Navarro A., Acedo F., LosadaFetRuzo E. (2011), Integrated Model of Export Activity: Analysis of Heterogeneity in Managers' Orientations and Perceptions on Strategic Marketing Management in Foreign Markets, *Journal of Marketing Theory & Practice*, 19, 2, 187-204.

Perrin J.A. et Furrer O. (2006), L'impact des valeurs personnelles des employés sur leurs attitudes d'orientation vers le marché, *Revue Française du Marketing*, 208, 33-47.

Porter M. (1981), The contributions of Industrial Organization to Strategic Management, *Academy of Management Review*, 6, 4, 609-620.

Sinkula J.M. (1994), Market information processing and organizational learning, *Journal of Marketing*, 58, 35-45.

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. (1996), Competitive strategy in the market focused business, *Journal of Market Focused Management*, 1, 2, 159-174.

Szymanski D., Bharadwaj S., et Varadarajan P. (1993), An analysis of the market share-profitability relationship, *Journal of Marketing*, 57, 3, 1-18.

Trinquecoste (1999), Pour une clarification théorique du lien marketing - stratégie, in *Recherche et Applications en Marketing*, 14, 1, 59-80.

Trinquecoste (2011), "Marketing stratégique", in *MBA Marketing*, Edition Eyrolles, 47-75.

Vazquez R., Santos M. L. et Alvarez L.I. (2001), Market orientation, innovation and competitive strategies in industrial firms, *Journal of Strategic Marketing*, 9, 1, 69-90.

Venkatraman N. (1989), The concept of fit in strategic management: toward verbal and statistical correspondence, *Academy of Management Review*, 9, 513-525.

Wong V. et Saunders J. (1993), Business orientations and corporate success, *Journal of Strategic Marketing*, 1, 20-40.