

**L'orientation-marché:
Synthèse des méta-analyses et perspectives de recherche**

RÉSUMÉ

Depuis le début des années 1980, le rapprochement entre les deux concepts du marketing et de la stratégie a suscité un engouement considérable des chercheurs autour de notions comme l'impact du marketing sur la performance des stratégies déployées et celle de l'orientation-marché en envisageant cette dernière comme la forme la plus diluée de ce rapprochement. Qualifiée par de nombreux auteurs (Hunt et Lambe, 2000) comme un concept de nature stratégique, l'orientation-marché est associée dans divers travaux à la performance organisationnelle, l'innovation, et la création de valeur, entre autres. Dans cette perspective, une synthèse de différentes méta-analyses réalisées traitant de l'orientation-marché, a été réalisée sur la base de 12 méta-analyses parues entre 2004 et 2014 entre autres dans les journaux : Journal of Marketing, Journal Of Strategic Marketing , International Journal of Research in Marketing.

Mots clés – Orientation-marché, Performance, Méta-analyse, Marketing stratégique, Stratégie.

**Market-Orientation :
Meta-analyses Synthesis and future research directions**

The interface marketing-strategy has attracted a great deal of attention among researchers since the early 1980s, research streams are encompassing but not limited to the impact of marketing on performance of implemented strategies, and the market-orientation concept. Numerous authors (Hunt and Lambe, 2000) highlight the strategic perspective of the market-orientation concept, which has been addressed in various works covering organizational performance, innovation, and value creation, among others. In this context, an integrative synthesis was developed aggregating a sample of twelve meta-analyses from the market-orientation literature published between 2004 and 2014, in the following journals among others: Journal of Marketing, Journal of Strategic Marketing International Journal of Research in Marketing.

Keywords: Market-orientation, Performance, Meta-analysis, Strategic Marketing, Strategy.

INTRODUCTION

Les travaux séminaux de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) ont structuré le champ de la recherche sur l'orientation-marché. Ainsi, l'orientation-marché est caractérisée par une double affiliation à la fois culturelle à la fois comportementale, d'une part elle est empreinte par une perspective culturelle qui la définit comme la culture organisationnelle qui induit des comportements nécessaires pour proposer une valeur supérieure aux clients (Narver et Slater, 1990), tandis que l'approche comportementale de Kohli et Jaworski (1990) réfère à l'orientation-marché comme la production par l'organisation de l'intelligence marché, la propagation à l'échelle de l'organisation de ces informations afférents aux besoins des clients, ainsi que la réaction de l'organisation toute entière à ces informations collectées puis diffusées.

Considérées comme deux approches concurrentes (Gotteland, Haon et Gauthier, 2007) avec une prévalence de l'une sur l'autre, cette question est résolument tranchée avec l'apport de Homburg et Pflesser (2000) sur l'intégration et le rapprochement entre les deux approches. Ainsi, des propos des deux auteurs ressorte que la culture d'orientation marché est antécédente des comportements orientés marché dont ils sont les manifestations.

En vue de mieux cerner l'orientation-marché, historiquement une polarisation des travaux de recherche autour de la relation entre l'orientation-marché et la performance organisationnelle a caractérisé le champ de la recherche sur le concept, qui a été largement abordé depuis 1990. Néanmoins, bien que ces travaux ont été marqués par une prégnance de la relation entre l'orientation-marché et la performance, la recherche s'est attachée à l'étendre à une panoplie de thématiques comme la relation entre l'orientation-marché et les autres orientations stratégiques alternatives, la relation entre l'orientation-marché et l'innovation, l'impact de l'orientation-marché sur les parties prenantes, l'orientation-marché dans les entreprises industrielles, les entreprises de service et le secteur non lucratif.

L'ensemble de ces travaux, ont été souvent réalisés dans le cadre d'études individuelles mais également selon des méthodes de synthèse de la littérature, comme la revue classique de la littérature ou la méta-analyse qui font partie des quatre grandes approches pour le développement d'une généralisation empirique (Bass, 1995), et qui s'inscrivent dans une optique de complémentarité, puisque les méta-analyses ne s'opposent

en aucun cas aux revues narratives mais elles restent un moyen complémentaire qui permet de rendre plus compréhensibles les résultats de la littérature (Gotteland, Haon et Gauthier, 2007).

En effet, l'approche méta-analytique qui est devenue au fil du temps le mode de revue de la littérature dominant en sciences (Aguinis et Alii, 2011), consiste en l'analyse statistique d'un grand nombre de résultats d'analyse provenant d'études indépendantes qui vise à intégrer ces résultats et conclusions (Glass, 1976). Par conséquent, elle présente l'avantage d'une agrégation des résultats d'études individuelles portant sur un même sujet pour en faire une synthèse quantifiée et reproductible et offre la possibilité de synthétiser un ensemble de résultats empiriques notamment lorsqu'ils sont contradictoires, d'où l'engouement croissant pour cette approche méthodologique.

Néanmoins, au meilleur de notre connaissance, à ce jour aucun travail de synthèse n'a permis d'agrèger les résultats de méta-analyses abordant diverses thématiques gravitant autour du concept de l'orientation-marché, et chacune des méta-analyses conduites s'est focalisée sur un objet de recherche spécifique. D'où l'objet et la valeur ajoutée du présent travail de recherche, par le biais d'un examen synthétique des apports de douze méta-analyses conduites entre 2004 et 2014.

L'ORIENTATION MARCHÉ ET SON IMPACT SUR LES DIVERSES PARTIES PRENANTES

Les implications induites par l'orientation-marché ne sont pas cantonnées à l'efficacité organisationnelle, qui se traduit entre autres par une performance financière supérieure. Il en est ainsi pour diverses parties prenantes que sont les clients, l'entreprise, les employés et la société (Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004). Cet impact s'exprime comme suit :

- L'entreprise : une meilleure capacité d'innovation (Han, Kin, et Srivastava ; 1998) et une plus grande propension entrepreneuriale (Matsuno, Mentzer, Ozsomer ; 2002), ainsi que une plus forte intégration interdépartementale (Kahn (2001) ; Steinman, Deshpandé et Farley (2000)) et un engagement organisationnel plus fort des employés (Jaworski et Kohli, 1993).
- Les clients : un niveau de satisfaction supérieur (Langerak, 2001) et l'accès à de meilleurs produits (Kahn, 2001).
- Les employés : Jaworski et Kohli évoquent le concept de l'esprit de corps dans l'environnement de travail.
- La société : l'orientation marché conduit vers une forte orientation écologique (Stone et Wakefield, 2000), et encourage l'amélioration des services publics de la part des gouvernements locaux (Cervera, Mollà, Sanchez, 2001).

S'agissant des conséquences de l'orientation-marché sur l'entreprise, l'engagement organisationnel et l'apprentissage organisationnel sont affectés positivement par l'orientation-marché et la relation qui associe l'orientation-marché avec l'apprentissage organisationnel est qualifiée de cyclique et s'exprime comme suit : Plus la philosophie du marché est ancrée dans l'organisation, plus approfondie sera la connaissance de l'entreprise sur le marché, engendrant un engagement en orientation-marché plus avancé (Vieira, 2010).

Quant au rapprochement entre l'orientation marché et la performance, plusieurs thématiques y afférentes ont été abordées.

La nature de la relation entre l'orientation-marché et la performance :

Des conclusions disparates sont avancées, faisant apparaître une relation non significative (Muller Neto, 2005) négative (Bhuiyan, 1997) ou positive (Jaworski et Kohli, 1996; Slater et Narver, 1994a, 1994b). Néanmoins, en dépit des résultats de certains travaux concluant sur l'existence d'une relation négative voir non significative entre l'orientation-marché et la performance, l'impact positif de l'orientation-marché sur la performance a été largement abordé par les travaux de recherche comme ce fut le cas avec Deshpandé et Farley (1998), Baker et Sinkula (1999) ; Slater et Narver (2000), Matsuno et Mentzer (2000), Harris (2001) ; en outre, Doyle et Wong (1998) ont conclu que l'orientation-marché est le deuxième plus important générateur de la performance après l'avantage différentiel.

En outre, Il s'agit d'une association positive, et l'orientation-marché exerce un impact positif sur diverses mesures de la performance, entre autres : la performance globale, et la part de marché (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005).

L'impact différentiel de l'innovation incrémentale et radicale dans la relation entre l'orientation-marché et la performance :

Le courant relevant de la théorie de l'apprentissage organisationnel, qui s'intéresse au rôle médiateur de l'innovation dans la relation orientation-marché performance, est caractérisé par une diversité des approches, entre les partisans de l'innovation radicale et celle incrémentale. Néanmoins l'effet médiateur différentiel de l'innovation radicale et celle incrémentale dans la relation entre l'orientation-marché et la performance n'est toujours pas élucidée et mérite davantage de recherche (Baker et Sinkula 2007 ; Grinstein, 2008).

En effet, un examen synthétique des travaux abordant cette thématique fait ressortir des conclusions destinées à la fois pour les académiciens à la fois pour les praticiens :

- L'orientation-marché exerce un effet positif aussi bien sur l'innovation radicale que celle incrémentale, puisque les entreprises orientées marché orientent et influencent les clients de façon proactive au lieu de se contenter de suivre ces clients et opter uniquement pour la réactivité. Ce qui s'inscrit en concordance avec l'apport de Narver, Slater et Maclachlan (2004).

- L'orientation-marché est un vecteur important de la performance organisationnelle à la fois pour les produits à la fois pour les services, ce qui s'inscrit en désaccord avec les travaux antérieurs dans certains avancent une supériorité de l'effet de l'orientation-marché dans le cas des produits (Exemple : Kirca, Jayachandran et Bearden ; 2005) tandis que d'autres se penchent pour le cas des services (Exemple : Grinstein ; 2008).
- L'effet de l'orientation-marché sur l'innovation radicale est similaire aussi bien pour les produits que pour les services. Tandis que cet effet sur l'innovation incrémentale est plus significatif dans le cas des entreprises industriels par rapport à celles de service, une telle différence est justifiée par le rôle des interactions avec les consommateurs pour le cas des entreprises de service, et l'impact des études marketing chez les industriels, en effet, les interactions avec les clients ne permettent de générer que des informations dont la valeur ajoutée se limite à des améliorations peu significatifs alors que les études de marchés permettent d'assurer un apprentissage sur les besoins exprimés par les clients ce qui constitue un appui pour l'innovation incrémentale.
- Les conséquences de l'innovation incrémentale et radicale :

Pour les entreprises industrielles : l'innovation radicale influence la performance organisationnelle à travers la performance des nouveaux produits, tandis que l'effet de l'innovation incrémentale est plus direct sur la performance organisationnelle.

Quant aux entreprises de service : L'innovation incrémentale influence la performance organisationnelle par le biais de la performance des nouveaux produits tandis que l'effet de l'innovation radicale sur la performance organisationnelle est plutôt direct.

En outre, L'innovation dans les entreprises de service est susceptible d'être plus difficile à évaluer par les consommateurs notamment avant l'achat, ce qui affecte par la suite la consommation du service. Cependant, l'innovation incrémentale dans les services serait plus facile à évaluer et moins risquée pour être adoptée par les consommateurs comparativement à l'innovation radicale. Parallèlement, la conséquence de cette dernière sur la performance s'exprime par une amélioration de la fidélité et du taux de recrutement de nouveaux clients ainsi que l'image et la réputation de l'entreprise.

L'effet de l'orientation-marché sur la performance, en fonction du secteur d'activité :

Cet effet est similaire aussi bien pour le cas des entreprises industrielles que celles des services, néanmoins il est plus significatif pour les entreprises de services (Chang, Franke, Butler, Musgrove et Ellinger, 2014)

Ainsi, Ce qui transparait des apports de la méta-analyse abordant la relation entre l'orientation-marché et la performance avec comme variable modératrice le secteur d'activité, conduite par Cano, Carrillat et Jaramillo (2004), est la génération d'une performance supérieure lorsque l'orientation-marché est implémentée dans les entreprises de service, comparativement aux entreprises industrielles. Un tel effet différentiel se justifie par les interactions personnalisées avec les clients qui caractérise les entreprises de service (Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004), et qui permet à l'entreprise d'une part de s'adapter aux besoins et désidératas des clients et de l'autre part de leurs délivrer de la valeur supérieure (Day, 1999).

En outre, les résultats d'une troisième méta-analyse abordant la même thématique (Kirca, Jayachandran et Bearden, 2005) reflètent une troisième perspective différente des apports sus cités faisant ressortir une association plus forte entre l'orientation-marché et la performance dans les entreprises industrielles par rapport aux entreprises de service.

Par ailleurs, la production scientifique en marketing abordant l'impact de l'orientation-marché sur l'entreprise est focalisée davantage sur sa relation avec la performance plutôt que sur la relation entre l'orientation-marché et les conséquences de l'innovation, qui demeure peut abordée et dont les travaux de recherche qui s'y intéressent sont limités malgré son rôle central dans la croissance de l'entreprise et dans le développement d'avantage compétitif (Grinstein, 2008). Dans ce sens la première méta-analyse ayant abordé cet objet de recherche, conduite par Grinstein en 2008, s'est basée sur l'approche culturelle de Narver et Slater comme fondement pour le cadre théorique. Le choix de l'auteur pour la dite approche est aguilé par l'explication suivante : les trois composantes de l'orientation-marché développées dans le cadre de la perspective culturelle sont reconnus par la plupart des auteurs, entre autres par les fondateurs de l'approche comportementale Jaworski et Kohli, pour leur importance et leur contribution centrale dans la formulation d'une vision holistique de la capacité de l'entreprise à collecter et utiliser efficacement les informations émanant du marché.

En effet, cet impact des composantes de l'orientation-marché sur l'innovation a été abordé à deux niveaux :

- L'impact des composantes de l'orientation-marché sur les conséquences de l'innovation :

L'orientation-concurrents améliore la capacité d'innovation uniquement quand elle est conjuguée à un niveau minimum d'orientation client, ce qui s'inscrit en cohérence avec les travaux de recherche récent de Frambach et al. (2003) stipulant que le comportement orienté concurrents est susceptible d'impliquer des études en recherche client conséquentes à la veille concurrentielle. Ces activités de recherche se focalisent ou bien sur l'amélioration des produits conçus par les concurrents vis-à-vis des clients ciblés, ou bien pour tester un produit qui n'est pas conçu en fonction des attentes des consommateurs, mais directement en s'inspirant des caractéristiques d'un produit concurrent.

En outre, la coordination interfonctionnelle est associée positivement aux conséquences de l'innovation.

- L'impact des variables contextuelles dans la relation entre l'orientation-marché et l'innovation :

Les variables contextuelles qui ont été abordées dans la littérature peuvent être scindées suivant leur effet en trois catégories :

Les caractéristiques de l'environnement :

1. L'intensité concurrentielle :

L'orientation-marché améliore les conséquences de l'innovation dans des environnements concurrentiels. Une telle implication se traduit comme suit : dans un environnement de plus en plus concurrentiel, en adoptant l'orientation marché les entreprises peuvent construire un avantage concurrentiel basé sur l'innovation vis-à-vis des concurrents.

2. La turbulence technologique :

Une telle turbulence exerce un effet négatif sur la relation entre l'orientation-marché et les conséquences de l'innovation, étant donné qu'un tel contexte de turbulence est caractérisé par de la Recherche et Développement qui limite le rôle de l'orientation-marché en matière de conduite des innovations.

Les caractéristiques organisationnelles :

L'implication afférente à ces caractéristiques se rapporte à la difficulté, qu'éprouvent les entreprises de petite taille dépourvues de ressources, en matière d'implémentation d'une orientation-marché axée sur l'innovation. Elle s'exprime comme suit : les entreprises de petite taille doivent recourir à des techniques de recherche créatives en marketing et moins coûteuses, et opter pour de la coopération avec leurs consœurs dotées de ressources plus abondantes.

Les caractéristiques de la culture nationale :

1. L'individualisme et la distance au pouvoir :

Ces deux dimensions exercent un effet sur la relation entre l'orientation-marché et les conséquences de l'innovation. Un tel constat s'inscrit en cohérence avec les travaux antérieurs qui affirment qu'un niveau élevé d'individualisme et de distance au pouvoir sont susceptibles d'être associés aux conséquences de l'innovation. Par conséquent, une implémentation de l'orientation-marché en cohérence avec les sensibilités de la culture locale est suggérée.

2. L'aversion à l'incertitude et au risque :

Il ressort de la littérature qu'une telle dimension n'affecte pas la relation entre orientation-marché et les conséquences de l'innovation. Un tel résultat s'explique par la focalisation de l'orientation-marché davantage sur les besoins exprimés des clients plutôt que sur les besoins latents, et ce dans les pays caractérisés par un niveau élevé d'aversion à l'incertitude, ce qui engendre par conséquent des innovations incrémentales plutôt que radicales, les premières étant facilement adoptées par les individus optant pour l'aversion au risque (Atuahene – Gima ; 2005).

3. La masculinité et l'orientation à long terme :

Dans les cultures marquées par un niveau élevé de masculinité ou par une orientation vers le long terme, l'orientation-marché n'exerce pas d'effet sur les conséquences de l'innovation.

L'ORIENTATION-MARCHE DANS LES ENTREPRISES ET LES ORGANISMES A BUT NON LUCRATIF :

Aborder diverses facettes de l'orientation-marché est un sujet qui a fréquemment retenu l'attention des chercheurs, cependant ces travaux se sont en majorité focalisés à discerner l'effet de cette orientation stratégique dans les entreprises.

L'importance de l'examen de l'effet de l'orientation-marché dans les organismes poursuivant des objectifs non lucratifs s'exprime par la performance supérieure susceptible d'être réalisée dans ces organisations comparativement à leurs consœurs lucratives pour un même niveau d'orientation-marché et qui s'explique par le fait que les premières s'engagent moins dans une orientation-marché contrairement à leurs consœurs lucratives et qu'un tel engagement de ces organisations non lucratives est susceptible de leur procurer un avantage comparatif (Cano, Carrillat et Jaramillo, 2004).

En outre, ce qui ressort de la méta-analyse conduite par Shoham et al. (2006), confirme l'effet positif de l'orientation marché sur la performance organisationnelle dans les organisations à but non lucratif voire même un effet plus significatif que celui généré dans le contexte des entreprises.

Les recommandations de ces auteurs pour la conceptualisation et l'opérationnalisation de l'orientation-marché dans le secteur non lucratif, concernent l'incorporation de dimensions spécifique à ce secteur, en l'occurrence :

- L'orientation-concurrents est susceptible d'être appliquée uniquement pour les organisations à but lucratif opérant dans des environnements concurrentiels comme les hôpitaux.
- Pour les travaux de recherche portant sur les organisations à but lucratif dépendant des donateurs et volontaires, l'orientation-marché devrait incorporer dans sa conceptualisation la composante de l'orientation donateur et volontiers comme extensions.

L'ORIENTATION-MARCHE ET LES AUTRES ORIENTATIONS STRATEGIQUES:

L'intérêt de faire appel à des travaux abordant la relation entre l'orientation-marché et les autres orientations stratégiques alternatives est visible lorsqu'on évoque l'effet de ses orientations aussi bien sur la génération de la performance organisationnelle

que la constitution d'avantage concurrentiel. En outre, divers travaux de recherche ont conclu que les entreprises conjuguant l'orientation-marché avec d'autres orientations stratégiques sont plus performantes que celles s'engageant uniquement dans de l'orientation-marché (Grinsten, 2006).

Par conséquent, l'examen synthétique des apports sur la relation entre l'orientation-marché et les principales orientations stratégiques alternatives formulés dans le cadre d'une approche méta-analytique, fait apparaître les conclusions ci-dessous :

- La relation entre l'orientation-marché et l'orientation entrepreneuriale :

L'orientation-marché est reliée positivement avec l'orientation entrepreneuriale et la corrélation qui les caractérise est très significative. Une telle conclusion s'explique d'une part par le fait que les deux orientations stratégiques sont axées sur la satisfaction des besoins à la fois latents à la fois exprimés des clients et s'inscrivent dans une logique d'expansion du marché. Parallèlement, la connaissance marketing et l'information sont d'une importance cruciale pour les process entrepreneuriaux, et les entreprises qui affichent un niveau avancé d'orientation-marché ont tendance à s'engager davantage dans de l'orientation entrepreneuriale (Atuahene-Gima et Ko, 2001 ; Bhuian et al., 2005 ; Luo et al., 2005). En outre, un niveau d'engagement élevé dans de l'orientation entrepreneuriale exerce un effet réduit dans la relation entre l'orientation-marché et la performance puisque les entreprises qui s'engagent fortement dans de l'orientation entrepreneuriale sont souvent orientées technologie, et sont moins susceptibles d'utiliser de l'intelligence marché constructivement (Grinsten, 2006).

Par ailleurs, l'adoption d'une approche combinant l'engagement dans les deux orientations engendre un effet synergétique et les deux orientations se caractérisent par de la complémentarité. En outre, une évaluation de l'opérationnalisation des deux construits (orientation-marché et orientation entrepreneuriale) a permis de dégager nombre de similarités entre les deux, ce qui appui la vision affirmant une liaison étroite entre les deux construits, parmi ces similarités figure la proactivité, l'agressivité et la capacité de réponse et de réaction vis-à-vis des clients et des concurrents

- La relation entre l'orientation-marché et l'orientation-apprentissage :

L'orientation-marché est corrélée positivement avec l'orientation-apprentissage et les entreprises orientées marché se caractérisent également par une forte orientation-apprentissage.

- La relation entre l'orientation-marché et l'orientation-employés :

La relation significative qui caractérise les deux orientations se justifie par les comportements communs des employés relevant des deux catégories d'entreprises engagées respectivement dans de l'orientation-marché et de l'orientation-employés. Ces comportements englobent le partage de l'information, la participation à la prise de décision et la focalisation sur la réalisation d'un objectif commun à travers le travail en équipe et la coopération.

▪ La relation entre l'orientation-marché et l'orientation-innovation :

Cette relation, bien que positive, est la moins significative comparativement aux associations entre l'orientation-marché et les autres orientations stratégiques alternatives (Grinstein, 2008). En outre, deux constats ayant trait à deux composantes de l'orientation-innovation ressortent de l'analyse de la dite relation (Grinstein, 2008) : une relation positive entre l'orientation-marché et la première composante de l'orientation-innovation (la performance des nouveaux produits), et une relation positivement plus significative entre l'orientation-marché et la deuxième composante de l'orientation-innovation qui est la capacité de l'innovation (définit selon Deshpandé et al., 1993 et Hurley et Hult, 1998 comme l'ouverture de l'entreprise sur les nouvelles idées et concepts, ainsi que le degré de nouveauté qui caractérise ses produits).

En outre, la plupart des mesures s'accordent sur une focalisation des efforts des entreprises sur l'identification des besoins des clients à la fois exprimés à la fois actuels, au lieu des besoins futurs latents (Grinstein, 2008). Ce qui représente selon Connor (1999) et Narver et al., (2004) un comportement orienté marché qui limite la capacité d'innovation des entreprises.

Dans le même contexte, en matière de mesure de l'orientation-marché, des recherches ont en distingué entre deux catégories :

- Une orientation-marché réactive : Elle se focalise sur l'identification et la satisfaction des besoins actuels exprimés des clients, et se caractérise par une relation modérée avec l'orientation-innovation.
- Une orientation-marché proactive : elle s'intéresse aux besoins des clients futurs latents. Elle devrait se caractériser par une relation significative avec l'innovation.

CONCLUSION :

Les modèles théoriques et les recherches empiriques portant sur le construit de l'orientation-marché se sont multipliés, faisant apparaître, d'une part une panoplie de thématiques étudiées en relation avec l'orientation-marché, et de l'autre part des divergences afférentes à des thématiques précises loin de proposer une explication universelle et unanime.

Ainsi, s'agissant de la relation entre l'orientation-marché et la performance, la tendance discernable dans nombre de travaux s'exprime par une relation positive entre les deux construits, néanmoins d'autres apports font apparaître une relation négative voire non significative.

Quant à l'effet médiateur différentiel de l'innovation radicale et celle incrémentale dans la relation entre l'orientation-marché et la performance, il n'est toujours pas élucidée et mérite davantage de clarification.

En regard de la relation entre l'orientation-marché sur la performance en fonction du secteur d'activité, il y'a nécessité d'introduire davantage de clarté, étant donné que les méta-analyses abordant la dite thématique renvoient à des conclusions disparates entre, un effet positif plus affirmé de l'orientation-marché sur la performance dans les entreprises de service comparativement à celles industrielles et qui trouve son explication entre autres dans les interactions personnalisées avec les clients qui caractérise les entreprises de service, et une association plus forte entre l'orientation-marché et la performance dans les entreprises industrielles par rapport aux entreprises de service.

En fonction des objectifs poursuivis, il ressort des travaux sur le secteur non lucratif comparativement aux entreprises, un effet positif de l'orientation-marché sur la performance organisationnelle dans les organisations à but non lucratif voire même un effet plus significatif que celui généré dans le contexte des entreprises. Un constat qui devrait interpeller les chercheurs puisque les entreprises sont censées générer de la performance supérieure en s'engageant dans de l'orientation-marché par rapport aux organismes non lucratifs, en raison de la présence d'acteurs du marché dans le contexte des entreprises et dont le secteur non lucratif est épargné.

Parallèlement, une voix de recherche qui demeure peu développée par les chercheurs, en raison de la prégnance du concept de la performance comme conséquence de l'orientation-marché dans les travaux de recherche, réside en l'effet de l'orientation-marché sur l'innovation, en raison du rôle central de cette dernière sur la croissance de l'entreprise.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

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, *Intern. J. of Research in Marketing*, Vol. 21, pp. 179–200.

Chang, W.-J. (2014), Market orientation and business-to-business (B2B): a meta-analysis perspective, *Int. J. Services Technology and Management*, Vol. 20, Nos. 1/2/3, pp.123–148.

Chang, W., Franke, G.R, Butler, T.D, Musgrove C.F et Ellinger, A.E. (2014) , Differential Mediating Effects of Radical and Incremental Innovation on Market Orientation–Performance Relationship: A Meta –Analysis, *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 22, No. 3 , pp. 235–249.

Doyle, J.D. et Armenakyan, A. (2014), Value-creating mechanisms within the market orientation–performance relationship: a meta-analysis, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 22, No. 3, 193–205.

Ellis, P.D. (2006), “Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons, *Journal of Management Studies*, Vol. 43(5), pp. 1089-1107.

Gotteland, D., Haon, C., Gauthier, C. (2007), Market orientation: synthesis and new theoretical directions, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 22, n° 1/2007.

Grinstein, A. (2008), The relationships between market orientation and alternative strategic orientations, *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, pp. 115-134.

Grinstein, A. (2008), The effect of market orientation and its components on innovation consequences: a meta-analysis, *Journal of the academy of marketing science*, Vol. 36, pp. 166–173.

Kirca, A.H., Jayachandran, S., Bearden, W.O. (2005), Market Orientation : A Meta-Analytic Review And Assessment of Its Antecedents and Impact on Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 69 (April 2005), pp. 24–41.

Shoham, A., M. Rose, G. et Kropp F. (2005), Market orientation and performance: a metaanalysis", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 23 Iss 5 pp. 435 – 454.

Shoham, A., Ruvio, A., Vigoda-Gadot, E. et Schwabsky, N. (2006), Market Orientations in the Nonprofit and Voluntary Sector: A Meta-Analysis of Their Relationships With Organizational Performance, *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, vol. 35, no. 3, pp. 453-476.

Vieira, V.A. (2010), Antecedents and Consequences of Market Orientation: a Brazilian Meta-Analysis and an International Mega-Analysis, *Brazilian Administration Review*, Curitiba, Vol. 7, No. 1, art. 3, pp. 40-58.

