

M@n@gement

ISSN: 1286-4892

Editors:

Emmanuel Josserand, *HEC, Université de Genève (Editor in Chief)*

Jean-Luc Arrègle, *EDHEC (editor)*

Stewart Clegg, *University of Technology, Sydney (editor)*

Louis Hébert, *HEC Montréal (editor)*

Martin Kornberger, *University of Technology, Sydney (editor)*

Philippe Monin, *EM Lyon (Editor)*

José Pla-Barber, *Universitat de València (editor)*

Linda Rouleau, *HEC Montréal (editor)*

Michael Tushman, *Harvard Business School (editor)*

Martin G. Evans, *University of Toronto (editor emeritus)*

Bernard Forgues, *EMLyon Business School (editor emeritus)*

■ David Gotteland 2009
Christophe Haon
Alain Jolibert

L'orientation marché affecte-t-elle la performance
des produits nouveaux ?
Une approche méta-analytique

M@n@gement, 12(3), 204-223.

accepté par Louis Hébert

M@n@gement est la revue officielle de l'AIMS



M@n@gement is the journal official of AIMS

Copies of this article can be made free of charge and without securing permission, for purposes of teaching, research, or library reserve. Consent to other kinds of copying, such as that for creating new works, or for resale, must be obtained from both the journal editor(s) and the author(s).

M@n@gement is a double-blind refereed journal where articles are published in their original language as soon as they have been accepted.

For a free subscription to M@n@gement, and more information:
<http://www.management-aims.com>

© 2009 M@n@gement and the author(s).

L'orientation marché affecte-t-elle la performance des produits nouveaux? une approche méta-analytique

David Gotteland

Grenoble École de management
Institut du capital client
David.Gotteland@grenoble-em.com

Christophe Haon

Grenoble École de management
Institut du capital client
Christophe.Haon@grenoble-em.com

Alain Jolibert

IAE de Grenoble
CERAG UMR 5820 CNRS
Alain.Jolibert@iae-grenoble.fr

En raison de l'importance stratégique des produits nouveaux et de l'ampleur des taux d'échec de leurs lancements, la relation entre l'orientation marché de l'entreprise et la performance des produits nouveaux a été largement étudiée. Toutes les études ne concluent pas à l'existence d'un lien et le caractère généralisable des résultats obtenus pose question. La présente méta-analyse (1) confirme un effet bénéfique de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits, (2) met en évidence les contingences méthodologiques de cet effet, (3) induit un ensemble de recommandations managériales relatives à la mise en œuvre de l'orientation marché.

Mots-clés : orientation marché, performance des produits nouveaux, méta-analyse.

Does market orientation affect new product performance? a meta-analytic approach.

Due to the strategic importance and the high failure rates of new product introduction, the link between market orientation and new product performance has been largely investigated. All studies do not lead to a conclusive link and it seems difficult to generalize observed results. This meta-analysis (1) clearly establishes the positive and significant effect of market orientation on new product performance, (2) presents some methodological moderators of this relationship, (3) induces a set of managerial recommendations relative to market orientation implementation.

Keywords: market orientation, new product performance, meta-analysis.

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). Considérée comme une orientation stratégique destinée à « créer les comportements nécessaires à une performance supérieure et continue » (Narver & Slater, 1990 : 21), la question de ses liens avec la performance organisationnelle a été posée dès 1990. Les recherches du domaine se sont largement structurées autour de ce premier thème. 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 » (Ellis, 2006 ; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005 ; Rodriguez Cano, Carrillat & Jaramillo, 2004).

Le lien entre orientation marché et performance des nouveaux produits est quant à lui abordé depuis Slater et Narver (1994). Cela est sans doute lié à l'importance stratégique des nouveaux produits : il est estimé qu'ils participent à hauteur de 32 % au chiffre d'affaires et de 31 % au profit des entreprises qui les lancent (Griffin, 1997). Cela est sans doute également en lien avec l'ampleur des taux d'échec des lancements, évalués à 90 % en Europe pour des produits de grande consommation (Andreani, 2001). Toutes les recherches du domaine font l'hypothèse d'un effet bénéfique de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits.

Pourtant, Henard et Szymanski (2001), proposant une méta-analyse des déterminants de la performance des nouveaux produits, n'observent pas d'effet significatif de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits. Ce résultat est doublement surprenant. D'une part, il est contraire aux conclusions des méta-analyses de Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo (2004), de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) et d'Ellis (2006), qui mettent conjointement en évidence une relation positive et significative entre l'orientation marché et la performance organisationnelle, ce qui laisse supposer un effet bénéfique sur la performance d'un nouveau produit. D'autre part, il invalide l'hypothèse courante du domaine qui suppose une relation positive et significative, comme le mentionnent Henard et Szymanski (2001) eux-mêmes, entre l'orientation marché et la performance d'un nouveau produit (Gotteland et Boulé, 2006). La question reste par conséquent en suspens : l'orientation marché a-t-elle ou n'a-t-elle pas d'effet sur la performance d'un nouveau produit ? Face à l'importance stratégique des nouveaux produits et à l'ampleur de leurs taux d'échec, peut-on considérer l'orientation marché comme un levier de performance ?

Dans ce contexte, l'objet de cet article est de proposer une nouvelle méta-analyse de la relation « orientation marché-performance d'un nouveau produit ». Notre objectif est double. En premier lieu, à partir d'une base de données plus complète que celle d'Henard et Szymanski (2001) – nous avons pu recenser 22 articles là où ils n'en recueillaient que 13 –, et tout en retenant une méthode de traitement identique, nous cherchons à tester à nouveau l'hypothèse d'un effet positif de l'orientation marché sur la performance d'un nouveau produit. En second lieu, nous cherchons à identifier certaines contingences théoriques et méthodologiques pouvant affecter l'intensité de la relation entre

orientation marché et performance d'un produit nouveau.

Nous présentons dans un premier temps le cadre conceptuel et les hypothèses de recherche. Dans un second temps, nous détaillons la méthodologie et les résultats obtenus. Nous établissons un résultat contraire aux conclusions de Henard et Szymanski (2001). En conclusion, cela induit un ensemble de contributions théoriques à la compréhension du concept d'orientation marché et de ses effets sur la performance du nouveau produit, ainsi qu'un ensemble de recommandations managériales permettant une meilleure mise en oeuvre de l'orientation marché dans l'entreprise.

CADRE CONCEPTUEL ET HYPOTHESES DE RECHERCHE

Orientation marché et performance des produits nouveaux

Les articles de Kohli et Jaworski (1990) et de Narver et Slater (1990) apparaissent comme les travaux structurants du champ, en proposant les deux approches aujourd'hui coexistantes du concept d'orientation marché. Les premiers définissent le concept comme « 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 » (p. 6). Les seconds le définissent comme « la culture organisationnelle qui induit [...] les comportements nécessaires à l'offre d'une valeur supérieure aux clients » (p. 21). Ces comportements sont ceux de « compréhension et de satisfaction des besoins des clients » (p. 21), « d'identification, d'analyse et de réponse aux actions des concurrents » (p. 21), et « d'acquisition et d'intégration dans les offres de l'entreprise d'un savoir-faire technologique conséquent » (Gatignon & Xuereb, 1997 : 78). Sont ainsi définies trois composantes comportementales de l'orientation marché : l'orientation vers les clients, vers les concurrents et vers la technologie.

Si les effets positifs de l'orientation marché sur la performance organisationnelle sont avérés, qu'en est-il de ses effets sur la performance des produits nouveaux ? L'orientation marché conduit-elle à davantage de performance des produits nouveaux ? La méta-analyse proposée par Henard et Szymanski (2001) infirme cette relation. Ce résultat est surprenant. Il est contraire à l'hypothèse usuelle du domaine d'une relation positive et significative entre le degré d'orientation marché d'une organisation et la performance des nouveaux produits qu'elle met en marché, quel que soit le type de performance considéré, commerciale, financière, technique, projet ou globale. En effet, l'adéquation d'un nouveau produit aux attentes et aux caractéristiques des consommateurs est une variable déterminante de sa performance (voir par exemple la méta-analyse de Montoya-Weiss et Calantone, 1994). Cette adéquation n'est possible que si l'entreprise cherche à comprendre ses consommateurs et à les satisfaire, autrement dit que si elle est orientée vers les consommateurs. Par ailleurs, le développement d'un nouveau produit bénéficiant d'un avantage par rapport aux produits

concurrents est un autre facteur déterminant de sa performance (Montoya-Weiss & Calantone, 1994). Les consommateurs forment en effet généralement des perceptions favorables des produits nouveaux ayant des caractéristiques supérieures (Carpenter & Nakamoto, 1989). Le développement d'un produit bénéficiant d'un tel avantage n'est permis que parce qu'une équipe de développement a su intégrer dans son offre des technologies nouvelles (i.e. : a été orientée vers la technologie), dans une optique de différenciation par rapport aux offres concurrentes (i.e. : a été orientée vers ses concurrents). L'orientation consommateurs, technologie et concurrents constituant trois dimensions de l'orientation marché, nous supposons en conséquence, que :

H1 : *Plus une organisation est orientée vers son marché, plus les produits nouveaux qu'elle lance sur ce marché sont performants.*

Si les recherches existantes supposent conjointement un effet bénéfique de l'orientation marché, les résultats obtenus sont hétérogènes (Gotteland & Boulé, 2006 : 180-181). Les raisons en sont doubles. Elles sont en premier lieu théoriques et ne peuvent être totalement évaluées à ce stade par une méta-analyse. 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 d'un nouveau produit ». Ceux-ci sont nombreux (Gotteland & Boulé, 2006 : 181), 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. En second lieu, l'hétérogénéité des résultats peut être liée à des différences méthodologiques. Nous proposons ici d'en contrôler les effets. Nous étudions quatre catégories de modérateurs caractéristiques de la méthodologie de recherche employée. En premier lieu, nous posons la question de la mesure de la performance d'un nouveau produit (**H2**). En deuxième lieu, le même type de considération est porté à la mesure de l'orientation marché (**H3**). En troisième lieu, l'effet du type de secteur est estimé (**H4**). Enfin, nous étudions deux propositions relatives au type de répondant (**P1**) et à la zone géographique (**P2**), et contrôlons les effets éventuels de la taille de l'échantillon et de la date de publication sur l'intensité de la relation entre orientation marché et performance des nouveaux produits.

Impact du choix de la mesure de performance d'un nouveau produit

Les recherches consacrées aux effets de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits mesurent la performance de manière variable. La mesure peut ainsi être financière (Langerak, Hultink & Robben, 2004), commerciale (Wren, Souder & Berkowitz, 2000), technique, caractéristique du projet (Atuahene-Gima, 1995) ou globale (Oczkowski & Farrell, 1998). Elle peut être objective ou subjective. L'effet de l'orientation marché dépend-il du type de performance considéré et de sa mesure ? Quatre hypothèses sont formulées.

En premier lieu, interroger un même répondant pour évaluer conjointement le degré d'orientation marché et la performance d'un nouveau

produit devrait renforcer le lien entre ces deux variables lorsque la performance est mesurée de manière subjective (Doty & Glick, 1998). Il en résulterait, dans le cas présent, une liaison entre l'orientation marché et la performance d'un nouveau produit plus forte lorsqu'une mesure subjective est employée, en raison par exemple d'un biais de rationalisation (Kline, Sulsky & Rever-Moriyama, 2000). En conformité avec Kirca, Jayachandran et Bearden (2005), nous supposons par conséquent que :

H2a : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsque la performance est mesurée de manière subjective plutôt que de manière objective.*

En deuxième lieu, l'orientation marché favorise la congruence des actions de l'entreprise avec l'état de son marché. Plus précisément, l'orientation marché se décompose en trois composantes comportementales : l'orientation vers les consommateurs, vers les concurrents et vers la technologie (Gatignon & Xuereb, 1997). Une entreprise orientée vers ses consommateurs devrait, par définition, développer des produits conformes à leurs attentes. Une entreprise orientée vers ses concurrents et vers les technologies disponibles devrait proposer une valeur supérieure aux offres existantes. Cela induit un surcroît de performance commerciale. Conformément à Kirca, Jayachandran et Bearden (2005), nous présumons par conséquent que les effets bénéfiques de l'orientation marché sont avant tout commerciaux. Autrement dit, nous supposons que les managers ne peuvent espérer un surcroît de performance financière, technique et projet que dans un second temps. Ce qui est formalisé par l'hypothèse suivante :

H2b : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte pour une mesure de performance commerciale, plutôt que financière, technique, caractéristique du projet et globale.*

En troisième lieu, les mesures multi-items reflétant mieux les différentes facettes des concepts étudiées (Churchill, 1979 ; Henard & Szymanski, 2001), leur utilisation devrait renforcer le lien entre le degré d'orientation marché d'une organisation et la performance des nouveaux produits qu'elle met en marché en comparaison de mesures mono-items. Conformément à Kirca, Jayachandran et Bearden (2005), nous supposons par conséquent que :

H2c : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsque la performance est mesurée sur une échelle multi-item plutôt que mono-item.*

Enfin, nous avons supposé précédemment (**H2c**) que la relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsque la performance est mesurée sur une échelle multi-item plutôt que mono-item. En cohérence, et de façon plus générale, nous supposons que :

H2d : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsque la mesure de performance est multidimensionnelle plutôt qu'unidimensionnelle.*

Impact du choix de la mesure d'orientation marché

La mesure de l'orientation marché est également variable à divers égards. D'une part, les échelles existantes sont fondées sur des approches hétérogènes du concept (culturelle vs. comportementale). Certaines recherches recourent ainsi à une mesure culturelle, dans la plupart des cas à l'échelle Marketor (Narver & Slater, 1990), d'autres à une mesure comportementale, principalement l'échelle Markor (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Des instruments de mesure originaux sont par ailleurs proposés (Atuahene-Gima, 1995). L'effet de l'orientation marché sur la performance varie-t-il en fonction des conditions de mesure ? Trois hypothèses sont formulées.

En premier lieu, les caractéristiques culturelles d'une organisation orientée marché sont antécédentes à ses comportements (Homburg & Pflesser, 2000). Les effets de ces caractéristiques culturelles sur la performance d'un nouveau produit sont donc médiatisés par les comportements caractéristiques d'une organisation orientée marché. En conséquence, et en cohérence avec Ellis (2006), nous supposons que :

H3a : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsque l'orientation marché est mesurée de manière comportementale plutôt que culturelle.*

En second lieu, une mesure multidimensionnelle du concept d'orientation marché, en distinguant clairement les principales facettes du concept et en incluant les différents types de facteurs susceptibles d'affecter la performance d'un nouveau produit, c'est-à-dire distinguant clairement les consommateurs, les concurrents et la technologie (Gatignon & Xuereb, 1997), devrait permettre une meilleure explication de la performance d'un nouveau produit. En conséquence, nous supposons que :

H3b : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte lorsqu'une approche multidimensionnelle du concept d'orientation marché est retenue plutôt qu'une approche unidimensionnelle.*

Modération du type de secteur

En complément des hypothèses précédemment formulées, nous souhaitons déterminer s'il existe une différence entre des entreprises de grande consommation (B-to-C) et des entreprises industrielles (B-to-B). Autrement dit, l'effet positif de l'orientation marché est-il dépendant du type de secteur dans lequel l'organisation évolue ? Les secteurs industriels imposent un plus grand effort d'adaptation de l'offre aux attentes des clients, ce qui se traduit par exemple par une segmentation plus étroite du marché (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005). En conséquence, le degré d'orientation marché de l'entreprise devrait avoir un impact supérieur sur la performance de nouveaux produits dans un contexte industriel :

H4 : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est positive et plus forte dans des secteurs industriels que de grande consommation.*

Explorations et contrôles complémentaires

La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit peut être affectée par la nature des répondants. 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 & Smidts, 1995), et entre cadres marketing et cadres non marketing (Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). En conséquence, nous émettons la proposition suivante :

P1 : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est dépendante de la fonction du répondant (chef de produit, directeur général, directeur d'unité stratégique, responsable marketing, PDG).*

Par ailleurs, le contexte culturel de la recherche est un déterminant important de la force des relations dans une méta-analyse (Farley, Lehmann & Ryan, 1982). Les études proposant des comparaisons internationales de la relation orientation marché-performance mettent en évidence des résultats contradictoires. À titre d'exemple, Deshpandé, Farley et Webster (2000) relèvent des effets non significativement différents de l'orientation marché sur la performance entre cinq pays industriels (Allemagne, États-Unis, France, Japon et Royaume-Uni), tandis que d'autres travaux font état d'un effet significativement différent entre le Japon et l'Inde (Deshpandé & Farley, 1999). L'effet de l'orientation marché sur la performance d'un nouveau produit est-il par conséquent différent entre les zones géographiques ? La plupart des recherches supposant un effet significatif des différences culturelles (Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005), nous proposons, pour le contexte particulier de la performance d'un nouveau produit :

P2 : *La relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est dépendante de la zone géographique (Amérique du Nord, Asie, Europe, Océanie).*

Enfin, nous contrôlons deux effets supplémentaires. D'une part, les recherches du domaine s'appuient, pour le traitement des données, sur les modèles d'équations structurelles ou sur l'analyse de régression. Ces deux méthodes étant sensibles à la taille de l'échantillon, nous cherchons à estimer la sensibilité du lien entre orientation marché et performance d'un nouveau produit à la taille de l'échantillon. D'autre part, même si Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) n'observent aucun effet de la date de publication des recherches, nous souhaitons vérifier si un résultat similaire est observé pour les travaux traitant de la performance d'un nouveau produit comme variable dépendante.

METHODOLOGIE ET RESULTATS

Constitution de la base de données

Pour la constitution de la base de données, nous nous sommes conformés aux recommandations de Rosenthal (1995). Celui-ci stipule que, dans l'idéal, toutes les recherches traitant d'une relation doivent être incluses dans une méta-analyse. Nous avons ainsi cherché à être exhaustifs, sans sélectionner d'articles particuliers. Nous avons suivi la procédure proposée par Kirca, Jayachandran et Bearden (2005). Les études ont été collectées de trois manières. D'une part, en consultant par les mots clés market orientation, customer orientation, consumer orientation et new product performance les bases de données accessibles en ligne (Proquest, EBSCO). D'autre part, en consultant les notices bibliographiques des articles publiés depuis la recherche fondatrice de Slater et Narver (1994). Enfin, les listes de diffusion Elmar de l'AMA et AFMNet de l'AFM nous ont permis de collecter des recherches non publiées. Finalement, 22 articles composent l'échantillon, ce qui représente 90 estimations de la relation entre orientation marché et performance des produits nouveaux, et un échantillon cumulé de taille $n = 23\ 754$. Les études ont été codées par deux chercheurs indépendants. La grille de codage utilisée ainsi que les principales caractéristiques des études sont présentées en annexe. Sur les 22 articles retenus, 4 ont fait l'objet de discussions quant au codage. Celles-ci ont permis de faire converger les avis.

Test des hypothèses

En préalable à la vérification des hypothèses, un test d'homogénéité (Snedecor & Cochran, 1980) a été réalisé afin de détecter d'éventuelles différences entre les études liées à des facteurs qui leur seraient spécifiques. Une valeur statistiquement significative conduit à rejeter l'hypothèse nulle d'homogénéité et met en évidence que la variabilité de la taille des effets n'est pas due au hasard. Le **tableau 1** présente les résultats de ce test qui établissent l'intérêt d'une analyse plus approfondie des déterminants de cette variabilité.

Tableau 1 : Tests d'homogénéité

Variable	Degrés de liberté	χ^2	p-value
Orientation marché / performance	84	460,62	0,000
Mesure de performance subjective / objective	64	332,08	0,000
Mesure de performance commerciale / autres	51	236,72	0,000
Mesure de performance multi-item / mono-item	43	188,76	0,000
Mesure multidimensionnelle / unidimensionnelle	29	111,88	0,000
Approche comportementale / culturelle	80	444,69	0,000
Mesure d'orientation marché multidimensionnelle / unidimensionnelle	63	304,51	0,000
Grande consommation / secteur industriel	79	448,42	0,000
Type de répondant	81	443,21	0,000
Zone géographique	84	460,62	0,000

Afin de tester l'hypothèse générale d'un effet positif de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits (H1), nous suivons la méthode de traitement mise en œuvre par Henard et Szymanski (2001), en vue de permettre la comparaison de nos résultats (**tableau 2**).

Tableau 2 : Relation estimée entre orientation marché et performance des produits nouveaux (**H1**)

Corrélation moyenne	Corrélation moyenne ajustée pour la taille de l'échantillon	Corrélation moyenne ajustée pour la fiabilité ^a	Nombre d'études dans le tiroir
0,252*	0,232*	0,249*	176

^a : les ajustements pour la fiabilité sont basés sur la distribution des fiabilités

* : p-value statistiquement significative à 0,05

L'hypothèse d'un impact positif de l'orientation marché d'une entreprise sur la performance de ses nouveaux produits (**H1**) est ainsi supportée. Cette hypothèse n'avait pu être vérifiée par la méta-analyse d'Henard et Szymanski (2001). Quelques années de recul supplémentaire ont permis de collecter un plus grand nombre d'estimations de la relation et d'arriver à une conclusion différente et davantage conforme à la théorie. De plus, la conclusion paraît robuste si l'on se fie au nombre élevé d'études « dans le tiroir » (176). Les études publiées ont tendance à ne mettre en évidence que les effets statistiquement significatifs, tandis que celles qui observent des résultats non significatifs restent « dans le tiroir ». Ce biais de publication peut être appréhendé en calculant le nombre d'études non significatives qu'il devrait y avoir « dans le tiroir » pour remettre en question la significativité du lien. Ce nombre est calculé en utilisant la formule de Rosenthal (1991).

Si nous pouvons désormais parler d'un effet globalement positif de l'orientation marché sur la performance des nouveaux produits, il n'en subsiste pas moins une variabilité dans les relations estimées par chaque étude recensée. Cela fait l'objet de nos hypothèses de modération et des propositions évoquées plus haut. La démarche de test est la suivante. Les mesures d'association sont dans un premier temps transformées en coefficients de corrélation de Pearson (r). Cependant, étant donné que la distribution de ces coefficients est biaisée, nous évaluons la taille des effets en utilisant ensuite une transformation de Fisher (Rosenthal, 1991). Chaque valeur du coefficient de corrélation de Pearson est ainsi transformée en une valeur zr . Les valeurs zr sont alors comparées en testant leur différence par rapport à 0. Le **tableau 3** présente les résultats obtenus de manière détaillée.

Tableau 3 : Résultats détaillés

Hypothèse	Description	Zr	Significativité statistique	Nombre d'études dans le tiroir
H2a	Performance subjective	0,285*	*	120
	Performance objective	0,275*		nd
H2b	Performance commerciale	0,321*	ns	nd
	Autres mesures de performance	0,337*		nd
H2c	Mesure de performance multi-item	0,269*	*	nd
	Mesure de performance mono-item	0,347*		nd
H2d	Mesure de performance multidimensionnelle	0,276*	*	nd
	Mesure de performance unidimensionnelle	0,344*		nd
H3a	Approche d'orientation marché comportementale	0,284*	*	5
	Approche d'orientation marché culturelle	0,219*		32
H3b	Mesure d'orientation marché multidimensionnelle	0,211*	nd	nd
	Mesure d'orientation marché unidimensionnelle	0,517	nd	nd
H4	Secteur de grande consommation	nb		nd
	Secteur industriel	0,286*	*	13
P1	Indéterminé	0,203*		22
	Chef de produit	nb		nd
P2	Directeur général	0,396	ns	nd
	Directeur d'unité stratégique	0,245	ns	nd
	Responsable marketing	0,243*		nd
	PDG	0,109	ns	nd
	Indéterminé	0,297*		32
P2	Amérique du Nord	0,224*		3
	Asie	0,390*		nd
	Europe	0,369*		nd
	Océanie	0,139*		nd

* : p-value statistiquement significative à 0,05

nd : non disponible

ns : non significatif

nb : nombre insuffisant

L'hypothèse **H2a** est supportée : la relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit est d'autant plus forte que cette dernière est mesurée de façon subjective. Les hypothèses **H2b** à **H2d** ne sont en revanche pas supportées. D'une part, nous n'observons aucune différence entre les mesures de performance commerciale et les autres types de mesure. D'autre part, les effets du nombre d'items et de dimensions sont contraires à ceux attendus. Ces résultats, ainsi que leurs conséquences pour les managers et pour la recherche, sont discutés en conclusion. L'hypothèse **H3a** est supportée : la relation « orientation marché-performance d'un nouveau produit » est plus forte lorsque l'approche comportementale est retenue. L'hypothèse **H3b** ne peut quant à elle pas être testée du fait d'un nombre insuffisant d'études utilisant une mesure unidimensionnelle de l'orientation marché. Enfin, l'hypothèse **H4** ne peut être complètement testée, là encore en raison d'un effectif insuffisant d'études réalisées dans des secteurs de grande consommation.

La proposition **P1** est supportée : la fonction du répondant influe sur l'estimation de la relation entre orientation marché et performance du nouveau produit. La proposition **P2** est également vérifiée : les estimations diffèrent selon la région du monde dans laquelle est réalisée la collecte de données. Plus précisément, c'est en Europe et en Asie que l'on observe les relations les plus fortes. Quoique toujours positive, cette relation est significativement moins forte en Amérique du Nord.

Enfin, la relation est plus faible en Océanie que dans toutes les autres régions du monde. L'orientation marché accorde une importance cruciale au partage d'information et à la collaboration dans le but d'offrir un surcroît de valeur aux clients. Dans cette perspective, on peut comprendre que les cultures à dominante collective (comme par exemple au Japon, et par opposition aux cultures individualistes comme aux États-Unis) devraient être plus propices à une mise en œuvre efficace de l'orientation marché, et ainsi à un impact plus important de celle-ci sur la performance. Néanmoins, il est délicat de généraliser cette interprétation du fait que nous travaillons au niveau régional et que les régions étudiées recèlent d'importantes disparités en leur sein. Les différentes méta-analyses déjà citées (Ellis, 2006 ; Kirca, et al., 2005 ; Rodriguez Cano, et al., 2004) rapportent d'ailleurs des résultats hétérogènes à ce sujet, ce qui tend à montrer que l'approche régionale est trop générale et plaide en faveur d'une prise en compte de caractéristiques nationales, telles que décrites par Hofstede (2001) par exemple. Malheureusement, descendre à un tel niveau de détail n'est pas possible du fait d'un trop faible nombre d'études sur le sujet.

Concernant les contrôles que nous avons effectués, les effets potentiels de la taille de l'échantillon et de la date de publication sont évalués en calculant puis en testant leurs liens avec la relation orientation marché-performance des nouveaux produits. Ainsi, la taille de l'échantillon et la relation sont corrélées positivement ($r = 0,285$; $p < 0,05$). En revanche, aucune tendance à l'inflation au fil du temps des estimations publiées de la relation n'est observée ($r = 0,019$, non significatif).

CONCLUSION

Contributions

Notre recherche propose une nouvelle contribution à l'analyse de la relation « orientation marché-performance ». Poursuivant les travaux de Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo (2004), Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) et Ellis (2006), nous présentons une méta-analyse du lien « orientation marché-performance des nouveaux produits ». Nos résultats (**tableau 4**) permettent de proposer plusieurs contributions managériales ainsi que plusieurs contributions académiques.

Tableau 4 : Synthèse des résultats

H1	Supportée : l'orientation marché affecte positivement et significativement la performance d'un nouveau produit
H2a	Supportée : la relation est significativement plus forte pour des mesures subjectives de performance
H2b	Non supportée : pas de différence entre les mesures de performance commerciale et les autres types de mesure
H2c	Non supportée : pas de différence entre les mesures mono-items et les mesures multi-items
H2d	Non supportée : pas de différence entre les mesures multidimensionnelle et unidimensionnelles de performance
H3a	Supportée : la relation est significativement plus forte pour une approche comportementale de l'orientation marché
H3b	Non testée du fait d'un nombre insuffisant d'estimations
H4	Non testée du fait d'un nombre insuffisant d'estimations
P1	Supportée : la fonction du répondant affecte significativement la force de la relation
P2	Supportée : la zone géographique affecte significativement la force de la relation
Taille	L'intensité de la relation augmente significativement avec la taille de l'échantillon
Date	L'intensité de la relation n'augmente pas significativement avec la date de publication

Contributions managériales

Deux questions sont centrales pour les managers relativement à l'orientation marché : quel est son effet sur la performance ? Comment la mettre en œuvre ? Nous proposons une contribution à ces deux questions.

Effets sur la performance

Nous établissons clairement que l'orientation marché affecte positivement la performance des nouveaux produits. Par ailleurs, l'orientation marché ne favorise pas seulement la performance commerciale. Elle affecte également positivement les performances financière, technique et projet, qui représentent l'ensemble des dimensions de la performance d'un nouveau produit (Griffin & Page, 1996). L'orientation marché est par conséquent un levier de performance aux incidences positives multiples. Ainsi, si le coût de mise en œuvre de l'orientation marché a été souligné (Rust, Moorman & Dickson, 2002), il semblerait que les bénéfices qui peuvent en être retirés soient réels, ce qui est conforme aux conclusions de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005). Par ailleurs, la robustesse du lien (176 études « dans le tiroir ») assure aux managers que l'augmentation du niveau d'orientation marché de leur organisation aura bien les effets attendus sur la performance des nouveaux produits qu'elle met en marché. Enfin, nos résultats établissent que les effets bénéfiques de l'orientation marché sont significatifs quelle que soit la zone géographique d'activité de l'entreprise (Amérique du Nord, Asie, Europe et Océanie). Cependant, des différences d'intensité de l'effet sont observées. Cela signifie que les managers ont un plus grand intérêt à accroître leur niveau d'orientation marché dans les zones où les effets sont les plus élevés sur la performance des nouveaux produits, en Asie et en Europe.

Mise en œuvre

Les recherches consacrées à la mise en œuvre de l'orientation marché sont très peu nombreuses. Kennedy, Goolsby et Arnould (2003) écrivent 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). Une partie des travaux est consacrée à la conversion du système de valeurs de l'organisation, et une autre à la modification de ses processus et de ses activités. Se retrouvent ainsi les débats sur la nature de l'orientation marché, culturelle ou comportementale. Nos résultats suggèrent qu'une transformation comportementale est préférable à une transformation culturelle : l'impact de l'orientation marché sur la performance d'un nouveau produit est plus fort lorsque l'approche comportementale est retenue. Face à la diversité des méthodes existantes, nous préconisons en conséquence que les managers s'orientent vers les approches fondées sur une transformation comportementale de l'organisation, telles que celles proposées par Payne (1988), Kohli et Jaworski (1990), Ruekert (1992), Day (1994) et Kennedy, Goolsby et Arnould (2003).

Contributions académiques

Nos résultats proposent un double apport académique, à la fois méthodologique et théorique.

Apports méthodologiques

Nos résultats suggèrent différents éclairages méthodologiques, directement induits des résultats. En premier lieu, le choix d'une mesure subjective de performance, plutôt qu'objective, amplifie l'effet observé de l'orientation marché sur la performance. Cela nous conduit à recommander l'utilisation de mesures objectives de performance, en complément de mesures subjectives. Ce dernier type de mesure permet en effet de tenir compte de manière implicite des spécificités sectorielles et de la diversité des objectifs poursuivis par les entreprises (Pelham & Wilson, 1996), assurant ainsi une mesure de la performance pertinente car relative. En deuxième lieu, puisqu'aucune différence n'est observée entre les mesures de performance mono-items et multi-items, les recherches futures pourront s'appuyer indifféremment sur des instruments parcimonieux ou au contraire plus exhaustifs des différentes facettes de la performance. Le choix sera déterminé par leur objet de recherche. En troisième lieu, aucune différence n'est mise en évidence entre les mesures de performance multidimensionnelles et unidimensionnelles. Exception faite du cas où l'objet de recherche est précisément de mieux expliquer les effets de l'orientation marché sur les différentes dimensions de la performance des nouveaux produits, la dimensionnalité de l'échelle de performance retenue ne devrait pas avoir d'effet sur les résultats. En quatrième lieu, la relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit apparaît sensible à la taille de l'échantillon. Celle-ci affecte positivement la force de la corrélation observée. Nous recommandons en conséquence l'utilisation d'une procédure de rééchantillonnage. Cela permettrait de faire varier les tailles des échantillons répliqués et donc d'estimer la sensibilité des résultats à la taille de l'échantillon. En dernier lieu, le choix des répondants ne semble pas devoir affecter la relation entre orientation marché et performance d'un nouveau produit. Le recueil des données par multiplication des types de répondants, comme proposé par Gabel (1995), Webb, Webster et Krepapa (2000), Deshpandé, Farley et Webster (1993) et Steinman, Deshpandé et Farley (2000), procédure complexe à mettre en œuvre, n'apparaît par conséquent pas nécessaire.

Apports théoriques

En premier lieu, nous proposons un éclairage nouveau sur l'effet de l'orientation marché sur la performance d'un nouveau produit. Henard et Szymanski (2001) proposent une méta-analyse des facteurs de performance d'un nouveau produit, qui n'indique aucun effet de l'orientation marché. Nous établissons un résultat contradictoire, qui nous semble robuste. D'une part, nous cumulons 22 articles tandis qu'Henard et Szymanski (2001) en recueillent 13. D'autre part, 176 études devraient se trouver « dans le tiroir » pour remettre en question notre résultat. Adopter la culture et les comportements caractéristiques d'une organisation orientée marché est donc bien facteur d'une plus grande performance des nouveaux produits que celle-ci lance sur le marché.

L'orientation marché étant considérée comme la « mise en œuvre du concept marketing » (Kohli & Jaworski, 1990 : 5), cela réaffirme 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 & Dart, 1994 : 726), ce qui constitue un postulat de la démarche marketing (Webster, 1992). En deuxième lieu, nos résultats établissent l'existence d'un lien plus fort entre l'approche comportementale de l'orientation marché (vs. culturelle) et la performance dans un contexte d'introduction de nouveau produit. Ainsi, si l'approche culturelle semble pertinente pour comprendre la nature du concept et ses dimensions constitutives, l'approche comportementale paraît mieux adaptée pour expliquer les effets de l'orientation marché sur la performance (ici, celle d'un nouveau produit). Ces deux approches, qui ont pu apparaître comme concurrentes, apparaissent donc au contraire comme complémentaires. Ce fait est à rapprocher de Homburg et Pflesser (2000), qui mettent en évidence la complémentarité théorique de ces deux approches, en indiquant que l'approche culturelle est antécédente de l'approche comportementale. En troisième lieu, cette recherche participe à une meilleure compréhension de la sensibilité des effets de l'orientation marché à la zone géographique. Comme indiqué précédemment, les études proposant des comparaisons internationales de la relation orientation marché-performance mettent en évidence des résultats contradictoires (Deshpandé & Farley, 1999 ; Deshpandé, Farley & Webster, 2000). La méta-analyse proposée ici met en évidence, pour un type de performance plus particulier (celle d'un nouveau produit), que l'intensité de l'effet de l'orientation marché sur la performance est sensible à la zone géographique d'activité de l'entreprise. Ce qui conforte les conclusions de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005).

Limites et voies de recherche

Cette recherche souffre cependant de plusieurs limites. En premier lieu, comme indiqué précédemment, nous n'avons pas pu inclure dans les analyses l'ensemble des études recensées, en raison du manque d'informations nécessaires au codage. Une méta-analyse complémentaire serait en conséquence utile, une fois le nombre d'études nécessaires atteint, afin de tester l'ensemble des hypothèses proposées. En deuxième lieu, notre recherche a été limitée à l'examen des modérateurs que nous pouvions coder à partir des études existantes. En conséquence, nous avons proposé un nombre d'hypothèses plus restreint que Kirca, Jayachandran et Bearden (2005), même s'il est plus élevé que celui de Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo (2004). Une méta-analyse complémentaire serait en conséquence utile, de la même façon que les travaux de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005) et Ellis (2006) approfondissent la recherche de Rodriguez Cano, Carrillat et Jaramillo (2004). En troisième lieu, la méthode d'analyse utilisée consiste à calculer des corrélations par paire de variables. Les résultats ainsi obtenus pourraient être approfondis par la reconstitution d'un modèle structurel liant orientation marché et performance d'un nouveau produit. Néanmoins, cette reconstitution n'est pas envisageable à ce stade

du fait du nombre trop faible de recherches disponibles. En dernier lieu, l'étude des effets de la dimensionnalité de l'orientation marché se limite au nombre de ces dimensions. Il serait intéressant de compléter cette analyse par la prise en compte de la nature de ces dimensions (orientation consommateurs, orientation concurrents, orientation technologie, etc.).

Deux voies d'approfondissement complémentaires peuvent à notre sens être empruntées. En premier lieu, les recherches consacrées aux modérateurs de la relation orientation marché-performance d'un nouveau produit ont été focalisées sur l'étude des effets de l'état de l'environnement. Observe-t-on des effets de contingences ? Autrement dit, le degré d'orientation marché de l'organisation doit-il être plus ou moins élevé selon les conditions de marché rencontrées ? En second lieu, il nous paraîtrait extrêmement stimulant et utile de pouvoir reconstituer la chaîne complète par laquelle l'orientation marché se transforme en davantage de performance des produits nouveaux, sur le modèle du travail de Kirca, Jayachandran et Bearden (2005). Comment la culture et les comportements d'orientation marché, qui caractérisent une organisation dans son ensemble, affectent-ils spécifiquement les comportements et la performance d'un sous-ensemble de cette organisation (i.e. une équipe de développement de produits nouveaux) ?

Remerciements : les auteurs remercient vivement Danilo Dantas et Florence Jeannot pour leur aide précieuse.

David Gotteland est professeur de marketing à Grenoble Ecole de Management. Ses travaux de recherche portent sur l'orientation marché, le développement de nouveaux produits et les politiques de satisfaction. Il est l'auteur de deux ouvrages relatifs à ces thèmes. Ses recherches ont été publiées dans *Décisions Marketing*, *Finance Contrôle Stratégie*, *International Journal of Research in Marketing*, *Marketing Letters* et *Recherche et Applications en Marketing*.

Christophe Haon est professeur de marketing à Grenoble Ecole de Management. Ses recherches portent sur le développement de nouveaux produits, l'orientation marché et la satisfaction. Il est l'auteur d'ouvrages et de plusieurs articles de recherche, publiés dans les revues *Décisions Marketing*, *Finance Contrôle Stratégie*, *Marketing Letters* et *Recherche et Applications en Marketing*.

Alain Jolibert est professeur de marketing à l'Université Pierre Mendès-France de Grenoble (IAE), où il dirige de collège des écoles doctorales et le master marketing. Il est chercheur au CERAG, unité mixte de recherche du CNRS. Il est l'auteur d'une douzaine d'ouvrages et d'une cinquantaine d'articles publiés dans des revues françaises (*Décisions Marketing*, *Recherche et Applications en Marketing*) et étrangères (*Journal of Marketing*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of International Business Studies*, *Psychology and Marketing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*). Ses recherches portent principalement sur le comportement du consommateur et les méthodes de recherche en marketing.

REFERENCES

les références en gras indiquent les articles retenus pour la méta-analyse

- **Andreani, J. C. (2001).**
95% des produits nouveaux échouent. *Revue Française du Marketing*, 182, 5-11.
- **Appiah-Adu, K. (1997).**
Market orientation and performance: Do the findings established in large firms hold in the small business sector? *Journal of Euro-Marketing*, 6(3), 1-26.
- **Appiah-Adu, K., & Ranchhod, A. (1998).**
Market orientation and performance in the biotechnology industry: An exploratory empirical analysis. *Technology Analysis and Strategic Management*, 10(2), 197-210.
- **Appiah-Adu, K., & Singh, S. (1998).**
Customer orientation and performance: A study of SMEs. *Management Decision*, 36(6), 385-394.
- **Atuahene-Gima, K. (1995).**
An exploratory analysis of the impact of market orientation on new product performance, a contingency approach. *Journal of Product Innovation Management*, 12(4), 275-293.
- **Atuahene-Gima, K., & Ko, A. (2001).**
An empirical investigation of the effect of market orientation and entrepreneurship orientation alignment on product innovation. *Organization Science*, 12(1), 54-74.
- **Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (1999).**
The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(4), 411-427.
- **Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2007).**
Does market orientation facilitate balanced innovation programs? An organizational learning perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 24(4), 316-334.
- **Carpenter, G. S., & Nakamoto, K. (1989).**
Consumer preference formation and pioneering advantage. *Journal of Marketing Research*, 26(3), 285-298.
- **Churchill, G. A. (1979).**
Paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- **Day, G. (1999).**
Creating a market-driven organization. *Sloan Management Review*, 41(1), 11-22.
- **Deng, S., & 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. (1999).**
Corporate culture and market orientation: Comparing Indian and Japanese firms. *Journal of International Marketing*, 7(4), 111-127.
- **Deshpandé, R., Farley, J. U., & 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., Farley, J. U., & Webster, F. E. (2000).**
Triad lessons: Generalizing results on high performance firms in five business-to-business markets. *International Journal of Research in Marketing*, 17, 353-362.
- **Doty, H. D., & Glick, W. H. (1998).**
Common method bias: Does common methods variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1(4), 374-406.
- **Ellis, P. D. (2006).**
Market orientation and performance: A meta-analysis and cross-national comparisons. *Journal of Management Studies*, 43(5), 1089-1107.
- **Farley, J. U., Lehmann, D. R., & Ryan, M. J. (1982).**
Patterns in parameters of buyer behaviour models: Generalizing from sparse replication. *Marketing Science*, 1(2), 181-204.
- **Gabel, T. G. (1995).**
Market orientation: Theoretical and methodological concerns. In B. B. Stern, & G. M. Zinkhan (Eds.), *Enhancing Knowledge Development in Marketing*, Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators Conference, Chicago, 368-375.
- **Gatignon, H., & Xuereb, J. M. (1997).**
Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- **Gotteland, D., & 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.

■ **Greenley, G. E. (1995).**

Market orientation and company performance: Empirical evidence from U.K. companies. *British Journal of Management*, 6(1), 1-13.

■ **Griffin, A. (1997).**

PDMA research on new product development practices: Updating trends and benchmarking practices. *Journal of Product Innovation Management*, 14(6), 429-458.

■ **Griffin, A., & Page, A. L. (1996).**

PDMA success measurement project: Recommended measures for product development success and failure. *Journal of Product Innovation Management*, 13(6), 478-496.

■ **Han, J. K., Kim, N., & Srivastava, R. K. (1998).**

Market orientation and organizational performance: Is innovation a missing link? *Journal of Marketing*, 62(4), 30-45.

■ **Henard, D. H., & Szymanski, D. M. (2001).**

Why some new products are more successful than others. *Journal of Marketing Research*, 38(3), 362-375.

■ **Hofstede, G. (2001).**

Culture's Consequences: Comparing, Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations. London: Sage Publications.

■ **Homburg, C., & 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.

■ **Im, S., & Workman, J. P. (2004).**

Market orientation, creativity, and new product performance in high-technology firms. *Journal of Marketing*, 68(2), 114-132.

■ **Kahn, K. B. (2001).**

Market orientation, interdepartmental integration, and product development performance. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 314-323.

■ **Kennedy, K. N., Goolsby, J. R., & Arnould, E. J. (2003).**

Implementing a customer orientation: Extension of theory and application. *Journal of Marketing*, 67(4), 67-81.

■ **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*, 69(2), 24-41.

■ **Kline, T. J. B., Sulsky, L. M., & 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., & Jaworski, B. J. (1990).**

Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18.

■ **Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993).**

MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477.

■ **Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. (2004).**

The impact of market orientation, product advantage, and launch proficiency on new product performance and organizational performance. *Journal of Product Innovation Management*, 21(2), 79-94.

■ **Langerak, F., Hultink, E. J., & Robben, H. S. J. (2007).**

The mediating role of new product development in the link between market orientation and organizational performance. *Journal of Strategic Marketing*, 15(4), 281-305.

■ **Montoya-Weiss, M. M., & Calantone, R. (1994).**

Determinants of new product performance: A review and meta-analysis. *Journal of Product Innovation Management*, 11(5), 397-418.

■ **Moorman, C. (1995).**

Organizational market information processes: Cultural antecedents and new product outcomes. *Journal of Marketing Research*, 32(3), 318-335.

■ **Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990).**

The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35.

■ **Oczkowski, E., & Farrell, M. A. (1998).**

Discriminating between measurement scales using non-nested tests and two-stage least squares estimators: The case of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 15(2), 349-366.

■ **Ottum, B. D., & Moore, W. L. (1997).**

The role of market information in new product success/failure. *Journal of Product Innovation Management*, 14(4), 258-273.

- **Paladino, A. (2007).**
Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management*, 24(6), 534-553.
- **Payne, A. (1988).**
Developing a market-oriented organization. *Business Horizons*, 31(3), 46-53.
- **Pelham, A. M. (1997).**
Mediating influences on the relationship between market orientation and profitability in small industrial firms. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 5(3), 55-76.
- **Pelham, A. M., & 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.
- **Ramaseshan, B., Caruana, A., & Soon Pang, L. (2002).**
The effect of market orientation on new product performance: A study among Singaporean firms. *Journal of Product and Brand Management*, 11(6), 399-409.
- **Rodriguez Cano, C. R., Carrillat, F. A., & 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.
- **Rosenthal, R. (1991).**
Meta-analytic Procedures for Social Research. London: Sage Publications.
- **Rosenthal, R. (1995).**
Writing meta-analysis. *Psychological Bulletin*, 118(2), 183-192.
- **Ruekert, R. W. (1992).**
Developing a market orientation: An organizational strategy perspective. *International Journal of Research in Marketing*, 9(3), 225-245.
- **Rust, R. T., Moorman, C., & Dickson, P. R. (2002).**
Getting return on quality: Revenue expansion, cost reduction, or both? *Journal of Marketing*, 66(4), 7-24.
- **Slater, S. F., & Narver, J. C. (1994).**
Does competitive environment moderate the market orientation-performance relationship? *Journal of Marketing*, 58(1), 46-55.
- **Snedecor, G. W., & Cochran, W. G. (1980).**
Statistical Methods, 7th edition, Ames: Iowa State University Press.
- **Steinman, C., Deshpandé, R., & Farley, J. U. (2000).**
Beyond market orientation: When customers and suppliers disagree. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 109-119.
- **Van Bruggen, G. H., & Smidts, A. (1995).**
The assessment of market orientation: Evaluating the measurement instrument as a tool for management. In M. Bergadaà (Ed.), *Marketing Today and for the 21st Century*, Proceedings of the 24th EMAC Conference, Vol II., 2037-2043, ESSEC, France, May 16-19.
- **Verhees, F. J. H. M., & Meulenbergh, M. T. G. (2004).**
Market orientation, innovativeness, product innovation, and performance in small firms. *Journal of Small Business Management*, 42(2), 134-154.
- **Webb, D., Webster, C., & Kreppapa, 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. (1992).**
The changing role of marketing in the corporation. *Journal of Marketing*, 56(4), 1-17.
- **Wren, B. M., Souder, W. E., & Berkowitz, D. (2000).**
Market orientation and new product development in global industrial firms. *Industrial Marketing Management*, 29(6), 601-611.

Annexe 1: Grille de codage des articles et principales caractéristiques des études

La grille utilisée pour le codage des articles a été la suivante.

Année						
Nationalité des entreprise	1 Amérique du Nord	2 Asie	3 Europe	4 Océanie		
Répondant	1 Chef de produit	2 Directeur général	3 Directeur unité stratégique	4 Responsable marketing	5 Président	6 Indéterminé
Secteur	1 Industriel			2 Grande consommation		
Taille de l'échantillon						
Approche de l'orientation marché	1 Comportementale			2 Culturelle		
Nombre de dimensions						
Nombre d'items						
Mesure de la performance	1 Objective			2 Subjective		
Nombre de dimensions						
Nombre d'items						
Type de performance	1 Financière	2 Projet	3 Technique	4 Commerciale	5 Globale	

Les principales caractéristiques des études sont les suivantes.

Nationalité	Amérique du Nord : 34 études Asie : 8 études Europe : 23 études Océanie : 25 études
Répondant	Direction générale : 4 Directeur d'unité stratégique : 7 Responsable marketing : 13 Président : 26 Indéterminé : 37
Approche de l'orientation marché	Comportementale : 26 Culturelle : 59
Nombre de dimensions de l'échelle de mesure d'orientation marché	Une dimension : 3 Deux dimensions : 10 Trois dimensions : 56
Mesure de la performance d'un nouveau produit	Objective : 3 Subjective : 67
Nombre de dimensions de l'échelle de mesure de performance d'un nouveau produit	Une dimension : 27 Deux dimensions : 3 Trois dimensions : 3 Cinq dimensions : 1
Type de performance d'un nouveau produit	Financière : 9 Projet : 5 Technique : 3 Commerciale : 24 Globale : 16
