



Mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME

Maryam BEN CHEHIDA, Marie-Christine MONNOYER

Centre de Recherches en Management (CRM)

Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse

Université Toulouse 1 Capitole

Mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME

Maryam Ben Chehida

Centre de Recherches en Management (CRM)
Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse
Université Toulouse 1 Capitole
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse cedex 9
Courriel : maryam.benchehida@yahoo.fr

Marie-Christine Monnoyer

Centre de Recherches en Management (CRM)
Institut d'Administration des Entreprises (IAE) de Toulouse
Université Toulouse 1 Capitole
2 rue du Doyen Gabriel Marty - 31042 Toulouse cedex 9
Courriel : marie-christine.monnoyer@univ-tlse1.fr

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'explorer et de comprendre la possibilité de mise en œuvre d'une orientation marché par les technologies de l'information dans un contexte de PME. Une revue de littérature basée sur les principales approches d'implémentation de l'orientation marché révèle un manque d'opérationnalité et a permis de proposer un modèle de mise en œuvre de cette orientation adapté aux PME. Le modèle proposé met en relation, l'orientation marché et l'orientation technologies de l'information et suppose un effet modérateur du profil stratégique du dirigeant. Il est en cours de test sur un échantillon de PME manufacturières québécoises et françaises. Les résultats seront publiés prochainement.

Mots clés :

Orientation marché (Stratégie, Marketing), TIC, PME

Mise en œuvre de l'orientation marché par les Technologies de l'Information : proposition d'un modèle adapté aux PME

Résumé :

L'objectif de cette communication est d'explorer et de comprendre la possibilité de mise en œuvre d'une orientation marché par les technologies de l'information dans un contexte de PME. Une revue de littérature basée sur les principales approches d'implémentation de l'orientation marché révèle un manque d'opérationnalité et a permis de proposer un modèle de mise en œuvre de cette orientation adapté aux PME. Le modèle proposé met en relation, l'orientation marché et l'orientation technologies de l'information et suppose un effet modérateur du profil stratégique du dirigeant. Il est en cours de test sur un échantillon de PME manufacturières québécoises et françaises. Les résultats seront publiés prochainement.

Mots clés :

Orientation marché (Stratégie, Marketing), TIC, PME

Introduction

Le développement des technologies de l'information et de la communication (TIC) et leur appropriation par le client, l'accentuation de la concurrence et par la suite la multitude de choix possibles des offres et les contraintes matérielles font du consommateur un être infidèle et exigeant, un partenaire actif, intelligent, éduqué, informé, apte à faire des choix et désireux de les faire (Montebello, 2003). Certains auteurs (Rochefort, 1999) parlent du « client entrepreneur » pour qualifier un client actif et réactif, co-concepteur, co-producteur, co-développeur et co-distributeur de la valeur qui lui est proposée (Angot, Lecocq et Plé, 2010). La création de valeur pour le client peut être, ainsi, considérée comme une clé de succès et une source de performance organisationnelle pour les entreprises.

Le cadre théorique dans lequel s'intègre cette logique de création de valeur est l'orientation marché (OM). Celle-ci s'appuie, dans une première phase, sur une collecte d'informations sur les besoins actuels et latents des clients et de l'ensemble des parties prenantes. Dans une seconde phase, les informations liées aux marchés sont intégrées à toutes les fonctions ou départements de l'entreprise dans le but de créer de la connaissance et apporter une réponse aux besoins des marchés. On parle alors de "*market information processing activities*" pour noter l'importance de la gestion des informations dans l'OM (Hult, Ketchen et Slater, 2005).

Dès lors, il est logique qu'un courant de recherches se soit interrogé sur le rôle des TI dans la construction de l'OM voire sa mise en œuvre. Ce courant (Min, Song et Keebler, 2002 ; Nakata et Zhu, 2006 ; Amara et Kalika, 2007 ; Borges, Hoppen et Luce, 2009) explore le rôle des TI dans la transformation et l'amélioration des processus de l'OM. Les TI permettent de construire de la valeur ajoutée informationnelle et relationnelle (Madrid et Monnoyer, 2005). Elles favorisent un apprentissage organisationnel « réactif » et « proactif » (Min et *al.*, 2002) et permettent de relier les entreprises et leurs partenaires à des réseaux stratégiques de relations et d'interactions (Gulati, Nohria et Zaheer, 2000). Ainsi, la numérisation des processus de l'OM permettrait-elle de proposer une offre plus riche et personnalisée et de faciliter la collecte, la dissémination et la réaction à l'intelligence marché (IM). Mieux encore, la combinaison d'une OM et d'une orientation TI semble conduire à une meilleure performance organisationnelle (Zhu et Nakata, 2007) à condition, pour certains (Amara, 2006), qu'il y

ait un alignement stratégique entre elles. Sur le terrain, les entreprises deviennent conscientes de ces opportunités.

L'objectif de cette communication est de présenter un état de l'art sur ce sujet et de proposer un modèle de mise en œuvre de l'OM adapté aux PME. Quatre constats motivent notre intérêt pour les PME. Le premier porte sur la place qu'elles occupent dans la plupart des économies. A ce titre, Torres (2007) affirme qu'en France, la majorité (99,8 %) des entreprises qui appartiennent au champ de l'industrie, du commerce et des services sont des PME (moins de 250 salariés). Elles jouent un rôle économique important en tant que principal pourvoyeur d'emploi (60 % des emplois) (Torres, 2007), principal créateur de valeur ajoutée (55 %) (Savajol, 2003) et représentent près de 25 % des exportations et 35 % des investissements (Martin, 2007). L'OM semble être une opportunité de réussite pour cet acteur économique majeur (Pelham, 2000 ; Baker et Sinkula, 2009 ; Voola et O'Cass, 2010). Même si leur champ d'action était le plus souvent limité aux territoires locaux ou nationaux, elles sont, de plus en plus, confrontées à un contexte de mondialisation et d'ouverture des marchés. La banalisation des technologies fait qu'elles se trouvent confrontées à une concurrence planétaire en même temps, leur offre une opportunité d'accession à de nouveaux marchés (Rochette-Ladouceur et Cassière, 2007). Même si les effets bénéfiques de l'OM sur des dimensions de la performance financière et non-financière (innovation, gestion des ressources humaines, exportation, entrepreneuriat, etc.) se confirment au fil des années (Kaur et Gupta, 2010), il apparaît que peu de PME sont orientées marché (Rochette-Ladouceur et Cassière, 2007). A ce constat s'ajoute celui relatif au nombre limité des travaux consacrés aux PME comparés à ceux réalisés sur des échantillons de grandes entreprises (Kaur et Gupta, 2010). En matière des travaux qui ont porté sur la mise en œuvre de l'OM, seules deux des démarches d'implémentation proposées sont spécifiques au contexte des PME (Martin et Martin, 2005 ; Martin, Martin et Minnillo, 2009). Ces deux démarches reposent sur la transformation de la culture organisationnelle pour induire les comportements d'OM désirés. Mais, la culture n'est pas nécessairement antécédente aux comportements (Griffiths et Grover, 1998 ; Gonzalez-Benito et Gonzalez-Benito, 2005) ce qui peut remettre en cause ces démarches. Une utilisation créative des TI pour la mise en œuvre des composantes d'une OM pourrait amener à une meilleure performance globale et à un meilleur retour sur investissements en particulier ce qui est important étant données les ressources limitées des PME (Julien, 2007). Le dernier constat est lié au fait que la dynamique de l'innovation et de la présence sur les marchés internationaux est désormais une voie de développement indispensable pour les PME (Julien, 2005 ; Boutary, 2009). Un fort degré d'OM pourrait conduire à une meilleure compétitivité sur le plan international (Armario, Ruiz et Armario, 2008). Développer une approche d'implémentation de l'OM spécifique pour les PME serait intéressante d'autant plus qu'une étude récente a montré que les managers rencontreraient encore des difficultés d'interprétation et de mise en œuvre de l'OM dans leurs organisations (Mason et Harris, 2005).

Nous commençons par une présentation des principales conceptualisations et approches de mise en œuvre de l'OM pour explorer par la suite le rôle des TI dans cette mise en œuvre.

1. Orientation marché: Le client au cœur de la réflexion stratégique

Depuis le début des années 50, le client est placé au cœur de la réflexion stratégique et des actions marketing (Drucker, 1954). Comme l'affirme Drucker, *"Marketing is not a specialized functional activity but rather the whole business seen from the point of view of its final result; that is, from the customer's point of view"*. La satisfaction des besoins des clients est apparue comme une condition *sine qua non* de la performance. On parle alors du concept marketing (CM), défini comme un état d'esprit, une philosophie de management et d'organisation. Malgré sa large diffusion, les recherches se sont principalement focalisées sur l'étendue de son adoption (Hise, 1965), ses limites (Ennew, Filatotchev, Wright et Buck, 1993) et des discussions sur les facteurs qui en facilitent ou en freinent la mise en œuvre

(Meziou, 1991). Au début des années 90, on assiste à un regain d'intérêt envers le CM. Suite à l'investigation de Shapiro (1988) et Webster (1988), des travaux prolongent le CM et développent une réflexion sur l'OM (Kohli et Jaworski, 1990). L'OM apparaît désormais comme la contre partie opérationnelle du CM.

1.1 Vers une définition intégratrice de l'OM

Dans la littérature, l'OM a été abordée principalement suivant cinq approches comme le résume le tableau suivant :

Approche	Définition de l'OM	Principaux auteurs
Culturelle	Culture organisationnelle qui vise la création de manière durable de la valeur pour le client tout en prenant en considération les intérêts des parties prenantes.	Narver et Slater, 1990 ; Gagnon et Xuereb, 1997 ; Gotteland, 2005 ; Lambin et Chumpitaz-Caceres, 2006 ;
Comportementale	La production par l'organisation de l'intelligence marché ¹ , la dissémination de cette intelligence au sein de l'organisation et la réaction de l'organisation à cette intelligence.	Kohli et Jaworski, 1990 ; Amara, 2006 ;
Systémique	un ensemble de cinq systèmes de management (organisationnel, d'information, de contrôle, de planification, et de gestion des ressources humaines) configurés dans le but de favoriser l'orientation de l'organisation vers ses clients et ses concurrents.	Homburg et Becker, 1999
Par les ressources et les compétences	Une capacité distinctive et une ressource intangible qui lie l'entreprise à son environnement externe et qui lui permet d'être réactive et proactive ;	Helfert, Ritter et Walter, 2002 ; Voola et O'Cass, 2010 ;
Relationnelle	Un ensemble de processus relationnels d'échanges basés sur des ressources (informationnelles, physiques, humaines, techniques) et des activités (échange, coordination, résolution de conflits, adaptation).	Kyriakopoulos et Moorman, 2004 ;

Tableau n°1 : Principales conceptualisation de l'OM

La majorité des travaux menés sur l'OM se sont basés sur les deux premières approches. Les trois autres conceptualisations restent, à notre connaissance, très peu utilisées. Etant donnée l'absence d'unanimité quant à la définition de l'OM, des efforts d'intégration des différentes approches ont vu le jour. La majorité des chercheurs s'accordent sur la complémentarité des différentes approches. Des re-conceptualisations de l'OM (Diamantopoulos et Cadogan, 1995 ; Hurley et Hult, 1998) ont alors été proposées. L'OM se présenterait alors comme une culture organisationnelle spécifique intégratrice et unificatrice qui induit les comportements appropriés qui la caractérisent (Homburg et Pflesser, 2000). La définition la plus complète, à nos yeux, a été proposée par Kaur et Gupta (2010) qui définissent l'OM comme « une culture organisationnelle qui assure un ensemble de comportements nécessaires pour produire, disséminer et répondre à l'intelligence marché interne et externe dans le but de créer une valeur supérieure pour le client à travers des compétences et des capacités organisationnelles supérieures, et par conséquent assurer une rentabilité à long terme en identifiant et en gérant, de manière continue, les contraintes liées au système qui entrave la culture d'orientation marché dans l'organisation » (p. 88).

Ces travaux sur la conceptualisation de l'OM ont été enrichis par un autre courant de recherches sur ses antécédents et ses conséquences. Une attention particulière a été accordée à l'impact de l'OM sur la performance de l'entreprise ainsi que les variables médiatrices et modératrices qui interviennent au niveau de ce lien. En particulier, l'innovation occupe une place prépondérante dans ces travaux

¹ L'intelligence marché correspond « un flux constant et permanent de connaissances et d'informations qui circulent et qui sont stockées dans l'organisation. Ce flux est obtenu à partir d'une investigation permanente et une veille active portant non seulement sur les besoins actuels et futurs des clients mais aussi, dans une moindre mesure, sur des facteurs exogènes relatifs aux marchés (concurrence, régulation, etc.) susceptibles d'affecter le comportement des clients » (Amara, 2006).

considérée tantôt comme une variable médiatrice (Snoj, Milfelner et Gabrijan., 2007), tantôt comme une variable modératrice (Rapp, Schillewaert et Wei Hao, 2008). Certains affirment qu'une entreprise orientée marché présente une meilleure capacité d'innovation (Salavou et al., 2004) et se caractérise par un degré d'innovativité important (Frishammar et Ake Hörte, 2007). Même si pour certains, l'OM aurait un impact négatif sur l'innovation, (Connor, 1999 ; Lukas et Ferrell 2000), une méta-analyse récente (Grinstein, 2008) réalisée sur des études menées sur la relation OM-innovation a montré que l'OM a un impact positif significatif sur des dimensions de l'innovation (innovativité et performance des produits nouveaux). Ainsi, nous souscrivons l'idée que l'innovation fait partie intégrante de la culture et des comportements d'OM. Cette idée est fondée sur l'intégration d'une perspective proactive et de management offensif dans l'OM (Kohli, Jaworski et Sahay, 2000), ce que Narver, Slater et MacLachlan (2004) appellent OM proactive. A partir de ces réflexions, nous définissons l'OM comme une culture organisationnelle qui vise la création et le maintien d'une valeur supérieure pour le client par la production, la dissémination et la réponse (réaction/proaction) à l'IM. Elle se caractérise par une orientation innovation et par une collaboration avec les parties prenantes clés.

Après cette brève présentation des principales conceptualisations de l'OM, nous présentons dans la section suivante les principales approches de sa mise en œuvre.

1.2 Approches de mise en œuvre de l'OM

L'importance opérationnelle de l'OM se déduit de ses effets avérés sur la performance organisationnelle (Kaur et Gupta, 2010). Malgré la maturation des recherches sur l'OM, la littérature sur sa mise en œuvre (actions, comportements et processus managériaux) demeure relativement restreinte et peu précise (van Raaij et Stoelhorst, 2008). Il persiste en effet des difficultés d'interprétation et de mise en œuvre de l'OM dans les organisations (Mason et Harris, 2005). Ceci peut s'expliquer, d'une part, par la diversité des conceptualisations et des outils de mesures du degré d'OM et par conséquent des leviers d'amélioration et d'autre part, par la place accordée au thème d'implémentation de l'OM dans la littérature par rapport aux trois autres (conceptualisation, modélisation, mesure).

À partir de 1988, quelques démarches d'implémentation de l'OM ont été développées. Certaines sont purement conceptuelles et se limitent à des recommandations ou principes de mise en œuvre. D'autres sont pragmatiques et constituent des méthodes structurées d'implémentation. Certaines sont focalisées sur la transformation des systèmes de valeurs et de la culture alors que d'autres se concentrent sur la modification des processus et des activités. Les principales approches de mise en œuvre de l'OM sont résumées dans le graphe suivant :

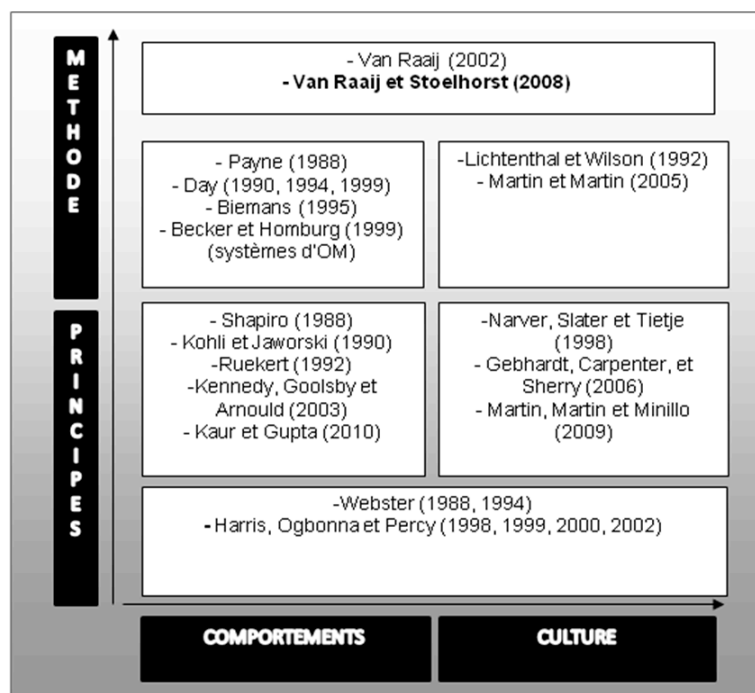


Figure n°1 : synthèse des principales approches de mise en œuvre de l'OM

La majorité des approches qui reposent sur des recommandations ou des principes de mise en œuvre sont peu détaillées et manquent d'opérationnalité (Van Raaij, 2001 ; Gotteland, 2005 ; Van Raaij et Stoelhorst, 2008). A titre d'exemple, Martin et al. (2009), en opposant des modèles cognitifs de dirigeants de PME à fort et à faible degré d'OM, proposent des valeurs, des normes et des comportements spécifiques aux dirigeants des organisations orientées marché ainsi que des caractéristiques des structures organisationnelles qu'ils mettent en place. Mais, non seulement les recommandations sont peu détaillées mais aussi, les auteurs ne proposent pas des outils qui permettent de les mettre en place ni même de les évaluer. Même si ces propositions sont plutôt théoriques et manquent d'opérationnalité, on ne peut nier le fait qu'elles ont nourri la réflexion sur l'implémentation de l'OM. Plus structurées que ces recommandations, des méthodes de mise en œuvre ont été proposées parallèlement. A l'exception des méthodes proposées par van Raaij (2001) et van Raaij et Stoelhorst (2008) qui sont détaillées, synthétiques et riches, les autres méthodes se révèlent, pour la plupart, peu détaillées (par exemple : Day, 1994 ; 1999) et peu opérationnelle (par exemple : Payne, 1988). La figure suivante représente, à titre d'illustration, les différentes étapes de la méthode proposée par van Raaij (2001) :

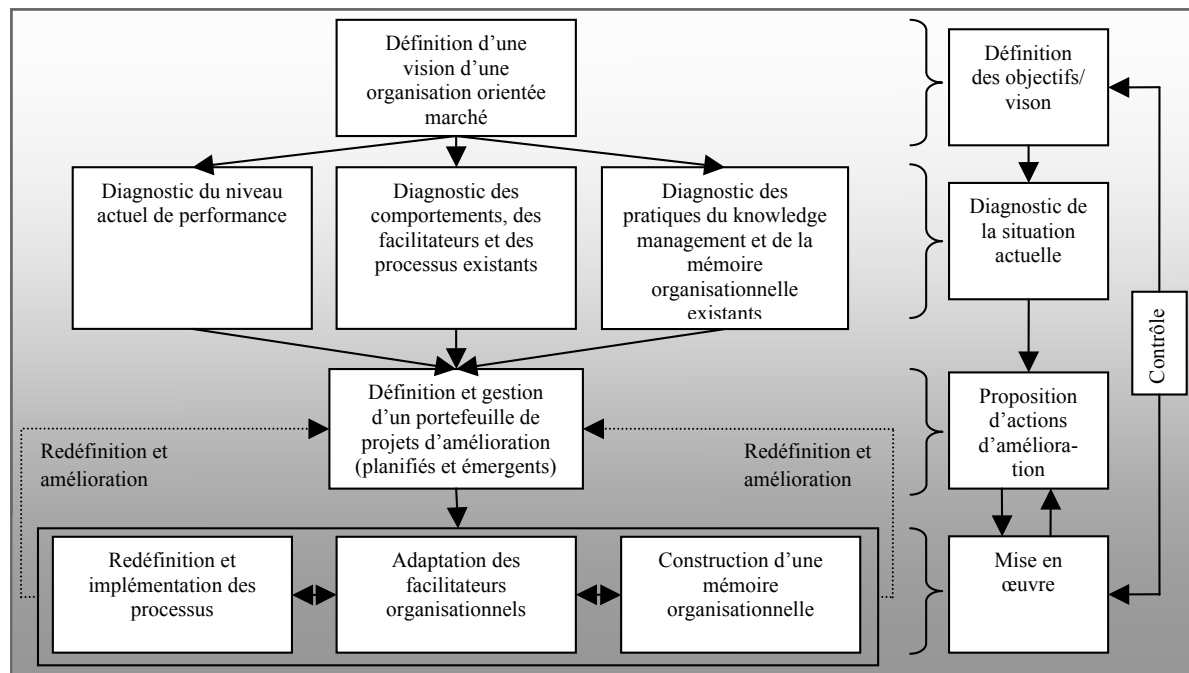


Figure n°2 : Méthode de mise en œuvre de l'OM adaptée de van Raaij (2001, p. 261) et Gotteland (2005, p. 137).

Même si les méthodes d'implémentation de l'OM sont très limitées, les démarches intégratrices de van Raaij (2001) et de Van Raaij et Stoelhorst (2008) ouvrent des portes pour la mise en œuvre. Toutefois, il ressort de cet état de l'art que si l'information et sa gestion occupent une place importante dans l'OM, le rôle des TI est parfois ignoré, et même s'il est évoqué, il reste encore flou et peu précis. Or, la mise en œuvre de l'OM peut reposer sur l'utilisation créative des TI (Day, 1999). La numérisation de l'information élargit le champ et accélère le recueil des informations. Cette opportunité se révèle particulièrement intéressante dans le déroulement des échanges informationnels avec toutes les parties prenantes pour lesquelles ces échanges sont souvent considérés comme trop chronophages (Madrid et Monnoyer, 2005), donc sous productifs. Les tâches de traitement, de dissémination en interne et de réaction à l'IM bénéficient parallèlement des améliorations constantes des TI. De nouvelles formes d'implémentation de l'OM peuvent donc être envisagées, même si l'implantation des TI ne s'effectue que par étape, comme le montrent les analyses effectuées dans les grandes comme les petites entreprises (Boutary et Monnoyer, 2006).

2. Mise en œuvre de l'OM par les TI

Comme le soulignent Amara et Kalika (2007), « le potentiel qu'offrent les technologies et systèmes d'information en matière d'unification et de consolidation des données clients, de rapidité des traitements, de facilité de transmission et de partage de l'information constitue autant d'éléments qui incitent les entreprises à les exploiter pleinement ». Lorsque l'objectif principal de l'entreprise est d'être orientée marché, il semble difficile de ne pas intégrer les TI dans la réflexion sur la mise en œuvre de l'OM.

2.1 Impacts des TI sur les composantes de l'OM

Les TI constituent un moyen puissant permettant d'accéder aux marchés, de favoriser la différenciation et la personnalisation de l'offre, de créer et de maintenir des avantages concurrentiels, d'accéder à la modernité et à l'efficacité et d'améliorer la performance (Kalika et Ataay, 2004 ; Madrid et Monnoyer, 2005). Gatignon et Xuereb (1997) ont d'ailleurs attribué une composante technologique à l'OM et l'ont défini comme « la volonté et la capacité d'une organisation d'obtenir de manière continue un savoir-faire

technologique conséquent et de l'utiliser dans les processus marketing ». Pour Atuahene-Gima, Slater et Olson (2005), elle constitue l'intégration de l'innovation en général et l'utilisation des TI dans les pratiques managériales et les processus de gestion. Dans les paragraphes suivants, nous allons explorer l'impact des TI sur chaque composante de l'OM telle que nous l'avons définie.

2.1.1 Production de l'intelligence marché

La production de l'IM ne se limite pas aux informations sur les clients mais intègre aussi d'autres facteurs environnementaux exogènes qui peuvent influencer le comportement des clients (Kohli et Jaworski, 1990). Elle implique l'exploration de l'ensemble des facteurs influençant l'environnement global de l'entreprise, la détection des perspectives d'évolution et l'anticipation du sens et de la nature de ces évolutions (Amara, 2006). Ceci se traduit par la réalisation, en parallèle, de veilles² technologique, concurrentielle, commerciale et sociétale (Brouard, 2007 ; Rochette-Ladouceur et Cassière, 2007). Les activités de veilles reposent sur l'utilisation stratégique des TI (Julien, Raymond, Jacob et Ramangalahy 1997). D'ailleurs, des outils informatisés ont été développés pour assurer ces activités de veille. Ils portent notamment sur la pertinence (PERTINENCE), le ciblage (CIBLE), la sélection (SELECT, OASIS), et la création de sens (PUZZLE) (Brouard, 2007).

Par ailleurs, Min et *al.* (2002) ont introduit le concept d'IMO³ qui se base sur l'idée qu'Internet et ses outils assurent la mise en œuvre des composantes et des processus de l'OM. En matière de production de l'IM, l'intégration des TI permet un accès rapide, économique, facile et en temps réel à cette intelligence. Les TI constituent, en effet, une source de distribution des informations et permettent de communiquer de façon interactive avec le client et de répondre à sa requête en temps réel. Les interactions avec les clients se trouvent privilégiées par le contact direct via des discussions en ligne ou le chat instantané. Ceci favorise la créativité du client qui devient une source de génération de l'IM. De même, les discussions en ligne de communautés de clients constituent une source d'idées pour l'innovation produit, les actions marketing et les études de satisfaction des clients, ce qui n'était pas facile à réaliser en dehors des environnements numérisés. L'usage des TI favorise aussi la désintermédiation et permet donc la collecte directe des informations sur les clients, sans risque de distorsion (Min et *al.*, 2002).

Les interactions avec les partenaires d'affaires se trouvent aussi privilégiées. Des réunions informelles et formelles, on passe à des réunions d'information en ligne (accès à des bases de données d'entreprises et commerciales, filtrage d'informations) (Min et *al.*, 2002). La production de l'IM se trouve alors améliorée, voire même rendue possible par les TI.

2.1.2 Dissémination de l'IM

La dissémination de l'IM concerne le domaine de la communication organisationnelle qui constitue non seulement une composante du processus d'OM mais aussi une condition *sine qua non* de sa mise en place à l'échelle de l'organisation (Amara, 2006).

L'information collectée n'acquiert de la valeur qu'une fois partagée et diffusée au sein de l'organisation (Ives, Jarvenpaa et Mason, 1993) puisqu'elle doit servir à une prise de décision sous forme d'action ou de réaction (Narver et *al.*, 2004). Les applications Internet (e-mail, Usenet, Chat, etc.) facilitent cette diffusion et rendent l'information disponible en temps réel et dynamique au service des processus créatifs. Par ailleurs, les informations partagées à travers les chaînes d'approvisionnement des partenaires

² La veille désigne « une activité continue et en grande partie itérative visant une surveillance active de l'environnement commercial (clients, marchés, fournisseurs, etc.), technologique, concurrentiel etc. pour en anticiper les évolutions » (AFNOR – Agence Française de Normalisation-, 1998).

³ Internet mediated market orientation: “Internet-mediated, information rich, seamless, agile and boundary spanning process of generating, disseminating and responding to market information on the Internet”.

leur permettent de « sentir et de répondre » aux besoins des clients : améliorer et augmenter la valeur pour le client et la chaîne des partenaires (Min et al., 2002).

2.1.3 Réaction à l'IM

Les actions menées en réponse à l'intelligence produite et disséminée peuvent être réactives ou proactives selon qu'il s'agisse de besoins clients exprimés ou latents.

L'introduction des TI dans le processus de réaction à l'IM accélère la réactivité de l'entreprise en éliminant le temps d'arrêt (*downtime*) due à la séquentialité des processus multi-niveaux de l'OM (Min et al., 2002). Elle permet, de même, de construire des réponses ciblées (discussions en ligne avec les clients pour la personnalisation des produits ; programmes ciblés de sélection de clients ; mises à jour instantanées), de réaliser des programmes marketing basés sur la collaboration des clients (discussions, catalogue, commandes en ligne), d'assurer des services clients en temps réel (centre d'aide en ligne ; vérification de l'état des commandes en ligne (visibilité), etc.) et autorise une coordination ouverte au-delà de l'entreprise pour des actions correctives immédiates (Min et al., 2002). La réaction à l'IM se trouve ainsi favorisée par l'usage des TI.

En conclusion, les TI constituent un levier stratégique soutenant le processus informationnel de l'OM (production, dissémination et réaction à l'IM). D'ailleurs, cette hypothèse a été vérifiée par Borges et al. (2009). Pour Min et al. (2002), l'introduction des TI dans les processus traditionnels de l'OM permettrait de réaliser des programmes de marketing ciblé efficaces, d'améliorer le service aux clients, de réaliser des économies de coûts marketing et d'atteindre une meilleure performance globale.

2.1.4 Orientation innovation

Les TI soutiennent l'innovation (produit, processus, organisationnelle) au sein de l'organisation (Dibrell, Davis et Craig, 2008). Selon Lindgreen et Wynstra (2005), les TI interactives ont transformé la nature des biens/services, des structures, des fonctions et des processus. Il apparaît de même que la numérisation des processus d'innovations améliore le processus de servuction (Monnoyer et Omrane, 2003). Dans cette veine, Viardot (2000) affirme que s'appuyant sur la puissance des TI, les entreprises réinventent la notion du service et proposent des solutions de « haute technologie », « mélange subtil d'information, de savoir et de technologie ». De même, Monnoyer et Omrane (2003) affirment que « l'usage des TIC est susceptible non seulement de régénérer les processus mais aussi de faire apparaître de nouvelles prestations qui contribuent à accélérer l'obsolescence des démarches antérieures ».

Dans un espace de marché, le client « entrepreneur » se trouve favorisé par rapport aux médias traditionnels puisqu'il ne subit pas l'information mais l'explore. Les applications Internet lui permettent, en effet, d'avoir accès à des informations plus complètes grâce aux comparateurs de prix et de performance et « d'être accompagné de manière virtuelle dans la construction d'une proposition personnalisée » (Madrid et Monnoyer, 2005). L'offre se trouve aussi modifiée par l'intégration des TI dans les processus de planification, de conception et de production. Les TI peuvent même être considérées comme un facteur de différenciation entre les offreurs. A ce titre, les services pré et post achat favorisés par les TI sont créateurs de valeur pour le client. On parle d'une offre complexe : elle se compose du produit, des services complémentaires et d'une dimension numérique. Madrid et Monnoyer (2005) distinguent ainsi trois offres créatrices de valeur à savoir la servuction électronique, la commercialisation électronique et le système d'offre électronique. La création de valeur pour le client repose ainsi sur la virtualisation du processus d'achat, des relations avec le client et le couple produit/service.

A la lumière de ce qui a été présenté, le comportement d'innovation d'une entreprise orientée marché se trouverait favorisé et renforcé par la mise en œuvre des TI.

2.1.5 Collaboration avec les parties prenantes: vers une intégration numérisée des chaînes de valeur

Si dans le cadre d'une OM réactive, les TI facilitent la prise de conscience des évolutions des attentes du marché, la perception des besoins latents caractéristiques d'une OM proactive suppose la construction de relations avec des partenaires susceptibles de favoriser l'expression du besoin ou d'éduquer le client. Les TI facilitent la construction des collaborations virtuelles avec les clients (Dawson et Clemens, 2004) qui permettent de profiter des avantages résultant de l'interdépendance des activités (Porter, 2001), d'augmenter l'efficacité des transactions, d'accéder aux informations, marchés et technologies, et d'améliorer la coordination entre les firmes faisant partie du réseaux (Gulati et *al.*, 2000). Les collaborations virtuelles favorisent aussi la co-production de valeur qui devient synchronique, interactive et co-inventée (Amit et Zott, 2001) et rendent l'entreprise plus transparente aux yeux des clients, renforçant ainsi une confiance indispensable à l'acceptation de propositions innovantes de la part de l'offreur (Angoulvant, Crabbe et Daraoui, 1999). On aborde ainsi de potentielles créations de valeur pour le client. Un des principaux avantages des TI pour les entreprises orientées marché est leur capacité à les relier avec leurs partenaires afin de proposer une valeur supérieure au client. Les innovations apportées par UPS en France, n'auraient sans doute pu conquérir leur marché sans l'intégration virtuelle de la chaîne d'approvisionnement. Ainsi, l'intégration des TI dans la mise en œuvre d'une OM favoriserait les collaborations en renforçant la créativité et la réactivité des différents partenaires et peut donner accès à de nouvelles sources de création de valeur pour le client.

2.2 Proposition d'un modèle de mise en œuvre de l'OM par les TI :

A partir de l'état de l'art présenté dans les paragraphes précédents, il apparaît que les TI soutiennent et facilitent les comportements d'OM. Nous proposons par conséquent un modèle de mise en œuvre de l'OM par les TI adapté aux PME (ci-dessous). L'objectif est d'apporter aux PME une aide à la réflexion stratégique et un éclairage sur la possibilité d'implémentation de l'OM par l'utilisation stratégique des TI (Kulatilaka et Venkatraman, 2001), technologies souvent sous-utilisées dans les PME (St-Pierre, Monnoyer, et Boutary, 2006). Ce modèle schématise la relation directe et positive entre l'orientation TI⁴ (structure et usages TI) et L'OM. Dans un contexte de PME, cette relation serait modérée par le profil stratégique du dirigeant. Les représentations personnelles, la personnalité et la vision personnelle du dirigeant jouent, en effet, un rôle prépondérant dans sa prise de décision et sa réflexion stratégique (Jaouen, 2008). Même s'il existe plusieurs typologies sur le comportement stratégique du dirigeant (par exemple : Porter, 1980), de nombreuses études ont retenu la typologie de Miles et Snow⁵ (1978) dans la caractérisation de ce comportement étant donné qu'elle est applicable indépendamment du secteur industriel (Hambrick, 1983) et qu'elle a été validée et utilisée dans de nombreuses études empiriques (par exemple : Raymond et St-Pierre, 2010).

⁴ L'orientation TI est définie comme « un ensemble structuré de processus de collecte, traitement, stockage et communication des données, informations et connaissances, reposant sur des outils technologiques, qui fournissent un support aux processus transactionnels et décisionnels, ainsi qu'aux processus de communication actionnés par des acteurs au sein de l'organisation » (Amara et Kalika, 2007). Elle englobe deux dimensions, la structure et les usages en matière de TI. Pour opérationnaliser l'orientation TI, nous appréhendons la structure TI par le degré de sophistication TI (Paré et Sicotte, 2001 ; De Búrca, Fynes et Brannik, 2006) et les usages TI par l'orientation affaires électroniques (e-commerce, e-intelligence stratégique, e-communication) (Raymond, Bergeron et Bili, 2005).

⁵ Miles et Snow (1978) distinguent quatre principaux profils stratégiques : réactif, défensif, analyseur et prospecteur. Une entreprise acquiert le statut de **Prospecteur** dans la mesure où elle innove sur le plan technologique, recherche de nouveaux marchés et opportunités et possède une capacité d'anticipation des évolutions de l'environnement. Elle adopte une stratégie de type **Défenseur** lorsqu'elle est orientée sur l'ingénierie des coûts, présente de faibles ambitions stratégiques et vise à évoluer dans un environnement ou un marché relativement stable. En tant qu'**Analyseur**, l'entreprise adopte une position intermédiaire entre le prospecteur et l'analyseur en arbitrant entre la minimisation du risque et la rentabilité optimale des opportunités d'affaires. Elle étudie minutieusement son environnement afin d'adapter sa stratégie à ses caractéristiques. Enfin, elle est classée en tant que **Réacteur** lorsqu'elle ne présente aucune stratégie d'affaire cohérente, n'apporte pas de réponse pertinente à son environnement et manque de capacité d'anticipation.

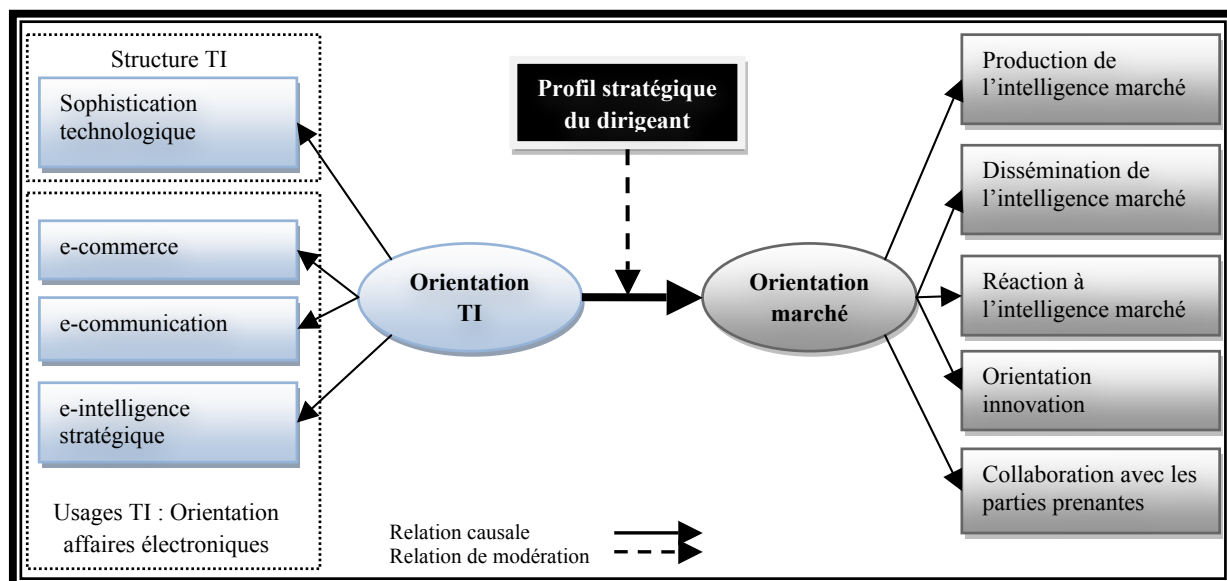


Figure n°3 : Modèle de mise en œuvre de l'orientation marché par les TI.

A partir d'une recherche auprès de PME manufacturières, O'Regan et Ghobadian (2006) ont montré que les PME prospectives, comparées à celles défensives, se démarquent par un comportement favorable à la créativité et à la collaboration avec les parties prenantes internes et externes. Ce comportement est favorisé par l'adoption d'un style de leadership plus transformationnel qui met l'accent sur la flexibilité et la liberté d'action et de prise de décision des employés (*empowerment*). A l'opposé, les PME défensives adoptent plutôt un style de leadership plus transactionnel, préconisant la centralisation du pouvoir et de la prise de décision et une structure fonctionnelle. Dans le même sens, Aragon-Sanchez et Sanchez-Marin (2005) montrent que, d'un côté, les PME ayant un comportement stratégique prospectif, comparées aux autres, sont plus ouvertes aux nouvelles TI et, d'un côté, elles mettent en place des pratiques de gestion qui privilégient la flexibilité de l'organisation. Ces pratiques se traduisent par des structures plus souples par rapport aux autres profils stratégiques de PME et aussi par une interaction constante avec différents acteurs de l'environnement externe. Les PME prospectives visent une position concurrentielle avantageuse et orientent leurs comportements dans ce sens. Ceci nous amène à supposer que dans le cas d'un profil prospectif du dirigeant, la mise en œuvre de l'OM par les TI serait facilitée (Julien, 2005). Un profil défenseur, par contre, empiéterait cette possibilité de mise en œuvre.

Ce modèle causal a été mis à l'épreuve auprès d'un échantillon de 139 PME (10 à 249 employés) manufacturières québécoises et françaises⁶. Pour tester ces relations (directe et modérée) de causalité, nous avons utilisé des équations structurelles, particulièrement la méthode PLS (*Partial Least Squares*, méthode des moindres carrés partiels) qui est robuste et adaptée à des échantillons de taille réduite (Chin, 1998). Les résultats sont en-cours d'élaboration et feront l'objet d'une publication prochainement.

Références bibliographiques

Amara, E. (2006), "Alignement stratégique entre orientation client et orientation technologique", Thèse de doctorat en sciences de gestion, Université Paris Dauphine.

⁶ Les données utilisées proviennent de la base de données PDG® (*Performance, Development, Growth*) qui est hébergée au sein du Laboratoire de Recherche sur la Performance des Entreprises (LaRePe) de l'Institut de Recherche sur les PME (INRPME) (Université du Québec à Trois Rivières (UQTR). Elle englobe des données confidentielles descriptives, stratégiques et financières d'environ 800 PME manufacturières québécoises et françaises.

- Amara, E. et Kalika, M. (2007), "L'alignement entre orientation client et stratégie technologique : application empirique au contexte tunisien", *Logiciels Libres : Défis et Opportunités*, 12^{ème} Conférence de l'Association Information et Management (AIM).
- Amit, R. et Zott, C. (2001), "Value creation in e-business", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, p. 493-520.
- Angot, J., Lecocq, X. et Plé, L. (2010), « Le client coconcepteur, coproducteur, codistributeur », *L'Expansion Management Review*, No 136, mars, p. 108- 121.
- Angoulvant, C., Crabbe A. et Daraoui Y. (1999), "Les réseaux à valeur ajoutée numérique", *L'Expansion Management Review*, décembre, p. 78-82.
- Aragón-Sánchez, A. et Sánchez-Marín, G. (2005), "Strategic orientation, management characteristics, and performance: A study of Spanish SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, No 3, p. 287-308.
- Armario, J.M., Ruiz, D.M. & Armario, E.M. (2008), "Market Orientation and Internationalization in Small and Medium-Sized Enterprise", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, N° 4, October, p. 485-511.
- Ataay, A. et Kalika, M. (2004), "Perception du rôle stratégique des TIC et changement organisationnel – Etude France-Turquie", CREPA, Journée d'étude et de recherche GRH et TIC "Du E-Business à la E-RH".
- Atuahene-Gima, K., Slater, S.F. et Olson, E.M. (2005), "The Contingent Value of Responsive and Proactive Market Orientations for New Product Program Performance", *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 22, No 6, p. 464-482.
- Baker, W.E. et Sinkula, J.M. (2009), "The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses", *Journal of Small Business Management*, October 2009, Vol. 47, N°4. p. 443.
- Belmondo, C. (2006), Ressources attentionnelles et processus de création de connaissance, in Bounfour A. (Ed.), *Capital immatériel, connaissance et performance*, Ed. L'Harmattan, Paris, p. 57-86.
- Biemans, W. (1995), "Implementing Market-Oriented Product Development", *Technology Review*, Vol. 83, p. 47-53.
- Boutary, M. (2009), « PME et exportation, existant et nouveaux défis », *Economie et Management*, No 131, Avril.
- Boutary, M. et Monnoyer M.C. (2006), « TIC et PME, De l'hésitation à la performance », *Regards sur les PME*, Vol. 13 ed.OSEO- Documentation française.
- Brouard, F. (2007), « Une recherche-action pour diagnostiquer les pratiques de veille stratégique des PME », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 20, N° 1, p. 9-40.
- Chin, W. W. (1998), The partial least squares approach for structural equation modelling, dans George A. Marcoulides, *Modern Methods for Business Research*, Lawrence Erlbaum Associates.
- Connor, T. (1999), "Customer-led and market-oriented: a matter of balance", *Strategic Management Journal*, Vol. 20, p. 1157-63.
- Dawson R. et Clemens K. (2004), "Virtual collaboration with clients", *Consulting to management*,
- Day, G.S. (1994), "The Capabilities of Market-driven Organizations", *Journal of Marketing*, Vol. 58, p. 37-52.

Day, G.S. (1999), "Creating a Market-Driven Organization", *Sloan Management Review*, Vol. 41, p. 11-22.

de Búrca, S., Fynes, B., et Brannick, T. (2006), "The Moderating Effects of Information Technology on Services Practice and Performance", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 26, N° 11, p. 1240-1254.

Deshpandé, R. et Webster, F.E. Jr (1989), "Organizational culture and marketing: defining the research agenda", *Journal of Marketing*, Vol. 53, p. 3-15.

Diamantopoulos, A. et Cadogan, J.W (1995), "Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the market orientation construct: integration and internationalization", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 3, p.41-60.

Dibrell, C., Davis, P.S. et Craig, J. (2008), "Fueling Innovation Through Information Technology in SMEs", *Journal of Small Business Management*, Vol. 46, N° 2, p. 203-218.

Drucker, P.F. (1954) *The Practice of Management*, Harper & Row Publishers Inc., NY.

Ennew, C.T., Filatotchev, I., Wright, M. et Buck, T.W. (1993), "Constraints on the adoption of the marketing concept", *European Journal of Marketing*, Vol. 27, p. 21-35.

Freeman, R.E. (1984), *Strategic management: A stakeholder approach*, Pitman Publishing Company, Boston.

Frishammar, J. et Ake Hörte, S. (2007), "The Role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms", *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 19, No 6, November, p. 765-788.

Gatignon, H. et Xuereb, J-B. (1997), "Strategic orientation of the firm and new product performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. 34, p.77-90.

Gebhardt, G.F., Carpenter, G.S. et Sherry, J.F. (2006), "Creating a Market Orientation: A Longitudinal, Multifirm, Grounded Analysis of Cultural Transformation", *Journal of Marketing*, Vol. 70, p. 37-55.

Graber Stéphane, S. Sandor, C. et Jean-Emile, D. (2003), "Premières évidences empiriques sur les antécédents de l'Orientation Vers le Marché dans la gestion bancaire privée", Actes du 19ème Congrès de l'AFM, Gammarth, Tunisie, 9-10 Mai.

Griffiths, J. S. and Grover R. (1998), "Implementing market orientation", Actes de la conférence d'été de l'American Marketing Association, p.72-81.

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, N°. 2, p. 166-173.

Gotteland, D. (2005), *L'orientation marché*, Editions d'Organisation, Paris.

Gulati, R., Nohria, N. et Zaheer, A. (2000), Strategic Networks, *Strategic Management Journal*, Special Issue, Vol. 21, No 3, p. 203-215.

Hambrick, D.C. (1983), "Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types", *Academy of Management Journal*, Vol. 26, No 1, p. 5-26.

Harris, L.C. (1998), "Cultural Domination: The Key to Market-Oriented Culture?", *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No 3/4, p. 354-73.

Harris, L.C. (2002a), "Developing market orientation: an exploration of differences in management approaches", *Journal of Marketing Management*, Vol. 18, No 7, p. 603-32.

- Harris, L.C. (2002b), "Sabotaging Market-Oriented Culture Change: An Exploration of Resistance Justifications and Approaches", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 10, No 3, p. 58-74.
- Harris, L.C. et Ogbonna, E. (1999), "Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation", *Journal of Management Studies*, Vol. 36, No 2, p. 177-96.
- Harris, L.C. et Ogbonna, E. (2000), "The Responses of Front-Line Employees to Market-Oriented Culture Change", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No 3/4, p. 318-40.
- Harris, L.C. et Ogbonna, E. (2001), "Leadership Style and Market Orientation: An Empirical Study", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, No 5/6, p. 744-64.
- Harris, L.C. et Piercy, N.F. (1999), "Management Behavior and the Barriers to Market Orientation", *Journal of Services Marketing*, Vol. 13, No 2, p. 113-31.
- Helfert, G., Ritter, T. et Walter, A. (2002), "Redefining Market Orientation from a Relationship Perspective: Theoretical Considerations and Empirical Results", *European Journal of Marketing*, Vol. 36, p. 1119-1139.
- Hise, R.T. (1969), "Have manufacturing firms adopted the marketing concept?", *Journal of Marketing*, October, p. 9-12.
- Homburg, C. et Becker, J. (1999), "Market-Oriented Management: A Systems-Based Perspective", *Journal of Market-Focused Management*, Vol.4, No 1, p. 17-41.
- Homburg, C., Workman, J.P. et Jensen, O. (2000), "Fundamental Changes in Marketing Organization: The Movement Towards a Customer-Focused Organizational Structure", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No 4, p. 459-78.
- Homburg, C. et Pflesser, C. (2000), "A multiple-layer model of market –oriented organizational culture: measurement issues and performance outcomes", *Journal of Marketing Research*, Vol.37, No 4, p. 449-462.
- Hult, G. T., Ketchen D. J., and Slater S. F. (2005), Market Orientation and Performance: An Integration of Disparate Approaches, *Strategic Management Journal*, Vol. 26, p. 1173-1181.
- Hurley, R.F. et Hult, G.T.M. (1998), "Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination", *Journal of Marketing*, Vol. 62, p. 42-54.
- Isaac, H. et Kalika, M. (2007), "TIC et enseignement de la gestion. Une révolution manquée ?", *Revue française de gestion*, No 178-179, p. 117-123.
- Ives, B., Jarvenpaa, S.L. et Mason, R.O. (1993), "Global business drivers: aligning information technology to global business strategy", *IBM System Journal*, Vol. 32, No 1, p. 143-161.
- Jaouen, A. (2008), "Le dirigeant de très petite entreprise : éléments typologiques", 9ème colloque international francophone en entrepreneuriat et PME à Louvain-la-Neuve, Association internationale de recherche en entrepreneuriat et PME, Octobre.
- Johannessen, J.A., Olsen, B. et Lumpkin, G.T. (2001), "Innovation as Newness: What Is New, and New to Whom?", *European Journal of Innovation Management*, Vol. 4, No 1, p. 20-31.
- Julien, P.A. (1997), Les PME : Bilan et perspectives, GREPME, Ed. Economica, Paris.
- Julien, P.A., Raymond, L., Jacob, R. et Ramangalahy (1997), « Information, stratégies et pratiques de veille technologique dans les PMI », *Systèmes d'information et management*, Vol. 2, N° 2, p. 63-83.
- Julien P.A. (2005), Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance, Presses universitaires du québec.

- Kaur, G. & Gupta, M.C. (2010), "A perusal of extant literature on market orientation – concern for its implementation", *The Marketing Review*, Vol. 10, No. 1, p. 87-105.
- Kennedy, K.N., Goolsby, J.R. et Arnould, E.J. (2003), "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application", *Journal of Marketing*, Vol. 67, No 4, p. 67-81.
- Kirca, A.H., Jayachandran, S. et Bearden, W.O. (2005), "Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance", *Journal of Marketing*, No 69, april, p. 24-41.
- Kulatilaka, N. et Venkatraman, N. (2001), "Strategic Options in the Digital Era", *Business Strategy Review*, Vol. 12, N° 4, p. 7-15.
- Kyriakopoulos, K. et Moorman, C. (2004), "Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21, p. 219-240.
- Kohli, A.K. et Jaworski, B.J. (1990), "Market orientation: The Construct, Research propositions, and Managerial Implications", *Journal of Marketing*, Vol.54, No 2, p. 1-18.
- Kohli, A.K., Jaworski, B.J. et Sahay, A. (2000), "Market-Driven Versus Driving Markets", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol.28, No 1, p. 45-54.
- Lambin, J-J. et Chumpitaz-Caceres, R. (2006), "L'Orientation-Marché est-elle une Stratégie Rentable pour l'Entreprise ? ", *Recherche et Applications en Marketing*, Vol. 21, No 2, juin, p. 1-29.
- Lawrence, T.B., Hardy, C. et Phillips, N. (2002), "Institutional Effects of Interorganizational Collaboration : The Emergence of Proto-Institutions", *Academy of Management Journal*, Vol. 45, p. 281-290.
- Lichtenthal, J.D. et Wilson, D.T. (1992), "Becoming market oriented", *Journal of Business Research*, Vol.24, No 2, p.191-207.
- Lindgreen, A. et Wynstra, F. (2005), "Value in business markets: What do we know? Where are we going?", *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, March, p. 732-748.
- Lukas, B. et Ferrell, O. (2000), "The effect of market orientation on product innovation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28 No. 2, p. 239-47.
- Martin, J-C (2007), « Un bilan inédit », in Torres, O. (2007), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », Regards sur les PME, OSEO, Editions La Documentation Française, n° 14, p. 110.
- Martin, J., Martin, B.A. et Minnillo, P.R. (2009), "Implementing a Market Orientation in Small Manufacturing Firms: From Cognitive Model to Action", *Journal of Small Business Management*, Vol. 47, p. 92-115.
- Mason, K. et Harris, L.C. (2005), "Pitfalls in Evaluating Market Orientation: An Exploration of Executives' Interpretations", *Long Range Planning*, Vol. 38, p. 373-391.
- Matsuno, K., Mentzer, J.T. et Rentz, J.O. (2005), "A conceptual and empirical comparison of three market orientation scales", *Journal of Business Research*, Vol. 58, p. 1-8.
- Meziou, F. (1991), "Areas of strength and weakness in the adoption of the marketing concept by small manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol.29, No 4, p.72-78.
- Miles, R.E. et Snow, C.C. (1978) *Organizational strategy, structure, and process*, McGraw-Hill, New-York.

- Min, S., Song, S. et Keebler, J.S. (2002), "An Internet-Mediated Market Orientation (IMO): Building a Theory", *Journal of Marketing and Practice*, Vol. 10, No 2, p. 1-12.
- Monnoyer, M.C. et Omrane, D. (2003), "Les agences immobilières sur Internet : cette forme de service est-elle innovante ?", *Economies et Sociétés*, Série « Economie et gestion des services », No 5, 11/2003, p. 2001-2019.
- Monnoyer, M.C. et Madrid, C. (2005), *La dimension numérique dans la stratégie commerciale : Brique.com*, éd. L'Harmattan, France.
- Montebello, M. (2003), *Stratégie de création de valeur pour le client*, éd. Economica, Paris.
- Narver, J.C. et Slater, F.S. (1990), "The effect of a Market Orientation on Business Profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 54, No 4, October, p. 20-35.
- Narver, J.C. et Slater, F.S. (1995), "Market orientation and the learning organization", *Journal of Marketing*, Vol. 59, No 3, p. 63-74, july.
- Narver, J.C., Slater, S.F. et Tietje, B. (1998), "Creating a Market Orientation", *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, No 3, p. 241-55.
- Narver, J.C., Slater, F.S., et MacLachlan, D.L. (2004), "Responsive and Proactive Market Orientation and New-Product Success", *The Journal of Product Innovation Management*, Vol. 21, p. 334-347.
- Nakata, C. & Zhu, Z. (2006), "Information Technology and Customer Orientation: A Study of Direct, Mediated, and Interactive Linkages", *Journal of Marketing Management*, Vol. 22 (April), p. 319-354.
- O'Regan, N. et Ghobadian, A. (2005), "Innovation in SMEs: the impact of strategic orientation and environmental perceptions", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54, No 2, p. 81-97.
- Paré, G. et Sicotte, C. (2001), "Information technology sophistication in health care: An instrument validation study among Canadian hospitals", *International Journal of Medical Informatics*, Vol. 63, N° 9, p. 205-223.
- Payne, A.F. (1988), "Developing a marketing-oriented organization", *Business Horizons*, Vol. 31, p. 46-53.
- Pelham, A.M. (2000), "Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms", *Journal of Small Business Management*, Vol. 38, N°1, January, p. 48-67.
- Porter, M.E. (1980), "Competitive Strategy", The Free Press, New York, 1980.
- Porter, M.E. (2001), "Strategy and the Internet", *Harvard Business Review*, March, p. 63-78.
- Rapp, A., Schillewaert, N. et Wei Hao, A. (2008), "The influence of market orientation on e-business innovation and performance: the role of the top management team", *Journal of Marketing and Theory and Practice*, Vol. 16, p. 7-25.
- Raymond, L., Bergeron, F. et Blili, S. (2005), "The Assimilation of E-business in Manufacturing SMEs: Determinants and Effects on Growth and Internationalization", *Electronic Markets*, Special Section: "SMEs and E-Business", Vol. 15, N° 2, p. 106-118.
- Raymond, L. et St-Pierre, J. (2010), "R&D as a determinant of innovation in manufacturing SMEs: An attempt at empirical clarification", *Technovation*, Vol. 30, p. 48-56.
- Rocheftort, R. (1999), *Le consommateur entrepreneur*, Ed. Odile Jacob, Paris.
- Rochette-Ladouceur, C. et Cassiere, F. (2007), "Quelle orientation marché pour les PME-PMI ?", 5^{ème} congrès International de l'Académie de l'Entrepreneuriat, Octobre.

- Ruekert, R.W. (1992), "Developing a market orientation: an organizational strategy perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 9, p. 225-45.
- Salavou, H., Baltas, G. et Lioukas, S. (2004), "Organisational innovation in SMEs: the importance of strategic orientation and competitive structure", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, No 9/10, p. 1091-1112.
- Savajol H., 2003, « PME : clés de lecture », Regards sur les PME, OSEO, Editions La Documentation Française, n° 1.
- Shapiro, B.P. (1988), "What the hell is market oriented?", *Harvard Business Review*, Vol.66, No 6, p. 119-125.
- Shergill, G.S. et Nargundkar, R. (2005), "Market orientation, marketing innovation as performance drivers: Extending the paradigm", *Journal of Global Marketing*, Vol. 19, No 1, p. 27-47.
- Snoj, B., Milfelner, B. et Gabrijan, V. (2007), "An examination of the relationships among market orientation, innovation resources, reputational resources, and company performance in the transitional economy of Slovenia", *Canadian Journal of Administrative Sciences*, Vol. 24, No 3, p. 151-164.
- St-Pierre, J., Monnoyer, M.C. et Boutary, M. (2006), « Le rôle des TIC sur de degré d'exportation des PME : une étude exploratoire », Congrès International Francophone sur l'Entrepreneuriat et la PME, Fribourg, octobre.
- Torres, O. (2007), « La recherche académique française en PME : les thèses, les revues, les réseaux », Regards sur les PME, OSEO, Editions La Documentation Française, n° 14, 136p.
- Van Raaij, E.M. (2001), "The implementation of a market orientation: Designing Frameworks for Managerial Action", Ph.D. Thesis, University of Twente.
- Van Raaij, E.M. et Stoelhorst, J.W. (2008), "The implementation of a market orientation: A review and integration of the contributions to date", *European Journal of Marketing*, Vol. 42, No 11/12, p. 1265–1293.
- Viardot, E. (2000), "La haute technologie réinvente le service", *L'Expansion Management Review*, Juin, p. 90-97.
- Webster, F.E. (1988), "Rediscovering the Marketing Concept", *Business Horizons*, Vol. 31, May-June, p.29-39.
- Webster, F.E. (1994), "Executing the new marketing concept", *Marketing Management*, Vol. 3, No1, p. 9-16.
- Voola, R. et O'Cass, A. (2010), "Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations", *European Journal of Marketing*, Vol. 44, N°. 1/2, p. 245-266.
- Zhu, Z.J. et Nakata, C. (2007), "Reexamining the Link Between Customer Orientation And Business Performance: The Role of Information Systems", *Journal of Marketing Theory & Practice*, Vol. 15, p. 187-203.