

Taxonomie des configurations de capacités marketing complémentaires au sein des PME

Taxonomy of complementary marketing capabilities configurations in SMES

Taxonomía de las configuraciones de las capacidades complementarias de marketing en las PYMES

Philippe Massiera et Laura Trinchera

Volume 26, numéro 4, 2022

URI : <https://id.erudit.org/iderudit/1092158ar>

DOI : <https://doi.org/10.7202/1092158ar>

[Aller au sommaire du numéro](#)

Éditeur(s)

HEC Montréal
Université Paris Dauphine

ISSN

1206-1697 (imprimé)
1918-9222 (numérique)

[Découvrir la revue](#)

Citer cet article

Massiera, P. & Trinchera, L. (2022). Taxonomie des configurations de capacités marketing complémentaires au sein des PME. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 26(4), 52-77.
<https://doi.org/10.7202/1092158ar>

Résumé de l'article

Notre recherche s'intéresse à l'influence du contexte interne et externe sur la façon dont les PME orchestrent trois capacités marketing reconnues comme très complémentaires : les capacités d'étude du marché et de la demande, les capacités de formulation de la stratégie marketing et les capacités de gestion de l'offre de valeur. Notre démarche de classification inductive a permis (i) d'observer trois profils de configuration marketing (le profil statique, le profil dynamique-agile et le profil dynamique-proactif) et (ii) de démontrer que l'alignement organisationnel des capacités marketing dépend de deux facteurs spécifiques : le degré d'incertitude de l'environnement de marché et le niveau du chiffre d'affaires annuel.

Taxonomie des configurations de capacités marketing complémentaires au sein des PME

Taxonomy of complementary marketing capabilities configurations in SMES

Taxonomía de las configuraciones de las capacidades complementarias de marketing en las PYMES

Philippe Massiera

ESG-UQAM, Montréal, QC, Canada
massiera.philippe@uqam.ca

Laura Trinchera

NEOMA Business School, Paris, France
laura.trinchera@neoma-bs.fr

RÉSUMÉ

Notre recherche s'intéresse à l'influence du contexte interne et externe sur la façon dont les PME orchestrent trois capacités marketing reconnues comme très complémentaires : les capacités d'étude du marché et de la demande, les capacités de formulation de la stratégie marketing et les capacités de gestion de l'offre de valeur. Notre démarche de classification inductive a permis (i) d'observer trois profils de configuration marketing (le profil statique, le profil dynamique-agile et le profil dynamique-proactif) et (ii) de démontrer que l'alignement organisationnel des capacités marketing dépend de deux facteurs spécifiques : le degré d'incertitude de l'environnement de marché et le niveau du chiffre d'affaires annuel.

Mots-Clés : Fit organisationnel, Théorie des configurations, Capacités marketing, Stratégie marketing, PME

Abstract

Our research focuses on the influence of the internal and external context on the way SMEs orchestrate three highly complementary marketing capabilities: market and demand research capabilities, marketing strategy formulation capabilities, and value proposition management capabilities. Our inductive classification approach allowed us (i) to observe three marketing configuration profiles (static, dynamic-agile and dynamic-proactive), and (ii) to demonstrate that the organizational alignment of marketing capabilities depends on two specific factors: the degree of uncertainty of the market environment and the level of annual turnover.

Keywords: Organizational fit, Configuration theory, Marketing capabilities, Marketing strategy, SME

Resumen

Nuestra investigación se centra en la influencia del contexto interno y externo en la forma en que las PYMES orquestan tres capacidades de marketing que se reconocen como altamente complementarias: las capacidades de investigación de mercado y de la demanda, las capacidades de formulación de estrategias de marketing, y las capacidades de gestión de propuestas de valor. Nuestro enfoque de clasificación inductiva nos permitió (i) observar tres perfiles de configuración de marketing (el perfil estático, el perfil dinámico-ágil y el perfil dinámico-proactivo) y (ii) demostrar que la alineación organizativa de las capacidades de marketing depende de dos factores específicos: el grado de incertidumbre del entorno de mercado y el nivel de ventas anuales.

Palabras Clave: Adaptabilidad Organizacional, Escuela de Configuración, Capacidades de marketing, Estrategia de marketing, PYME

Remerciements : Les auteurs tiennent à remercier chaleureusement les éditeurs et les évaluateurs anonymes dont les commentaires de grande qualité ont grandement contribué à améliorer les versions successives de cette recherche. Les auteurs remercient également la Direction Générale des Entreprises (DGE) du Ministère français de l'Économie et des Finances pour le soutien apporté durant la collecte des données.

Pour citer cet article : MASSIERA, P. & TRINCHERA, L. (2022) Taxonomie des configurations de capacités marketing complémentaires au sein des PME. *Management international-Mi*, 26(4), 52-77.

DOI: <https://doi.org/10.7202/1092158ar>



Dans un contexte de crise économique sans précédent, l'identification des facteurs essentiels à la survie et au bon développement des PME constitue plus que jamais une voie de recherche majeure. Parmi les prismes théoriques susceptibles d'apporter un éclairage pertinent sur ce sujet, la théorie des ressources, et plus spécifiquement l'étude des capacités marketing (CM), fait l'objet d'une attention renouvelée depuis le début des années 90 (Kozlenkova *et al.*, 2014). La possession de capacités marketing est en effet reconnue comme un facteur essentiel à la création d'un avantage concurrentiel et à l'obtention d'une meilleure performance (Krasnikov and Jayachandran, 2008). Mais plus que leur simple présence, l'importance de leur contribution dépend aussi, et surtout, de la capacité des entreprises à aligner l'organisation des capacités disponibles en fonction du contexte interne et externe dans lequel elles opèrent (Grewal and Slotegraaf, 2007; Kraaijenbrink *et al.*, 2010). En ligne avec le concept de « *fit organisationnel* » (Venkatraman, 1989), les efforts se sont donc multipliés afin de mieux comprendre *pourquoi* et *comment* les entreprises diffèrent dans leurs manières d'organiser et exploiter leur portefeuille de capacités marketing (Moorman *et al.*, 2016; Morgan, 2012). Cette voie de recherche intéresse tout spécifiquement les PME qui, malgré leurs limitations structurelles, parviennent à optimiser l'orchestration des ressources à leur disposition (Baker and Nelson, 2005). Répondant aux appels en faveur d'une plus grande utilisation de l'approche configurationnelle (Leischnig *et al.*, 2017; Misangyi *et al.*, 2016), en particulier en entrepreneuriat (Harms *et al.*, 2009), les recherches visant à identifier de façon inductive les principaux profils d'alignement organisationnels en contexte PME, se sont multipliées, notamment sur les aspects marketing. Une analyse approfondie de la littérature révèle cependant que la plupart des travaux mobilisent sur ce sujet des construits complémentaires, mais conceptuellement distincts des seules capacités marketing. Ainsi, à notre connaissance, aucune recherche n'a pour l'instant étudié spécifiquement les configurations des capacités marketing en contexte PME (Alqahtani and Uslay, 2018; Bocconcelli *et al.*, 2016). Afin de pouvoir contribuer à la littérature, et en nous appuyant sur un échantillon de 264 PME françaises, nous proposons donc d'identifier et de décrire trois profils de configurations marketing à l'aide d'une démarche structurée en deux temps. Dans un premier temps, nous proposons un modèle conceptuel général permettant d'étudier l'influence sur la performance de

la mise en synergie de trois capacités marketing complémentaires : les capacités d'étude du marché et de la demande, les capacités de formulation de la stratégie marketing et enfin, les capacités de gestion de l'offre de valeur. Une fois le modèle conceptuel général validé, nous utilisons celui-ci comme réseau nomologique afin d'étudier l'influence de plusieurs facteurs de contingence reconnus pour influencer l'organisation des capacités marketing (Kamboj and Rahman, 2015). En ligne avec l'approche *Structure, Strategy, Environment*, nous étudions plus spécifiquement l'influence des facteurs suivants : la taille et l'âge de l'organisation pour le périmètre structurel, la stratégie générique et le degré d'internationalisation pour le périmètre stratégique et enfin le secteur industriel et le degré d'incertitude de l'environnement de marché pour le périmètre environnemental (Dess and Origer, 1987). Afin de mieux rendre compte des relations de causalité complexes qu'impose l'approche configurationnelle (Misangyi *et al.*, 2016), nous adoptons une approche innovante via l'utilisation de l'algorithme de segmentation PLS *Pathmox* (Lamberti *et al.*, 2016). L'algorithme PLS *Pathmox* permet de réaliser simultanément les trois étapes clés de notre analyse : (i) proposer une taxonomie de configurations en contextualisant notre modèle conceptuel général, (ii) évaluer le pouvoir explicatif de chaque facteur contextuel dans la construction de cette taxonomie et enfin, (iii) décrire les spécificités du comportement organisationnel de chacune des configurations identifiées. L'article est organisé comme suit. Dans la première section, nous présentons les spécificités de l'approche configurationnelle ainsi que les limites des travaux actuels en ce qui concerne l'étude des Configurations de Capacités Marketing. Dans la deuxième section, nous détaillons les hypothèses qui permettront d'étudier les effets de renforcement entre les trois capacités marketing complémentaires qui composent notre modèle conceptuel général, ainsi que les propositions relatives à l'influence des facteurs de contingence interne et externe sur le comportement de celui-ci. Dans la troisième section, nous présentons notre méthodologie. La quatrième section décrit successivement les résultats obtenus concernant (i) la validation du modèle général et (ii) la phase d'identification et de description des trois classes de configurations identifiées au sein de notre échantillon. Nous discutons ensuite des résultats avant de conclure en présentant successivement les contributions de notre étude ainsi que les limites et voies de recherche futures.

Revue de littérature

L'étude du fit organisationnel via l'approche « configurationnelle »

L'approche par les ressources repose sur le postulat que l'hétérogénéité des performances résulte de la capacité idiosyncrasique des entreprises à aligner l'organisation des ressources disponibles en fonction du contexte dans lequel elles opèrent (Kraaijenbrink *et al.*, 2010). Un grand nombre de travaux empiriques se sont donc intéressés à la notion de « *fit organisationnel* » afin de mieux comprendre les effets sur la performance de la bonne orchestration des capacités disponibles (Newbert, 2007). Parmi les six perspectives évoquées par Venkatraman (1989), nous nous intéressons plus spécifiquement aux travaux sur les configurations de ressources en raison de leur nature particulièrement multi-contingente des mécanismes d'alignement du « *tout* » organisationnel (Miller, 2018). Le caractère distinctif de l'approche configurationnelle repose sur trois principes fondamentaux (Fiss, 2011). Le principe de **causalité essentielle** postule, tout d'abord, que tout système organisationnel reflète une combinaison appropriée de facteurs complémentaires dont la synergie globale présente une valeur supérieure à celle que l'on obtiendrait de la seule somme de leurs contributions individuelles. Selon le principe de **causalité conjoncturelle**, ensuite, le fit organisationnel résulte de la capacité des entreprises à aligner leur organisation en fonction des contraintes imposées par le contexte, tant interne qu'externe. L'approche configurationnelle reconnaît l'importance des effets de contingence mais récuse le principe cartésien du « *one best way* » selon lequel les modalités d'alignement sont identiques quelle que soit l'organisation. Elle propose au contraire d'identifier un nombre limité de profils organisationnels pour lesquels la combinaison des facteurs complémentaires s'avère plus appropriée pour un contexte donné. Enfin, le troisième principe, dit **d'asymétrie causale**, postule que la relation causale relative à la contribution à la performance de l'articulation de deux éléments organisationnels complémentaires, ou aux mécanismes par lesquels l'organisation s'aligne avec son contexte, peut être présente dans un cas et absente dans un autre, ou encore présenter des sens de causalités inversés. Appliquée à l'orchestration des ressources, l'approche configurationnelle nous invite donc à identifier des profils de configurations distincts mais homogènes dans leurs mécanismes d'alignement organisationnel (Miller, 2018; Misangyi *et al.*, 2016).

État de l'art sur les configurations de capacités marketing

Définies comme “*A complex bundles of skills and accumulated knowledge, exercised through organizational processes, that enable firms to coordinate activities and make use of their assets*” (Day 1994 p.39), les CM présentent trois spécificités particulièrement congruentes avec les principes fondamentaux de l'approche configurationnelle. La maturité des travaux empiriques menés depuis le début des années 90 a tout d'abord largement permis d'étayer que les CM figurent parmi les capacités organisationnelles les plus contributives à la performance (Kamboj and Rahman, 2015; Krasnikov and Jayachandran, 2008). Au-delà de leur contribution individuelle, les CM présentent aussi la particularité d'être fortement complémentaires (Kozlenkova *et al.*, 2014). Comme le rappellent Morgan *et al.* (2009), les effets de renforcements réciproques obtenus de la mise en synergie des CM complémentaires disponibles sont d'autant plus importants pour la création et le bon développement de l'avantage concurrentiel que ces phénomènes organisationnels sont difficilement observables :

“Capabilities are complementary when the returns to one capability are affected by the presence of another (...) Such complementarities can be valuable because the interaction between the two capabilities can increase the firm's effectiveness and/or efficiency, as well as limit rivals' ability to successfully imitate the source of this advantage” (p. 286).

Comme toute capacité organisationnelle, l'organisation et l'exploitation du portefeuille de CM est particulièrement sensible au contexte interne et externe dans lequel évolue l'entreprise (Short *et al.*, 2008; Sirmon *et al.*, 2011). Le potentiel de contribution des CM repose donc sur la capacité des entreprises à aligner l'orchestration des capacités disponibles en tenant compte à la fois des orientations stratégiques de l'organisation et des contraintes internes et externes auxquelles elle fait face (Kamboj and Rahman, 2015; Moorman *et al.*, 2016). Si l'adoption d'une perspective configurationnelle s'avère donc particulièrement pertinente pour étudier les conditions nécessaires à la bonne orchestration des CM complémentaires, une étude de la littérature sur les configurations marketing révèle deux limitations que nous souhaiterions adresser. À notre connaissance, aucune étude n'a tout d'abord proposé une taxonomie de configurations à partir de la seule prise en compte de capacités marketing. L'analyse approfondie des travaux existants révèle en effet qu'au-delà des seules CM, les taxonomies

proposées reposent aussi sur la prise en compte de construits complémentaires mais fonctionnellement et/ou conceptuellement distincts (cf. synthèse en Annexe A). Les recherches mobilisent, en plus des *CM*, des catégories de capacités organisationnelles fonctionnellement distinctes, voire des construits qui ne relèvent pas de la théorie des ressources. C'est notamment le cas des nombreux travaux impliquant le concept d'Orientation Marché qui, bien que conceptuellement proche de celui des *CM*, relève de la théorie de l'économie de l'information (Hult, 2011). On constate aussi le peu d'attention portée aux enjeux spécifiques auxquels font face les PME. Compte tenu des limites structurelles auxquelles elles sont confrontées, l'adoption d'une perspective configurationnelle s'avèrerait pourtant particulièrement adaptée à l'étude des mécanismes d'alignement et d'exploitation du potentiel de synergie existant au sein de leur portefeuille de *CM* (Merrilees *et al.*, 2011; Miles *et al.*, 2014; Sok and O'Cass, 2011). Fort de ce constat, nous souhaitons répondre aux appels émis à la fois dans le champ marketing (Leischnig *et al.*, 2017; Moorman *et al.*, 2016) et dans celui de l'Entrepreneuriat/PME (Debrulle *et al.*, 2020; Harms *et al.*, 2009; Steffens *et al.*, 2009) en identifiant et en décrivant une taxonomie de configurations fondée (i) exclusivement sur la seule prise en compte des *CM* pour ce qui a trait à l'explication de la performance et (ii) qui serait révélatrice du comportement organisationnel des PME (Alqahtani and Uslay, 2018; Bocconcelli *et al.*, 2016).

Développement conceptuel

Afin de pouvoir étudier les différences de comportements en ce qui concerne la contribution des capacités marketing sur la performance, tout en tenant compte de la complexité causale, nous proposons de déployer une approche en deux étapes (Misangyi *et al.*, 2016). Dans un premier temps, nous proposons un modèle conceptuel général pour lequel la logique nomologique est déjà bien établie empiriquement. Une fois la validité externe et interne de celui-ci confirmée, nous proposons dans un deuxième temps d'identifier et de décrire une taxonomie des configurations des capacités marketing en contextualisant le modèle général.

Hypothèses et modèle général

Afin de rendre compte des mécanismes de complémentarité causale, notre modèle conceptuel général est construit afin de refléter les relations de synergies entre

trois *CM* intrinsèques à toute organisation marketing et dont la contribution à la performance est empiriquement avérée : les capacités d'étude du marché et de la demande (*ML Cap*), les capacités de formulation de la stratégie marketing (*MSF Cap*) et les capacités de gestion de l'offre de valeur (*CVP Cap*). Le choix de ces trois capacités nous permet d'intégrer les trois axiomes fondamentaux sur lesquels est fondée l'approche managériale du concept marketing (Morgan, 2012; Webster, 2005) : une culture centrée sur l'accumulation et l'exploitation des connaissances concernant les attentes de la clientèle et le positionnement concurrentiel (*les ML Cap*), un processus décisionnel stratégique fondé, a minima, sur le triptyque Segmentation-Ciblage-Positionnement (*les MSF Cap*) et enfin la capacité de l'entreprise à délivrer une offre de valeur qui puisse répondre à la diversité des attentes tout en restant différenciée sur le plan concurrentiel (*les CVP Cap*).

Le développement des travaux sur les *ML Cap* prend appui sur les premières propositions émises, entre autres, par Day (1994) concernant le rôle crucial joué par l'Orientation Marché (OM). En ligne avec la théorie de l'Économie de l'Information, les travaux sur l'OM s'intéressent en effet à l'impact sur la performance des activités marketing relatives à la collecte et à l'exploitation des connaissances sur le marché et la demande (Hult, 2011). La maturité des travaux menés sur le concept d'OM a largement fertilisé le développement de la littérature sur les *ML Cap* sur le plan conceptuel et a aussi contribué à confirmer empiriquement la dimension absolument essentielle des capacités d'études marketing pour la construction de l'avantage concurrentiel des PME (Bocconcelli *et al.*, 2016; Raju *et al.*, 2011). La présence des *ML Cap* permet de réduire le niveau d'incertitude dans le processus décisionnel marketing, en particulier en ce qui concerne les choix concernant le développement de l'offre de valeur. L'articulation entre les *ML Cap* et les *CLV Cap* permet notamment aux entreprises de formuler une proposition de valeur attractive aux yeux de la clientèle cible et différenciée sur le plan concurrentiel (Payne *et al.*, 2017). Cette complémentarité nourrit tout d'abord la gestion du portefeuille produits et la détermination de la politique tarifaire compte tenu de l'arbitrage effectué par la clientèle entre les bénéfices attendus, d'une part, et la contrepartie financière demandée, d'autre part (Morgan, 2012). La bonne exploitation des informations relatives au marché et à la concurrence est également essentielle pour délivrer une offre dont les attributs sont clairement différenciables de ceux des concurrents (Morgan, 2012; Payne *et al.*, 2017). De nombreux travaux viennent ainsi confirmer qu'en contexte PME, les

TABEAU 1
Définitions des concepts clés

Principaux périmètres du marketing (Webster, 2005)	Marketing d'étude	Marketing stratégique	Marketing opérationnel
	L'analyse du marché (structure, attractivité) et la promotion d'une orientation consommateur.	La segmentation du marché, le ciblage et le positionnement de l'offre.	Gestion du mix marketing et des relations avec les parties prenantes distributeurs et clients.
Capacités marketing étudiées (Morgan, 2012)	Capacités d'étude du marché et de la demande (ML cap)	Capacités de formulation de la stratégie marketing (MSF cap)	Capacités de gestion de l'offre de valeur (CVP cap)
	"the firm's ability to actively and purposefully learn about customers, competitors, channel members, and the broader business environment" (p.100).	"the firm's ability to conceive appropriate marketing strategies (related to) activities such as market segmentation, customer and competitor analysis, internal company analysis, market targeting, and envisioning desirable value propositions" (p.108).	"the process of adapting, maintaining, and delivering product and service offerings to satisfy customer needs" (p.106).

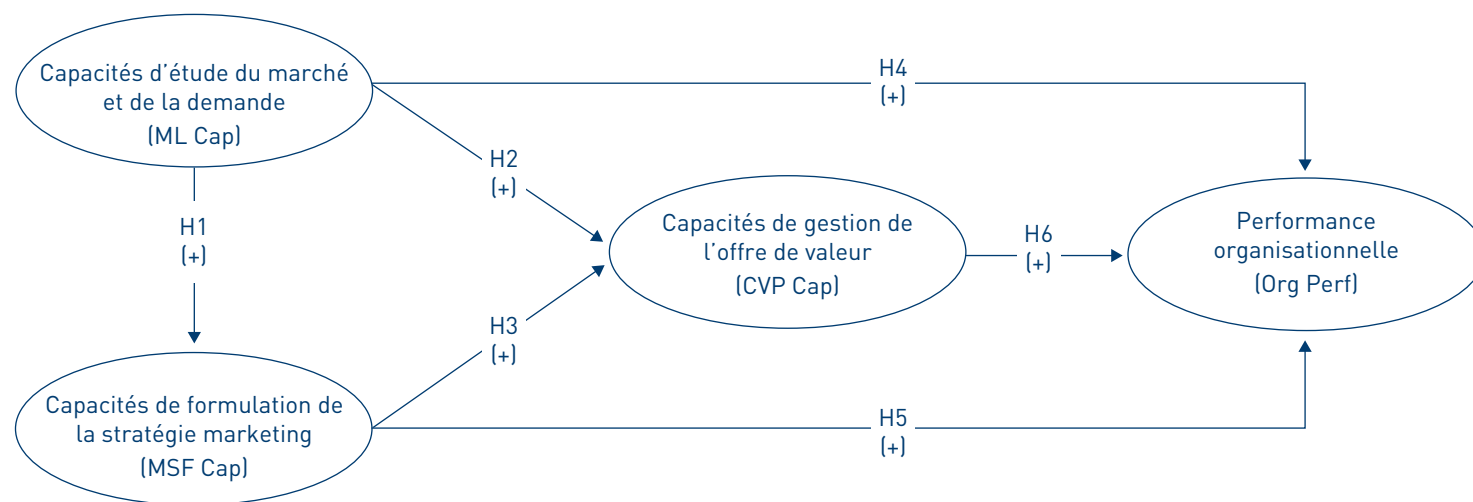
CLV Cap, en plus de contribuer directement à consolider la performance, sont directement renforcées par les *ML Cap* (Bocconcelli *et al.*, 2016; Carson *et al.*, 2020). Les *MSF Cap*, enfin, jouent un rôle essentiel dans la mesure où elles reflètent la capacité des entreprises à expliciter leurs décisions concernant le triptyque Segmentation-Ciblage-Positionnement (Dickson and Ginter, 1987; Kotler and Levy, 1969). Bien que moins souvent étudiée, cette partie du processus décisionnel est considérée comme le socle de la stratégie marketing permettant le développement d'une offre de valeur adaptée et différenciée (Hooley *et al.*, 2001; Payne *et al.*, 2017) et, in fine, le développement de l'avantage concurrentiel (Heirati *et al.*, 2013; Sirmon and Hitt, 2009). Les *MSF Cap* permettraient notamment d'expliquer comment les PME, fortes de leur bonne connaissance du marché, réussissent à formaliser des stratégies marketing permettant d'offrir une offre de valeur adaptée et différenciée à leurs clientèles cibles (Gilmore and Carson, 2018; O'Cass and Morrish, 2016). Enfin, nous arguons que la mise en synergie de ces trois capacités marketing complémentaires contribue à renforcer la performance des PME (Bocconcelli *et al.*, 2016; Kamboj and Rahman, 2015). Les effets de renforcement attendus concernent, notamment, les processus marketing relatifs à la gestion du portefeuille d'offres de valeur, au développement de nouveaux produits ou encore à la formalisation de la politique tarifaire (O'Dwyer

et al., 2009; Theodosiou *et al.*, 2012). Au regard de ce qui précède, notre modèle conceptuel (cf. figure 1 ci-dessous) intègre les hypothèses selon lesquelles **une plus grande capacité d'étude du marché et de la demande renforce à la fois les capacités de formulation de stratégie marketing (H1) et celles relatives à la gestion de l'offre de valeur (H2)**. Nous nous attendons également à ce **qu'une plus grande capacité de formulation de stratégie marketing renforce les capacités de gestion de l'offre de valeur client (H3)**. Enfin, considérant que leur contribution directe à la performance est désormais reconnue, nous formulons les hypothèses selon lesquelles **les capacités d'étude du marché et de la demande (H4), les capacités de formulation de stratégies de marketing (H5) et les capacités de gestion de l'offre de valeur client (H6) renforcent directement et positivement la performance**.

Influence du contexte interne et externe

Afin de pouvoir étudier comment les trois *CM* qui composent notre modèle structurel s'auto-alignent en fonction du contexte, nous proposons d'étudier six facteurs contextuels représentatifs de la perspective **Strategy-Structure-Environnement** (Dess and Origer, 1987; Sirmon *et al.*, 2011). Nous supposons tout d'abord que l'organisation tend naturellement à s'aligner sur les grandes orientations stratégiques assignées à l'entreprise, en particulier, la stratégie

FIGURE 1
Modèle conceptuel général

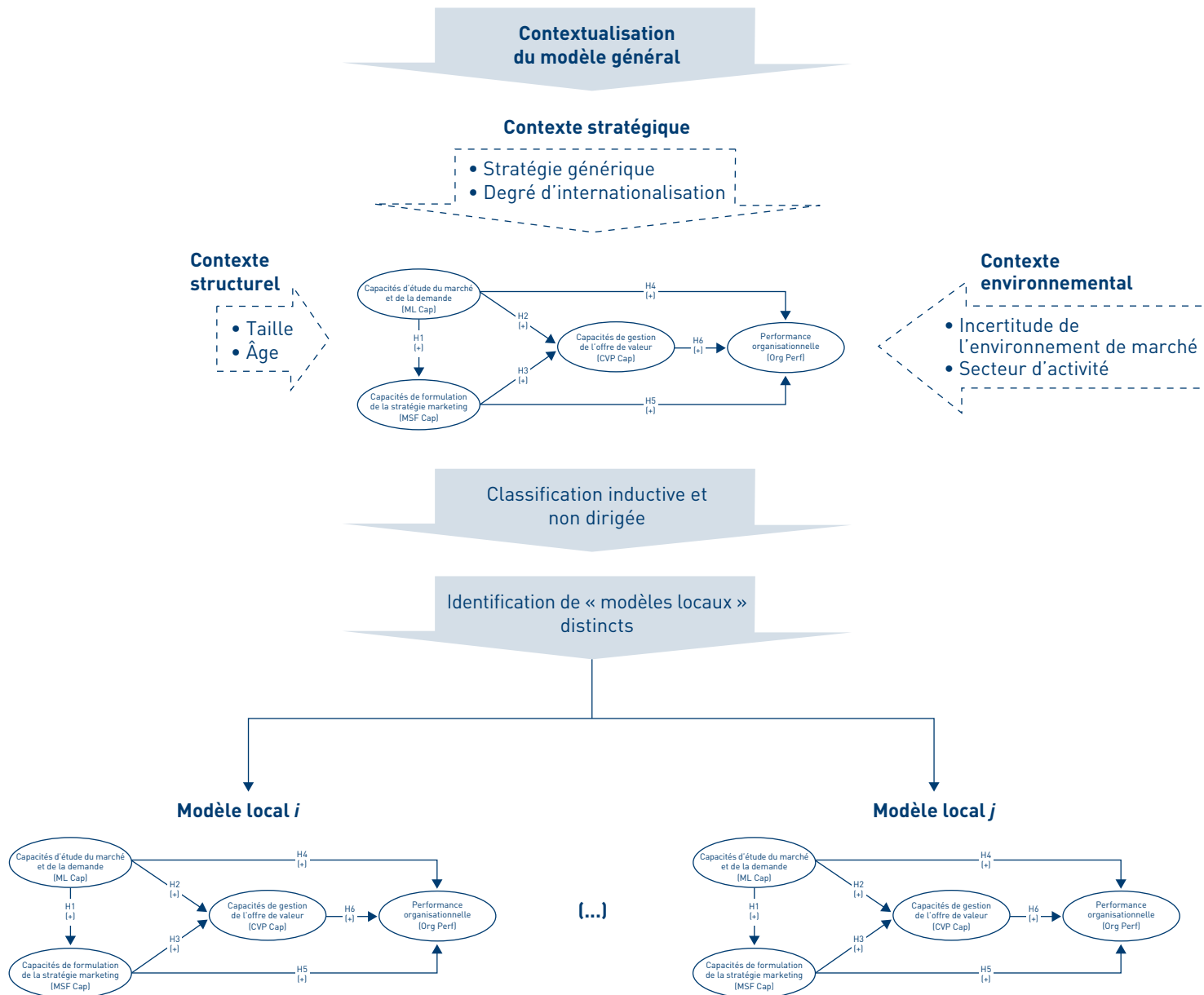


générique et le degré d'internationalisation. En ce qui concerne la stratégie générique, nous nous intéressons à l'influence du profil stratégique, tel que défini par Miles et Snow (1978), ce facteur étant largement reconnu comme déterminant, tant dans les travaux sur les configurations (Short *et al.*, 2008) que dans ceux sur les capacités marketing (Desarbo *et al.*, 2005; Frambach *et al.*, 2016; Olson *et al.*, 2005). L'influence du degré d'internationalisation sur l'orchestration des capacités est également un facteur important à considérer. Confrontées à certaines spécificités culturelles et économiques, les entreprises qui développent leur activité internationale sont en effet confrontées à des conditions de marché plus complexes que celles qui prévalent dans les marchés domestiques, ce qui impose un effort d'adaptation plus important sur le plan marketing (Kouropalatis *et al.*, 2019). Pour les PME, cela requiert notamment une capacité accrue dans la collecte et l'exploitation des informations marketing afin d'être en position de formuler et mettre en œuvre une stratégie adaptée aux spécificités des différents marchés ciblés (Catanzaro *et al.*, 2015; Chetty and Hunt, 2003; Paul *et al.*, 2017). Nous supposons également que la maturité organisationnelle, en termes de taille et d'âge, conditionne fortement l'orchestration des capacités organisationnelles, celles-ci étant par nature très sensibles au phénomène de dépendance de sentier (Grewal and Slotegraaf, 2007). En raison des contraintes structurelles auxquelles elles font face,

l'importance de ces facteurs sur le développement et l'exploitation des CM est particulièrement notable pour les PME, comparativement aux grandes entreprises (Coviello *et al.*, 2000; Merrilees *et al.*, 2011; Siu and Kirby, 1998). Enfin, nous supposons que le contexte externe est également un facteur important à considérer lorsque l'on s'intéresse aux mécanismes d'alignement organisationnel (Sirmon *et al.*, 2011). On sait notamment que les PME, lorsqu'elles sont confrontées à une pression concurrentielle accrue et/ou une forte instabilité de la demande, tentent de défendre l'attractivité et la différenciation concurrentielle de leur offre de valeur en optimisant les relations de synergies potentielles entre les trois CM complémentaires qui composent notre modèle conceptuel (Bocconcelli *et al.*, 2016). Il est également admis que le secteur industriel conditionne fortement l'organisation des CM (Kamboj and Rahman, 2015), notamment lorsqu'il s'agit de PME, cette catégorie d'organisation ayant plus spécifiquement tendance à aligner leur organisation marketing sur les bonnes pratiques et normes en vigueur dans leur domaine d'activité (Aragón-Sánchez and Sánchez-Marín, 2005; Bocconcelli *et al.*, 2016). Afin de pouvoir identifier et décrire la présence latente, au sein de notre échantillon, de comportements organisationnels distincts en ce qui concerne l'organisation et l'exploitation des capacités marketing, nous nous proposons donc de contextualiser notre modèle de recherche à l'aide de ces six facteurs (*cf.* figure 2 ci-dessous).

FIGURE 2

Contextualisation du modèle général et identification des modèles locaux



Méthodologie

Opérationnalisation des capacités marketing et de la performance

L'opérationnalisation des différentes variables latentes présentes dans notre modèle conceptuel a été réalisée à partir d'emprunts à la littérature (Bollen and Bauldry, 2011) traduits et adaptés afin de tenir compte du contexte très spécifique des pratiques marketing des PME (Deacon *et al.*, 2007). Le construit **ML Cap** a été opérationnalisé comme un concept formatif de second ordre afin de refléter les deux principaux périmètres d'informations nécessaires pour la création de valeur : la collecte des informations relatives au marché et à l'environnement concurrentiel et la collecte d'informations relatives aux attentes, exprimées ou non, de la clientèle (Payne *et al.*, 2017). Le construit **MSF Cap** a été opérationnalisé comme un concept formatif de premier ordre afin de refléter le processus de segmentation-ciblage-positionnement. Enfin, le construit **CVP Cap** a été opérationnalisé comme un concept formatif de second ordre afin de refléter la capacité des entreprises (i) à gérer le portefeuille de produits et services existants, (ii) à développer de nouvelles offres de produits et/ou services et (iii) à décider d'une stratégie tarifaire qui tienne compte de la contrepartie financière acceptable (Morgan, 2012). **La performance organisationnelle** a été évaluée au travers du prisme de l'efficacité (Combs *et al.*, 2005) en demandant aux répondants d'évaluer le degré d'atteinte des objectifs concernant quatre périmètres de performance associés à la performance marketing des PME : la performance financière, commerciale, des innovations et enfin relationnelle (Raju *et al.*, 2011). L'importance accordée à chaque dimension de performance n'étant pas homogène, nous avons également évalué le degré de priorité assigné à l'atteinte de chaque objectif (Gupta and Govindarajan, 1984). Pour chaque répondant, quatre scores ont été calculés en multipliant le score obtenu pour l'item « *degré d'atteinte de l'objectif* » par celui relatif à l'item « *degré de priorité assigné à cet objectif* » puis utilisés comme variables manifestes dans le modèle de mesure de la variable dépendante. Afin de limiter le biais de statu quo susceptible d'être rencontré avec une échelle impaire incluant une option neutre (Alexandrov, 2010), la modalité de réponse proposée pour l'ensemble des indicateurs utilisés afin d'opérationnaliser les trois capacités marketing, la performance et le degré d'incertitude de l'environnement de marché est une échelle de Likert en quatre points, allant d'un plus grand accord (noté 4) à un

plus grand désaccord (noté 1). Compte tenu du risque de non-réponse toujours possible avec les dirigeants de PME, nous avons ajouté une cinquième modalité « *ne sait pas* » afin de limiter le risque de réponses aléatoires.

Opérationnalisation des facteurs contextuels

La taille de l'entreprise a été opérationnalisée à l'aide de deux indicateurs complémentaires (le nombre d'employés à temps plein et le chiffre d'affaires annuel) afin de corriger la présence d'éventuelles disproportions dans notre échantillon entre le nombre d'employés d'une part et le chiffre d'affaires, d'autre part (Brooksbank, 1991). L'âge de l'entreprise a été calculé en tenant compte de l'année de création de l'entreprise. Le profil de stratégie générique a été mesuré par « *self typing approach* » à l'aide du questionnaire développé par Olson *et al.* (2005). En ce qui concerne le degré d'internationalisation, nous nous sommes plus spécifiquement intéressés au degré d'exportation dans la mesure où il s'agit de la voie la plus souvent privilégiée par les PME (Game and Apfelthaler, 2016; Jones, 2001). Pour ce faire, nous avons capté le degré d'internationalisation en combinant (i) la propension à l'exportation (oui/non) et (ii) l'intensité à l'exportation (% du revenu qui vient des exportations) et en distinguant les répondants ayant une intensité d'exportation « faible » (part du revenu issu de l'export $\leq$ à 20 %) ou « modérée à forte » ($>$ à 20 %) (Musso and Francioni, 2014). Le degré d'incertitude de l'environnement de marché a été opérationnalisé afin de refléter les deux principales sources d'incertitude susceptibles d'influencer les pratiques des PME : celle relative à l'instabilité de la demande et celle relative à l'intensité concurrentielle (Sok and O'Cass, 2011). Enfin le secteur industriel fut identifié à partir des données secondaires de la liste de sondage.

Méthode d'échantillonnage

Afin de limiter les possibles biais liés à une trop forte hétérogénéité des activités, nous avons restreint notre échantillonnage à neuf secteurs industriels (Armstrong and Shimizu, 2007). Afin de nous assurer de la validité des réponses apportées sur les questions touchant aux aspects organisationnels et aux capacités marketing, nous avons plus spécifiquement ciblé les dirigeants de PME (O'Cass and Ngongang, 2007). Deux questions filtres ont été insérées en début de questionnaire afin de vérifier (i) que le répondant était soit le créateur ou le dirigeant de l'entreprise ou, à défaut, une personne en charge

de la direction des services marketing ou commerciaux (« *Quelle est votre fonction au sein de l'entreprise ?* ») et (ii) que l'entreprise interrogée respectait un des principaux critères requis par le législateur français pour être considérée comme une PME¹ (« *Votre entreprise est-elle une filiale d'une grande entreprise ou une entité d'une grande entreprise, c'est-à-dire qui emploie plus de 250 personnes ?* »). Les PME étant reconnues pour leur réticence à répondre aux questionnaires qui leur sont envoyés (Gilmore *et al.*, 2013), la collecte des données a été confiée à une société d'études de marché spécialisée dans la conduite d'entrevues téléphoniques assistées par ordinateur. Bien que coûteuse, cette méthode de collecte apporte une meilleure qualité d'échantillonnage et une meilleure stimulation de l'interviewé (MacKenzie and Podsakoff, 2012). Une fois le questionnaire testé auprès d'une vingtaine de PME, la collecte a été menée à l'aide d'une liste de sondage de 6.325 PME jusqu'à atteindre l'objectif de 300 observations. Nous avons adopté une approche dite « stratifiée et non-proportionnelle » afin de limiter la surreprésentation naturelle des microentreprises de moins de 10 salariés au sein de la population des PME françaises² (Sarstedt *et al.*, 2018). Après avoir retiré les observations affichant des taux de non-réponse trop élevés ou des valeurs anormales (en termes de performance et/ou de taille), l'échantillon final de 264 observations est principalement composé d'entreprises de 10 à 49 salariés (57 % de notre échantillon). Pour les PME qui déclarent avoir une activité à l'international (38 %), la part des revenus tirés de l'export reste majoritairement en deçà des 20 %³.

1. <https://www.economie.gouv.fr/cedef/definition-petites-et-moyennes-entreprises>, consulté le 20 janvier 2020.

2. Selon l'Institut National de la Statistique et des Études Économiques (INSEE) les entreprises de moins de 10 salariés peuvent représenter naturellement entre 60 et 90 % de la population des PME françaises, avec de fortes variations selon le secteur économique. Source : <https://www.insee.fr/fr/statistiques/4470748?sommaire=4470890> consulté le 30 août 2020.

3. Ces résultats sont globalement cohérents avec les conclusions de plusieurs études qui démontrent que les PME industrielles présentent souvent un taux d'activité international supérieur à celui de la moyenne des PME ainsi qu'une contribution des activités export le plus souvent ≤ à 20 % du chiffre d'affaires. Voir sur ce sujet les rapports annuels sur l'évolution des PME édités par la Banque Publique d'Investissement (BPI). Source : <https://preprod.bpifrance-lelab.fr/enquetes/editions-precedentes-du-rapport-sur-l-evolution-des-pme>, consulté le 20 janvier 2020.

TABLEAU 2
Principales caractéristiques de l'échantillon

Caractéristiques des répondants	Catégorie	Nb d'obs.	%
Nombre d'employés	< 10	89	34 %
	10 - 19	93	35 %
	20 - 49	58	22 %
	> 50	24	9 %
Chiffre d'affaires annuel	< 250 000 €	73	28 %
	250 000 - 999 999 €	67	25 %
	1 - 5 M €	89	34 %
	> 5 M €	35	13 %
Propension à exporter	Non exportatrices	163	62 %
	Exportatrices	101	38 %
Intensité à l'export	≤ 20 %	66	65 %
	> 20 %	29	29 %
	Non déclaré	6	6 %
Profils stratégiques	Prospecteurs	48	18 %
	Analyseurs	34	13 %
	Défenseurs par les prix	57	22 %
	Défenseurs par la différenciation	102	39 %
	Réactifs	23	9 %
Secteur d'activité	Imprimerie - Papeterie	73	28 %
	Habillement textile	50	19 %
	Meubles	58	22 %
	Horlogerie Bijouterie	21	8 %
	Appareil électrique et électroménager	26	10 %
	Art de la table / Chaussures Articles de sport / Jouets	36	13 %

Analyses et résultats

Analyses préalables

Les analyses ont été effectuées avec le logiciel R (Team, 2015), d'abord avec le paquet *psych* R (Revelle, 2018) pour les analyses factorielles exploratoires puis avec le paquet *plspm* R (Sanchez, 2013) pour l'identification et la description de la taxonomie de configurations. L'analyse du test de facteur unique de Harman (EFA) et de la matrice de corrélation entre toutes les variables observées dans le modèle (MacKenzie and Podsakoff, 2012) confirme l'absence de biais lié au recours à un répondant unique (*common method bias*). Le premier facteur résultant de l'analyse factorielle exploratoire appliquée à toutes les variables observées représente seulement 24,11 % de la variabilité totale. L'analyse de la matrice de corrélation ne démontre pas non plus de valeurs excessives, le score le plus élevé (0,616) étant bien inférieur au seuil recommandé de 0,90 (Pavlou *et al.*, 2007).

Validation du modèle de mesure du modèle conceptuel général

Comme le démontrent les tableaux 3, 4 et 5, l'ensemble des résultats confirme la bonne validité convergente et discriminante de notre modèle de mesure. Pour les trois variables indépendantes, chaque variable manifeste contribue fortement et significativement à la formation de son construit de référence (Diamantopoulos and Winklhofer, 2001). Le modèle de mesure est stable avec des poids significativement différents de zéro et au-dessus du seuil recommandé de 0,1 (Bollen and Lennox, 1991). L'analyse des VIF associés aux indicateurs des construits de 1^{er} ordre (tableau 3) et aux scores des variables latentes (tableau 4) confirme l'absence de problème de multicolinéarité, les scores restant inférieurs au seuil recommandé de 5 (Menard, 2002).

La mesure de la variable dépendante présente également une bonne validité et une bonne fiabilité avec des *loadings* supérieurs à 0,628 pour chaque dimension et un alpha de Cronbach's de 0,728, supérieur à la valeur seuil recommandée de 0,7 et dans les limites d'un intervalle de confiance à 95 % (Trinchera *et al.*, 2018).

Validation du modèle structurel du modèle conceptuel général

L'analyse du comportement du modèle général permet d'expliquer respectivement 15,2 % de la variance de la performance organisationnelle, 16,7 % de la variance

TABLEAU 3

Analyse de la validité convergente et discriminante du modèle de mesure

Indicateurs	Poids	Poids (bootstrap)	Écart type	Intervalle de confiance (95 %)		VIF
				Inférieure	Supérieure	
ML Cap dim_1	0,634	0,628	0,114	0,432	0,834	1,260
ML Cap dim_2	0,537	0,534	0,117	0,312	0,724	1,260
MSF Cap dim_1	0,385	0,396	0,132	0,143	0,670	1,293
MSF Cap dim_2	0,479	0,465	0,113	0,196	0,638	1,220
MSF Cap dim_3	0,553	0,534	0,100	0,334	0,751	1,070
CVP Cap dim_1	0,813	0,804	0,097	0,587	0,950	1,045
CVP Cap dim_2	0,438	0,436	0,131	0,200	0,689	1,045

VIF : variance inflation factor; No. of bootstrap replications = 500.

TABLEAU 4

Matrice de corrélation, scores de VIF et d'AVE

Variables latentes	Moyenne	Écart type	1	2	3	4	VIF
1. ML cap	2,795	0,632					1,258
2. MSF cap	3,003	0,623	0,408				1,305
3. CVP cap	3,229	0,54	0,337	0,382			1,228
4. Org perf	10,179	2,811	0,318	0,333	0,204	0,738*	

* Racine carrée de l'AVE de la mesure de la performance organisationnelle (construit réflectif).

des capacités de formulation de la stratégie marketing et 18,5 % de la variance des capacités de gestion de l'offre de valeur (cf. tableau 6). L'analyse des coefficients de régression non standardisés démontre que les *ML Cap* ont une influence positive et significative sur les *MSF Cap* ($b=0,408^{****}$) ainsi que sur les *CVP Cap* ($b=0,218^{****}$), **confirmant ainsi les hypothèses H1 et H2**. Nos résultats attestent également que les *MSF Cap* ont une influence positive et significative sur les *CVP Cap* ($b=0,293^{****}$) **confirmant ainsi l'hypothèse H3**. Enfin, les *ML Cap* ($b=0,208^{***}$) ainsi que les *MSF Cap* ($b=0,230^{***}$), ont une influence positive et significative sur la performance, **confirmant ainsi les hypothèses H4 et H5**. À l'inverse, l'influence des *CVP Cap* n'est pas significative ($b=0,046$). Par conséquent, **l'hypothèse H6 n'est donc pas confirmée**.

TABLEAU 5

Validation de la mesure de la performance organisationnelle

Variables manifestes	Loadings	Loadings (Bootstrap)	Écart type	Intervalle de confiance (95 %)		Alpha de Cronbach's et intervalle de confiance (95 %)
				Inférieure	Supérieure	
Score de la dimension financière	0,730	0,716	0,062	0,563	0,800	0,728 [0,667;0,788]
Score de la dimension commerciale	0,809	0,804	0,040	0,740	0,853	
Score de la dimension innovation	0,770	0,769	0,053	0,643	0,853	
Score de la dimension relation client	0,628	0,624	0,069	0,464	0,723	

Identification des modèles locaux

Afin d'identifier de façon inductive la présence latente de comportements organisationnels distincts au sein de notre échantillon, nous mobilisons une méthode de segmentation PLS dite « non supervisée » (Becker *et al.*, 2013), l'algorithme PLS *Pathmox*, en utilisant notre modèle général comme filet nomologique (Lamberti *et al.*, 2016). Par itérations successives, l'algorithme PLS *Pathmox* teste l'influence de chaque facteur contextuel sur le modèle structurel initial, sélectionne celui dont l'influence s'avère la plus significative et propose une partition de deux modèles locaux présentant une hétérogénéité de comportement. Le processus de partition de modèles locaux se poursuit de façon hiérarchique en échelonnant l'influence des facteurs contextuels selon un ordre de significativité décroissant jusqu'à ce que le nombre d'observations devienne insuffisant. Appliqué à notre échantillon, l'arbre de segmentation *Pathmox* permet de faire émerger deux partitions et trois modèles locaux.

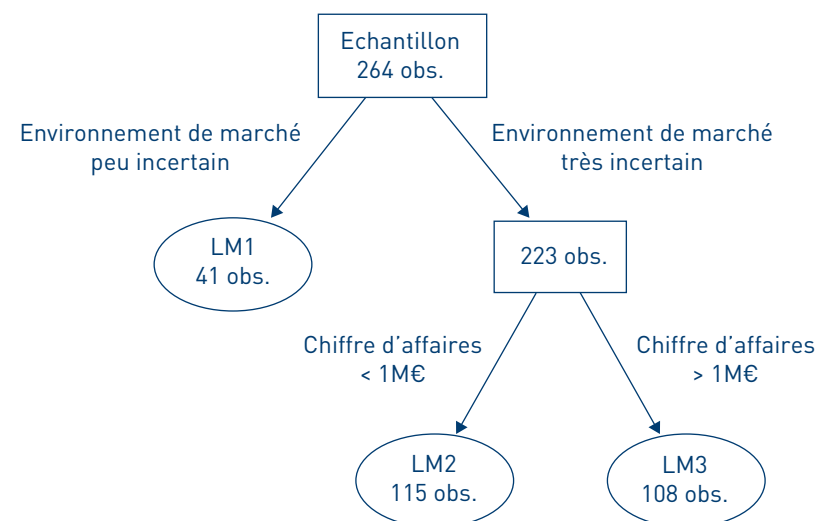
La première partition révèle que l'alignement organisationnel du modèle conceptuel dépend tout d'abord du degré d'incertitude de l'environnement de marché; le comportement des 41 entreprises du modèle LM1 évoluant dans un contexte stable étant significativement différent de celui des 223 entreprises confrontées à un contexte de marché très incertain⁴. Pour ces dernières, la deuxième partition révèle des différences significatives selon que le chiffre d'affaires annuel est en deçà (LM2) ou supérieur (LM3) à 1 million d'euros. Le nombre d'observations disponibles n'a cependant pas permis de développer davantage le processus de classification, les autres facteurs contextuels envisagés n'ayant pas émergés avec un niveau de significativité suffisant⁵.

4. La taille de l'échantillon pour le LM1 (41) est supérieure au seuil de 34 observations nécessaires pour pouvoir valider le lien de causalité avec un degré de signification de 0,05, une puissance statistique de 0,8 et un effet de taille (*effect size*) modéré (Cohen, 1988).

5. Pour rappel, la taille en nombre d'employés, l'âge de l'entreprise, le profil de stratégie générique, le profil de degré d'internationalisation et le secteur industriel.

FIGURE 3

Arbre de segmentation



Interprétation des modèles locaux

L'analyse du comportement des trois modèles structurels locaux met en évidence des différences significatives en ce qui concerne les relations de renforcement entre les trois capacités marketing complémentaires (*cf.* tableaux 6) et en ce qui concerne leurs contributions respectives à expliquer la variabilité de la performance (*cf.* figure 4). Les résultats indiquent tout d'abord qu'il n'y a aucun effet de renforcement significatif entre les *ML Cap* et les *CVP Cap*. On constate également l'absence de contribution des *CVP Cap* à la performance contrairement à ce qui était attendu, et ce, là encore, pour les trois modèles locaux.

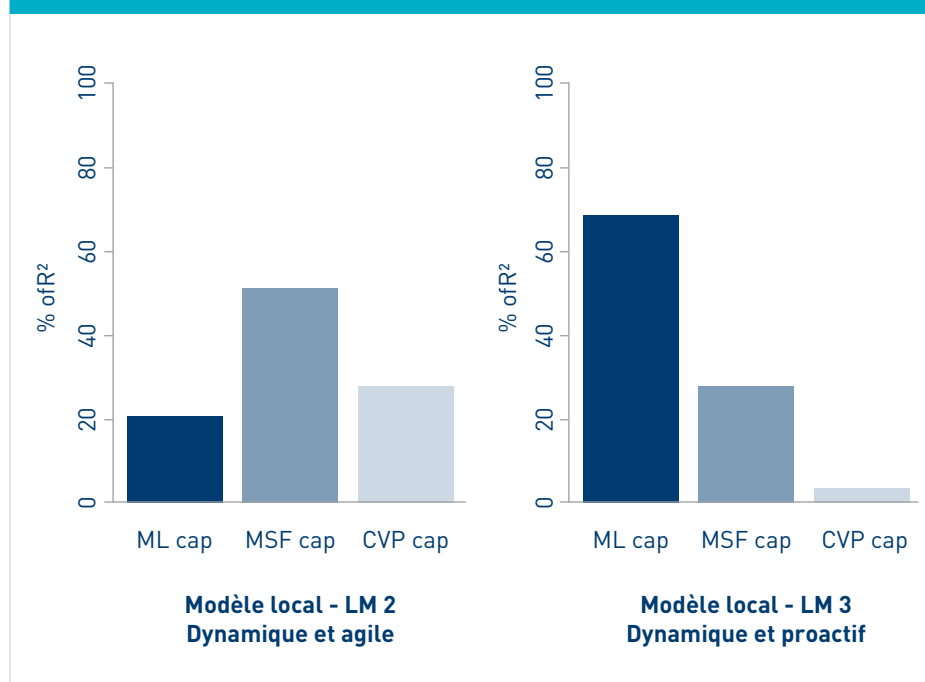
TABLEAU 6

Validation du modèle structurel modèle général et des trois modèles locaux

Hyp	Variable indépendante	Sens de causalité	Variable dépendante	Coefficients non standardisés et degré de significativité			
				Modèle général (n = 264 obs.)	LM 1 (n = 41 obs.)	LM2 (n = 115 obs.)	LM3 (n = 108 obs.)
H1	ML cap	=>	MSF cap	0,408 ****	-0,242 (ns)	0,517 ****	0,436 ****
H2	ML cap	=>	CVP cap	0,218 ****	-0,247 (ns)	0,125 (ns)	0,177 (ns)
H3	MSF cap	=>	CVP cap	0,293 ****	0,137 (ns)	0,422 ****	0,350 ****
H4	ML cap	=>	Org perf	0,208 ***	-0,124 (ns)	0,094 (ns)	0,448 ****
H5	MSF cap	=>	Org perf	0,230 ****	0,165 (ns)	0,294 ***	0,215 **
H6	CVP cap	=>	Org perf	0,046 (ns)	0,111 (ns)	0,150 (ns)	-0,064 (ns)
				R ² = 0,152	R ² = 0,079	R ² = 0,199	R ² = 0,305

* p < 0,1; ** p < 0,05; *** p < 0,01; **** p < 0,001

FIGURE 4

Pouvoir explicatif des construits de chaque modèle local (en % du R²)

Pour le comportement du modèle LM1, que nous proposons d'appeler **configuration statique**, il semble qu'en raison d'un contexte de marché peu volatil et peu concurrentiel, la contribution des capacités marketing soit faible, voire inexistante. Nous émettons l'hypothèse qu'il peut s'agir de PME potentiellement en situation de quasi-rente, confiantes dans la solidité de leur avantage concurrentiel (Nagy *et al.*, 2018). La littérature suggère que de tels profils sont susceptibles de se concentrer sur leur capacité de production et de R&D et plus largement sur l'exploitation des actifs stratégiques disponibles (Ingram and Silverman, 2002; Theoharakis and Hooley, 2003). Sur le plan marketing, la culture est alors davantage orientée « produit » que « marché », l'adaptation de l'offre s'effectuant plutôt en réaction par rapport aux actions des concurrents et non de manière proactive (Day, 2011).

Le modèle LM2, que nous proposons d'appeler **configuration dynamique-agile** reflète davantage des petites entreprises dont la performance bénéficie beaucoup des effets de synergie obtenus de l'articulation de leur capacités marketing complémentaires, les *ML Cap* renforçant les *MSF Cap* qui, elles-mêmes, renforcent ensuite les *CVP Cap*. Le rôle pivot que jouent les *MSF Cap* est particulièrement notable puisqu'elles présentent la plus forte contribution directe et indirecte, comparativement aux deux autres capacités qui ne contribuent qu'indirectement à la performance. Nous émettons l'hypothèse que ces PME, malgré leurs limites structurelles, parviennent à optimiser l'exploitation des ressources disponibles en étant très efficaces dans leur stratégie de segmentation-ciblage-positionnement. Ces synergies renforceraient notamment leur capacité à « saisir » les opportunités d'affaires en s'appuyant à la fois sur leurs connaissances du marché et sur leur aptitude à maintenir une offre de valeur adaptée et différenciée (Day, 2011). Enfin,

le modèle LM3, que nous proposons d'appeler **configuration dynamique-proactif** est le profil pour lequel l'orchestration des capacités marketing contribue le plus à l'explication de la performance avec un R^2 de 0,306. La performance de ces entreprises bénéficie en effet non seulement des synergies apportées par les effets de renforcement entre capacités complémentaires, mais aussi de la contribution essentielle apportée par les *ML Cap* et par les *MSF Cap*. Cette complémentarité semble contribuer à améliorer les capacités de l'entreprise à détecter et à saisir les opportunités du marché via un meilleur processus de développement de produits et une meilleure mise en phase avec les attentes du marché (Day, 2011). Cette maximisation constatée des potentiels de synergies obtenus de la mise en articulation de capacités complémentaires suppose un fort degré de coordination interfonctionnelle, une caractéristique organisationnelle que l'on retrouve effectivement davantage dans les organisations de grande taille (Teece, 2010). Pour ces deux profils de configurations, les résultats révèlent que les PME confrontées à une plus grande incertitude de marché cherchent à optimiser l'orchestration des capacités marketing disponibles afin de mieux aligner l'offre de valeur avec la demande et le contexte concurrentiel (Fredericks, 2005). Cette optimisation repose notamment sur une plus grande attention portée à la collecte et au traitement de l'information sur les marchés (Day, 1994) ce qui leur permet d'anticiper l'évolution de la demande et d'adapter plus efficacement l'offre de valeur (Blocker *et al.*, 2010).

Conclusion

Contributions

Sur le plan conceptuel, l'analyse du modèle général confirme tout d'abord la contribution essentielle des capacités marketing, tant individuellement que collectivement, à la bonne performance des PME (Bocconcelli *et al.*, 2016; O'Cass and Morrish, 2016; Sok and O'Cass, 2011). Nos résultats soulignent en particulier l'importance des *MSF Cap* qui jouent un rôle central dans la capacité des entreprises à adapter leur offre de valeur en fonction de l'hétérogénéité des attentes et de la dynamique concurrentielle (Day, 2011). Cette catégorie de *CM* étant encore peu abordée (Edelman *et al.*, 2005), notre recherche contribue ainsi à répondre aux appels en faveur d'une meilleure intégration de la dynamique de marché dans les travaux relevant de l'approche

par les ressources (Barney, 2014). À l'issue de la démarche de classification, l'analyse du comportement des modèles locaux a également apporté des éclairages inédits en ce qui concerne les mécanismes d'alignement des *CM* en contexte PME. Les résultats démontrent que l'orchestration dépend d'abord d'un facteur externe (le degré d'incertitude du contexte de marché) puis d'un facteur structurel (le chiffre d'affaires), contribuant ainsi potentiellement à éclairer les débats existants entre les différentes écoles de pensée sur le fit organisationnel (Donaldson, 2001). Le comportement de la configuration « **dynamique-agile** » illustre notamment l'aptitude de certaines PME à faire « au mieux » avec les ressources disponibles pour protéger et développer leur avantage concurrentiel (Baker and Nelson, 2005). Ce profil illustre aussi la dimension cruciale que revêtent les *MSF Cap* pour les organisations qui, bien que contraintes sur le plan structurel, doivent pouvoir faire face adéquatement à un environnement de marché instable et fortement concurrentiel. Sur le plan méthodologique, le recours à la méthode de segmentation PLS *Pathmox* contribue potentiellement aux efforts pour mieux saisir les relations de causalité complexes inhérentes à l'approche par les configurations en permettant d'étudier simultanément les relations de complémentarité causales entre les variables indépendantes, ainsi que leur contribution à la performance tout en tenant compte de l'interaction avec les variables contingentes (Miller, 2018; Misangyi *et al.*, 2016). Sur le plan managérial, et dans un contexte de crise socio-économique majeure, nos résultats prônent pour un renforcement de l'attention que les dirigeants de PME portent au renforcement de leur organisation marketing, surtout lorsqu'elles sont confrontées à des conditions de marché très incertaines. Cela nécessiterait un effort de sensibilisation et d'accompagnement important car une majorité de PME sous-estiment encore trop souvent l'importance de développer une réelle perspective stratégique sur les enjeux marketing (Alqahtani and Uslay, 2018; Massiera *et al.*, 2018). Loin de réduire la contribution des activités marketing aux seules décisions tactiques concernant les investissements de communication, notre recherche confirme la nécessité pour les dirigeants-entrepreneurs de développer leur capacité de recueil, d'analyse et d'exploitation des connaissances sur le marché et plus globalement l'ensemble du processus de formulation de la stratégie marketing (Agic *et al.*, 2016; Bocconcelli *et al.*, 2016; Miles *et al.*, 2014).

Limitations et voies de recherche

Notre recherche présente plusieurs limitations qu'il conviendrait d'adresser. Il faut souligner, tout d'abord, les limites induites par le choix d'une méthode « stratifiée et non-proportionnelle » pour la collecte des données. Dans la mesure où notre échantillon se concentre surtout sur des entreprises de 10 à 50 salariés et issues de six secteurs industriels bien spécifiques, il convient donc d'être prudent dans l'extrapolation des résultats, notamment en ce qui concerne le degré d'internationalisation des PME (propension et intensité à l'export). L'orientation internationale étant généralement fortement dépendante du secteur d'activité (Paul *et al.*, 2017), il serait pertinent de pouvoir reproduire l'analyse à plus large échelle afin de confirmer avec un niveau de confiance plus important l'influence conjointe de ces deux facteurs sur l'organisation des capacités marketing. Il serait également intéressant de répliquer l'analyse dans différents contextes culturels et/ou géographiques afin de mieux tenir compte de l'existence de différences nationales dans la manière d'assigner certaines priorités aux activités marketing (Cortez and Johnston, 2018), notamment en comparant nos résultats avec des pays où la demande intérieure est plus faible qu'en France et où les PME comptent davantage sur l'exportation. Dans la même veine, il serait intéressant de mieux comprendre l'impact qu'une « diversité » accrue des marchés cibles ferait peser sur l'organisation marketing. Il est en effet reconnu que la multiplication des exportations, en particulier lorsqu'il s'agit de pays à forte « distance psychologique », s'accompagne d'une complexité croissante et nécessite donc une mobilisation des compétences marketing plus importante (Obadia and Vida, 2019; Paul *et al.*, 2017). La méthodologie d'analyse en coupe transversale constitue également une limite dans la mesure où elle ne permet pas de tenir compte de l'effet temporel, ni d'étudier les relations de causalité récursive. Or, il est vraisemblable que les effets de renforcement étant véritablement mutuels, les relations entre deux capacités complémentaires soient circulaires (Hancock and Mueller, 2013). Il serait donc intéressant de répliquer l'analyse sur la base d'une approche longitudinale en vue de mieux comprendre les effets de renforcement réciproques et, surtout, de saisir si l'alignement organisationnel des PME suit une séquence linéaire ou séquentielle. Dans le contexte de crise actuel, et alors que les PME sont confrontées à une évolution brutale et non linéaire de leur environnement de marché, cela permettrait de mieux comprendre comment certaines activités marketing relatives, comme

la vigilance à l'égard des évolutions du marché, les routines d'expérimentation et la mutualisation des ressources avec des partenaires externes, seraient de nature à favoriser la bonne adaptation du modèle économique des PME et ainsi leur permettre de surmonter la crise actuelle (Day, 2011).

Bibliographie

- AGIC, EMIR; CINJAREVIC, MERIMA; EMIR, KURTOVIC; CICIC, MURIS. (2016). « Strategic Marketing Patterns and Performance Implications », *European Journal of Marketing*, Vol. 50, N° 12, p. 2216-2248.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0589>
- ALEXANDROV, ALIOSHA. (2010). « Characteristics of Single-Item Measures in Likert Scale Format », *Electronic Journal of Business Research Methods*, Vol. 8, N° 1, p. 1-12.
Google Scholar
- ALQAHTANI, NASSER; USLAY, CAN. (2018). « Entrepreneurial Marketing and Firm Performance : Synthesis and Conceptual Development », *Journal of Business Research*, Vol. 113, p. 62-71.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2018.12.035>
- ARAGÓN-SÁNCHEZ, ANTONIO; SÁNCHEZ-MARÍN, GREGORIO. (2005). « Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance : A Study of Spanish SMEs », *Journal of Small Business Management*, Vol. 43, N° 3, p. 287-308.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-627x.2005.00138.x>
- ARMSTRONG, CRAIG E.; KATSUHIKO, SHIMIZU. (2007). « A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm† », *Journal of Management*, Vol. 33, N° 6, p. 959-986.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206307307645>
- BAKER, TED; NELSON, ROBERT E. (2005). « Creating Something from Nothing : Resource Construction through Entrepreneurial Bricolage », *Administrative Science Quarterly*, Vol. 50, N° 3, p. 329-366.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2189/asqu.2005.50.3.329>
- BARNEY, JAY B. (2014). « How Marketing Scholars Might Help Address Issues in Resource-Based Theory », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, N° 1, p. 24-26.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0351-8>
- BECKER, JAN-MICHAEL; RAI, ARUN; RINGLE, CHRISTIAN M.; VÖLCKNER, FRANZISKA. (2013). « Discovering Unobserved Heterogeneity in Structural Equation Models to Avert Validity Threats », *MIS Quarterly*, Vol. 37, N° 3, p. 665-694.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.25300/misq/2013/37.3.01>

- BLOCKER, CHRISTOPHER P.; FLINT, DANIEL J.; MYERS, MATTHEW B.; SLATER, STANLEY F. (2010). « Proactive Customer Orientation and Its Role for Creating Customer Value in Global Markets », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N° 2, p. 216-233.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0202-9>
- BOCCONCELLI, ROBERTA; CIOPI, MARCO; FORTEZZA, FULVIO; FRANCONI, BARBARA; PAGANO, ALESSANDRO; SAVELLI, ELISABETTA; SPLENDIANI SIMONE. (2016). « SMEs and Marketing : A Systematic Literature Review », *International Journal of Management Reviews*, Vol. 20, N° 2, p. 227-54.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1111/ijmr.12128>
- BOLLEN, KENNETH; LENNOX, RICHARD. (1991). « Conventional Wisdom on Measurement : A Structural Equation Perspective », *Psychological Bulletin*, Vol. 110, N° 2, p. 305-314.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/0033-2909.110.2.305>
- BOLLEN, KENNETH A.; BAULDRY, SHAWN. (2011). « Three Cs in Measurement Models : Causal Indicators, Composite Indicators, and Covariates », *Psychological Methods*, Vol. 16, N° 3, p. 265-284.
Google Scholar <https://doi.org/10.1037/a0024448>
- BROOKSBANK, ROGER. (1991). « Defining the Small Business : A New Classification of Company Size », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 3, N° 1, p. 17-31.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/08985629100000002>
- CARSON, GRACE; O'CONNOR, CHRISTINA; SIMMONS, GEOFF. (2020). « The Crucial Role of Market Intelligence in the Development of Small Business Marketing Capabilities », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 27, N° 5, p. 797-816.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/JSBED-12-2019-0394>
- CATANZARO, ALEXIS; MESSEGHEN, KARIM; SAMMUT, SYLVIE. (2015). « Impact of Export Support : A Conceptual Model for Export Start-Ups », *Management International*, Vol. 19, N° 2, p. 226-245.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1030397ar>
- CHETTY, SYLVIE; HUNT, COLIN CAMPBELL. (2003). « Paths to Internationalisation among Small- to Medium-sized Firms », *European Journal of Marketing*, Vol. 37, N° 5/6, p. 796-820.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/03090560310465152>
- COHEN, JACOB. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences*. 2nd ed. Lawrence Erlbaum Associates, Lawrence Erlbaum Associates.
Google Scholar <https://doi.org/10.4324/9780203771587>
- COMBS, JAMES G.; CROOK, T. RUSSELL; SHOOK, CHRISTOPHER L. (2005). « The Dimensionality of Organizational Performance and Its Implications for Strategic Management Research », *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 2, N° 5, p. 259-286.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/S1479-8387(05)02011-4)
- CORTEZ, ROBERTO MORA; JOHNSTON, WESLEY J. (2018). « Needed B2B Marketing Capabilities : Insights from the USA and Emerging Latin America », *International Business Review*, Vol. 27, N° 3, p. 594-609.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2017.10.008>
- COVIELLO, NICOLE E.; BRODIE, RODERICK J.; MUNRO, HUGH J. (2000). « An Investigation of Marketing Practice by Firm Size », *Journal of Business Venturing*, Vol. 15, N° 5/6, p. 523-545.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(98\)00035-4](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(98)00035-4)
- DAY, GEORGE S. (1994). « The Capabilities of Market-Driven Organizations », *Journal of Marketing*, Vol. 58, N° 4, p. 37-52.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/002224299405800404>
- DAY, GEORGE S. (2011). « Closing the Marketing Capabilities Gap », *Journal of Marketing*, Vol. 75, N° 4, p. 183-195.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- DEACON, JONATHAN H.; PASCAL, VINCENT J.; SCHWARTZ, ROBERT G. (2007). « Entrepreneurs and Marketing : A New Look at Linguistic Interpretations », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 9, N° 1, p. 24-39.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1108/14715200780001338>
- DEBRULLE, JONAS; STEFFENS, PAUL; DE BOCK, KOEN W.; DE WINNE, SOPHIE; MAES, JOHAN. (2020). « Configurations of Business Founder Resources, Strategy, and Environment Determining New Venture Performance », *Journal of Small Business Management*, p. 1-38.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/00472778.2020.1831807>
- DESARBO, WAYNE S.; DI BENEDETTO, C. ANTHONY; SONG, MICHAEL; SINHA, INDRAJIT. (2005). « Revisiting the Miles and Snow Strategic Framework : Uncovering Interrelationships between Strategic Types, Capabilities, Environmental Uncertainty, and Firm Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 26, N° 1, p. 47-74.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- DESS, GREGORY; ORIGER, NANCY K. (1987). « Environment, Structure, and Consensus in Strategy Formulation : A Conceptual Integration », *Academy of Management Review*, Vol. 12, N° 2, p. 313-330.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1987.4307943>
- DIAMANTOPOULOS, ADAMANTIOS; WINKLHOFFER, HEIDI M. (2001). « Index Construction with Formative Indicators : An Alternative to Scale Development », *Journal of Marketing Research*, Vol. 38, N° 2, p. 269-277.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1509/jmkr.38.2.269.18845>
- DICKSON, PETER R.; GINTER, JAMES L. (1987). « Market Segmentation, Product Differentiation, and Marketing Strategy », *Journal of Marketing*, Vol. 51, N° 2, p. 1-10.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2307/1251125>
- DONALDSON, LEX. (2001). *Controversies in Contingency Theory Research*. Foundations for Organizational Science, Sage Publications, 326 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4135/9781452229249.n5>

- EDELMAN, LINDA F.; BRUSH, CANDIDA G.; MANOLOVA, TATIANA. (2005). « Co-Alignment in the Resource-Performance Relationship : Strategy as Mediator », *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, N° 3, p. 359-383.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.01.004>
- FISS, PEER C (2011). « Building Better Causal Theories : A Fuzzy Set Approach to Typologies in Organization Research », *Academy of Management Journal*, Vol. 54, N° 2, p. 393-420.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/amj.2011.60263120>
- FRAMBACH, RUUD T.; FISS, PEER C.; INGENBLEEK, PAUL T.M. (2016). « How Important Is Customer Orientation for Firm Performance ? A Fuzzy Set Analysis of Orientations, Strategies, and Environments », *Journal of Business Research*, Vol. 69, N° 4, p. 1428-1436.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.10.120>
- FREDERICKS, ELISA (2005). « Infusing Flexibility into Business-to-Business Firms : A Contingency Theory and Resource-Based View Perspective and Practical Implications », *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, N° 6, p. 555-565.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2004.09.022>
- GAME, RICHARD; APFELTHALER, GERHARD. (2016). « Attitude and Its Role in SME Internationalisation : Why Do Firms Commit to Advanced Foreign Market Entry Modes ? », *European J. of International Management*, Vol. 10, N° 2, p. 221-248.
Google Scholar <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.074473>
- GILMORE, AUDREY; CARSON, DAVID. (2018). « SME Marketing : Efficiency in Practice », *Small Enterprise Research*, Vol. 25, N° 3, p. 213-226.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/13215906.2018.1521740>
- GILMORE, AUDREY; MCAULEY, ANDREW; GALLAGHER, DAMIAN; MASSIERA PHILIPPE; GAMBLE, JORDAN. (2013). « Researching SME/Entrepreneurial Research : A Study of Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship (JRME). 2000-2011 », *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, Vol. 15, N° 2, p. 87-100.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/JRME-10-2012-0026>
- GREWAL, RAJDEEP; SLOTEGRAAF, REBECCA J. (2007). « Embeddedness of Organizational Capabilities », *Decision Sciences*, Vol. 38, N° 3, p. 451-488.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5915.2007.00166.x>
- GUPTA, ANIL K.; GOVINDARAJAN, VIJAY. (1984). « Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, and Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation », *Academy of Management Journal*, Vol. 27, N° 1, p. 25-41.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/255955>
- HANCOCK, GREGORY R., AND RALPH O. MUELLER (2013). *Structural Equation Modeling : A Second Course*. Information Age Publishing, Inc, Information Age Publishing, Inc, 703 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4324/9781315755649-33>
- HARMS, RAINER; KRAUS, SASCHA; SCHWARZ, ERICH. (2009). « The Suitability of the Configuration Approach in Entrepreneurship Research », *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 21, N° 1, p. 25-49.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/08985620701876416>
- HEIRATI, NIMA; O'CASS, ARON; NGONGANG, DAGOBERT. (2013). « The Contingent Value of Marketing and Social Networking Capabilities in Firm Performance », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 21, N° 1, p. 82-98.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/0965254X.2012.742130>
- HOOLEY, GRAHAM J.; GREENLEY, GORDON E.; FAHY, JOHN; CADOGAN, JOHN W. (2001). « Market-Focused Resources, Competitive Positioning and Firm Performance », *Journal of Marketing Management*, Vol. 17, N° 5/6, p. 503-520.
Google Scholar <https://doi.org/10.1362/026725701323366908>
- HULT, G. TOMAS M. (2011). « Toward a theory of the boundary-spanning marketing organization and insights from 31 organization theories », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39, N° 4, p. 509-536.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1007/s11747-011-0253-6>
- INGRAM, PAUL; SILVERMAN, BRIAN S. (2002). *The New Institutionalism in Strategic Management*. Edited by Joel A. C. Baum., Vol. 19. *Advances in Strategic Management*, Elsevier Science Ltd, 398 p.
Google Scholar [http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322\(2000\)19](http://dx.doi.org/10.1016/S0742-3322(2000)19)
- JONES, MARIAN V. (2001). « First Steps in Internationalisation Concepts and Evidence from a Sample of Small High-Technology Firms », *Journal of International Management*, Vol. 7, N° 3, p. 191-210.
Google Scholar [https://doi.org/10.1016/S1075-4253\(01\)00044-8](https://doi.org/10.1016/S1075-4253(01)00044-8)
- KAMBOJ, SHAMPY; RAHMAN, ZILLUR. (2015). « Marketing Capabilities and Firm Performance : Literature Review and Future Research Agenda », *International Journal of Productivity & Performance Management*, Vol. 64, N° 8, p. 1041-1067.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0117>
- KOTLER, PHILIP; LEVY, SIDNEY J. (1969). « Broadening the Concept of Marketing », *Journal of Marketing*, Vol. 33, N° 1, p. 10-15.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2307/1248740>
- KOUROPALATIS, YIANNIS; GIUDICI, ALESSANDRO; ACAR, OGUZ A. (2019). « Business Capabilities for Industrial Firms : A Bibliometric Analysis of Research Diffusion and Impact within and beyond Industrial Marketing Management », *Industrial Marketing Management*, Vol. 83, p. 8-20.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.012>
- KOZLENKOVA, IRINA V.; SAMAHA, STEPHEN; PALMATIER, ROBERT T. (2014). « Resource-Based Theory in Marketing », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 42, N° 1, p. 1-21.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>
- KRAAIJENBRINK, JEROEN, J.-C. SPENDER; GROEN, AARD J. (2010). « The Resource-Based View : a review and assessment of its critiques », *Journal of Management*, Vol. 36, N° 1, p. 349-372.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/0149206309350775>

- KRASNIKOV, ALEXANDER; JAYACHANDRAN, SATISH (2008). « The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance », *Journal of Marketing*, Vol. 72, N° 4, p. 1-11.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.72.4.1>
- LAMBERTI, GIUSEPPE; ALUJA, TOMAS BANET; SANCHEZ, GASTON. (2016). « The Pathmox Approach for PLS Path Modeling Segmentation », *Applied Stochastic Models in Business and Industry*, Vol. 32, N° 4, p. 453-468.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/asmb.2168>
- LEISCHNIG, ALEXANDER; IVENS, BJÖRN S.; KAMMERLANDER, NADINE. (2017). « A New Conceptual Lens for Marketing : A Configurational Perspective Based on the Business Model Concept », *AMS Review*, Vol. 7, N° 3/4, p. 138-153.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s13162-017-0107-6>
- MACKENZIE, SCOTT B.; PODSAKOFF, PHILIP M. (2012). « Common Method Bias in Marketing : Causes, Mechanisms, and Procedural Remedies », *Journal of Retailing*, Vol. 88, N° 4, p. 542-555.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.jretai.2012.08.001>
- MASSIERA, PHILIPPE; GILMORE, AUDREY; SELLAMI, MOHAMED. (2018). « Marketing Illegitimacy within SMEs : Learning Triggers and Influence on Marketing Communications », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 26, N° 8, p. 688-701.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1384036>
- MENARD, SCOTT (2002). *Applied Logistic Regression Analysis*, Vol. 106, SAGE Publications, 111 p.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.4135/9781412983433>
- MERRILEES, BILL; RUNDLE-THIELE, SHARYN; LYE, ASHLEY. (2011). « Marketing Capabilities : Antecedents and Implications for B2B SME Performance », *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 3, p. 368-375.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2010.08.005>
- MILES, MORGAN P.; GILMORE, AUDREY; HARRIGAN, PAUL; LEWIS, GEMMA; SETHNA ZUBIN. (2014). « Exploring Entrepreneurial Marketing », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 23, N° 2, p. 94-111.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/0965254X.2014.914069>
- MILES, RAYMOND E., SNOW, CHARLES C. ; MEYER, ALAN D.; COLEMAN, HENRY J. (1978). « Organizational Strategy, Structure, and Process », *Academy of Management Review*, Vol. 3, N° 3, p. 546-562.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1978.4305755>
- MILLER, DANY (2018). « Challenging Trends in Configuration Research : Where Are the Configurations ? », *Strategic Organization*, Vol. 16, N° 4, p. 453-469.
Google Scholar <https://doi.org/10.1177/1476127017729315>
- MISANGYI, VILMOS F.; GRECKHAMER, THOMAS; FURNARI, SANTI; FISS, PEER C.; CRILLY, DONAL; AGUILERA, RUTH V. (2016). « Embracing Causal Complexity : The Emergence of a Neo-Configurational Perspective », *Journal of Management*, Vol. 43, N° 1, p. 255-282.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0149206316679252>
- MOORMAN, CHRISTINE; FINCH, T. AUSTIN; DAY, GEORGE S.; BOISI, GEOFFREY T. (2016). « Organizing for Marketing Excellence », *Journal of Marketing*, Vol. 80, N° 6, p. 6-35.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1509/jm.15.0423>
- MORGAN, NEIL A. (2012). « Marketing and Business Performance », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, N° 1, p. 102-119.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>
- MORGAN, NEIL A.; SLOTEGRAAF, REBECCA J.; VORHIES, DOUGLAS W. (2009). « Linking Marketing Capabilities with Profit Growth », *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 26, N° 4, p. 284-293.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>
- MUSSO, FABIO; FRANCONI, BARBARA. (2014). « International Strategy for SMEs : Criteria for Foreign Markets and Entry Modes Selection », *Journal of Small Business and Enterprise Development*, Vol. 21, N° 2, p. 301-312.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2013-0149>
- NAGY, GÁBOR; JAAKKOLA, MATTI; KOPORCIC, NIKOLINA. (2018). « Complementarity versus Substitutability of Dynamic and Operational Capabilities in B2B Firms : A Configurational Approach », *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, N° 2, p. 21-36.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2018.11.006>
- NEWBERT, SCOTT L. (2007). « Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm : An Assessment and Suggestions for Future Research », *Strategic Management Journal*, Vol. 28, N° 2, p. 121-146.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/smj.573>
- O'CASS, ARON; NGONGANG, DAGOBERT. (2007). « Balancing External Adaptation and Internal Effectiveness : Achieving Better Brand Performance », *Journal of Business Research*, Vol. 60, N° 1, p. 11-20.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.08.003>
- O'CASS, ARON; MORRISH, SUSSIE C. (2016). « Anatomy of Entrepreneurial Marketing », *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 24, N° 1, p. 2-4.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/0965254X.2015.1035035>
- O'DWYER, MICHELE; GILMORE, AUDREY; CARSON, DAVID. (2009). « Innovative Marketing in SMEs », *European Journal of Marketing*, Vol. 43, N° 1/2, p. 46-61.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/03090560910923238>
- OBADIA, CLAUDE; VIDA, IRENA. (2019). « Distance Psychique : Une Revue de La Littérature Sur Les Relations Export (2007-2016) », *Management International*, Vol. 23, N° 1, p. 138-147.
Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1060068ar>

- OLSON, ERIC M.; SLATER, STANLEY F.; HULT, G. TOMAS M. (2005). « The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure, and Strategic Behavior », *Journal of Marketing*, Vol. 69, N° 3, p. 49-65.
Google Scholar <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.49.66362>
- PAUL, JUSTIN; PARTHASARATHY, SUNDAR; GUPTA, PARUL. (2017). « Exporting Challenges of SMEs : A Review and Future Research Agenda », *Journal of World Business*, Vol. 52, N° 3, p. 327-342.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2017.01.003>
- PAVLOU, PAUL A.; LIANG, HUIGANG; XUE, YAJIONG. (2007). « Understanding and Mitigating Uncertainty in Online Exchange Relationships : A Principal-Agent Perspective », *MIS Quarterly*, Vol. 31, N° 1, p. 105-136.,
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.2307/25148783>
- PAYNE, ADRIAN; FROW, PENNIE; EGGERT, ANDREAS. (2017). « The Customer Value Proposition : Evolution, Development, and Application in Marketing », *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 45, N° 4, p. 467-489.
Google Scholar <https://doi.org/10.1007/s11747-017-0523-z>
- RAJU, P.S.; LONIAL, SUBHASH C.; CRUM, MICHAEL D. (2011). « Market Orientation in the Context of SMEs : A Conceptual Framework », *Journal of Business Research*, Vol. 64, N° 12, p. 1320-1326.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.002>
- REVELLE, WILLIAM (2018). « Using the Psych Package to Generate and Test Structural Models », p. 52.
Google Scholar
- SANCHEZ, GASTON (2013). « PLS Path Modeling with R », Berkeley : Trowchez Editions, Vol. 383.
Google Scholar
- SARSTEDT, MARKO; BENGART, PAUL; SHALTONI, ABDEL MONIM; LEHMANN, SEBASTIAN. (2018). « The Use of Sampling Methods in Advertising Research : A Gap between Theory and Practice », *International Journal of Advertising*, Vol. 37, N° 4, p. 650-663.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/02650487.2017.1348329>
- SHORT, JEREMY C.; PAYNE, G. TYGE; KETCHEN, DAVID J. (2008). « Research on Organizational Configurations : Past Accomplishments and Future Challenges », *Journal of Management*, Vol. 34, N° 6, p. 1053-1079.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308324324>
- SIRMON, DAVID G.; HITT, MICHAEL A. (2009). « Contingencies within Dynamic Managerial Capabilities : Interdependent Effects of Resource Investment and Deployment on Firm Performance », *Strategic Management Journal*, Vol. 30, N° 13, p. 1375-1394.
Google Scholar <https://doi.org/10.1002/smj.791>
- SIRMON, DAVID G.; HITT, MICHAEL A.; IRELAND, DUANE R.; GILBERT, BRETT ANITRA. (2011). « Resource Orchestration to Create Competitive Advantage : Breadth, Depth, and Life Cycle Effects », *Journal of Management*, Vol. 37, N° 5, p. 1390-1412.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1177/0149206310385695>
- SIU, WAI-SUM; KIRBY, DAVID A. (1998). « Approaches to Small Firm Marketing : A Critique », *European Journal of Marketing*, Vol. 32, N° 1/2, p. 40-60.
Google Scholar <https://doi.org/10.1108/03090569810197417>
- SOK, PHYRA; O'CASS, ARON. (2011). « Achieving Superior Innovation-Based Performance Outcomes in SMEs through Innovation Resource-Capability Complementarity », *Industrial Marketing Management*, Vol. 40, N° 8, p. 1285-1293.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.10.007>
- STEFFENS, PAUL; DAVIDSSON, PER; FITZSIMMONS, JASON. (2009). « Performance Configurations Over Time : Implications for Growth- and Profit-Oriented Strategies », *Entrepreneurship Theory and Practice*, Vol. 33, N° 1, p. 125-48.
Google Scholar <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2008.00283.x>
- CORE, TEAM R. (2015). « R : A Language and Environment for Statistical Computing », Vol. 3, p. 2.
Google Scholar
- TEECE, DAVID J. (2010). « Business Models, Business Strategy and Innovation », *Long Range Planning*, Vol. 43, N° 2/3, p. 172-194.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- THEODOSIOU, MARIOS; KEHAGIAS, JOHN; KATSIKEA, EVANGELIA. (2012). « Strategic Orientations, Marketing Capabilities and Firm Performance : An Empirical Investigation in the Context of Frontline Managers in Service Organizations », *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, N° 7, p. 1058-1070.
Google Scholar <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.01.001>
- THEOHARAKIS, VASILIS; HOOLEY, GRAHAM. (2003). « Organizational resources enabling service responsiveness : Evidence from Greece », *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, N° 8, p. 695-702.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.06.009>
- TRINCHERA, LAURA; MARIE, NICOLAS; MARCOULIDES, GEORGE A. (2018). « A Distribution Free Interval Estimate for Coefficient Alpha », *Structural Equation Modeling : A Multidisciplinary Journal*, Vol. 52, N° 6, p. 876-887.
Google Scholar <https://doi.org/10.1080/10705511.2018.1431544>
- VENKATRAMAN, N VENKAT. (1989). « The Concept of Fit in Strategy Research : Toward Verbal and Statistical Correspondence », *Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 3, p. 423-444.
Google Scholar <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>
- WEBSTER, FREDERICK E. JR. (2005). « A Perspective on the Evolution of Marketing Management », *Journal of Public Policy & Marketing*, Vol. 24, N° 1, p. 121-126.
Google Scholar <https://doi.org/10.1509/jppm.24.1.121.63888>

ANNEXE A

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
[Akimova, 2000]	221 obs. Ukraine	Market orientation - Competitive advantage - Adjustment to a hostile environment	- Agnostics - Developed market orientation - Production orientation - Sales orientation	Classification hiérarchique
[Avlonitis and Gounaris, 1999]	444 obs. Grèce	Marketing Orientation • as an attitudinal concept • as a behavioral concept - Top Management's attitude towards risk - Degree of formalization and centralization - Importance assigned to different key factors of success	- Agnostics - Sales oriented - Product oriented - Production oriented - Market oriented	Classification k-means
[Avlonitis and Gounaris, 1997]	444 obs. Grèce	Marketing Orientation • as an attitudinal concept • as a behavioral concept - Company Profiles Based on Company's Attitudes Toward Marketing	- Agnostics - Sales oriented - Product oriented - Production oriented - Market oriented	Classification k-means
[Cadez and Guilding, 2012]	109 obs. Slovénie	Market orientation Strategy - Prospector/defender strategy - Degree of strategy deliberation SMA system - Accountant's participation in strategy - Strategic costing usage - Planning and control usage - Strategic decision-making usage - Competitor accounting usage - Customer accounting usage	- Analytics - Blue-chips - First movers - Domestic protectors - Laggards - Socialism relics	Classification k-means
[Frambach <i>et al.</i> , 2016]	257 obs. Pays-Bas	Customer orientation Competitor orientation - Technology orientation - Strategy type	- 4 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA)
[Frösén, Luoma, <i>et al.</i> , 2016]	628 obs. Finlande	Market orientation - Customer attitude metrics - Competitor metrics - Financial metrics	- 3 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA)

ANNEXE A

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
[Frösén, Jaakkola, <i>et al.</i> , 2016]	525 obs. Finlande	Market orientation Customer orientation Competitor orientation - Interfunctional coordination	- 5 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA)
[Frösén <i>et al.</i> , 2013]	1 115 obs. Finlande	- Brand equity metrics - Market position metrics - Financial position metrics - Long-term firm value metrics - Innovation metrics - Customer equity metrics - Customer feedback metrics - Channel activity metrics - Sales process metrics	- Parsimony seekers - Casual marketers - Data collectors - Future builders - Conventional marketers	Classification k-means
[Gounaris and Avlonitis, 2001]	444 obs. Grèce	- Alternative beliefs regarding the role of the marketing function - Design of marketing strategies - Strategic marketing planning and market intelligence - Marketing implementation and control - Perceptions of the task environment	- Agnostics - Sales oriented - Product oriented - Production oriented - Market oriented	Classification k-means
[Gounaris <i>et al.</i> , 2004]	444 obs. Grèce	- Alternative beliefs regarding the role of the marketing function - Design of marketing strategies - Strategic marketing planning and market intelligence - Marketing implementation and control - Perceptions of the task environment	- Agnostics - Sales oriented - Product oriented - Production oriented - Market oriented	Classification k-means
[Greenley, 1995]	240 obs. Royaume-Uni	Customer orientation Competitor orientation - Interfunctional coordination orientation	- Customer focus orientation - Undeveloped market orientation - Fragmented orientation - Comprehensive market orientation - Competitive focus orientation	Classification k-means
[Greenley <i>et al.</i> , 2004]	485 obs. Royaume-Uni	Customer orientation Competitor orientation - Shareholder orientation - Employee orientation	- Shareholder Focus MSOP - Market Focus MSOP - Undeveloped MSOP - Employee Focus MSOP	Classification k-means

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
[Greenley <i>et al.</i> , 2005]	485 obs. Royaume-Uni	Outside-in capabilities - Inside-out capabilities - Spanning capabilities - Networking capabilities Customer-based assets - Internal assets - Supply chain assets Customer orientation - Shareholder orientation - Employee orientation - Competitor orientation Consumer products - Consumer services - Industrial products - Industrial services	- Shareholder Focus MSOP - Market Focus MSOP - Undeveloped MSOP - Employee Focus MSOP	Classification k-means
[Gruber <i>et al.</i> , 2010]	230 obs. Allemagne	Organizational capabilities - Customer involvement - Sales process management - Sales management learning Tangible assets - Automation - Personnel - Budget Intangible assets - Knowledge - Sales orientation	- Sales and distribution moderates - Sales and distribution all-stars - Efficiency centrics - Sales and distribution neglects	Classification hiérarchique
[Homburg <i>et al.</i> , 2011]	294 obs. 29 pays différents	Structure - Subsidiary age - Subsidiary size - Value-added scope Strategy - Strategic influence - Strategic competence - Strategic importance	- Saturated Administrators - Universal Champs - Important Dependents - Promising Aspirants - Flexible Implementers	Classification hiérarchique

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
[Homburg <i>et al.</i> , 2008]	337 obs. Allemagne	Orientations - Marketing's customer (versus product) orientation - Marketing's short-term (versus long-term) orientation - Sales' customer (versus product) orientation - Sales' short-term (versus long-term) orientation Knowledge - Marketing's market knowledge - Marketing's product knowledge - Sales' market knowledge - Sales' product knowledge Information sharing - Information provision by marketing - Information provision by sales Structural linkages - Formalization - Joint planning - Teamwork Power - Sales (versus marketing) power	- Ivory Tower - Brand-Focused Professionals - Marketing-Driven Devil's Advocacy - Sales-Driven Symbiosis	Classification hiérarchique
[Homburg <i>et al.</i> , 2002]	385 obs. Allemagne USA	Resources - Selling center esprit de corps - Access to marketing and sales resources - Access to nonmarketing and non-sales resources Activities - Activity intensity - Activity proactiveness Formalization - Approach formalization Actors - Top-management involvement - Use of teams	- Top-management KAM - Middle-management KAM - Operating-level KAM - Cross-functional KAM - Unstructured KAM - Country-club KAM - Isolated KAM - No KAM	Méthode k-means + Méthode hiérarchique
[Hooley <i>et al.</i> , 1993]	542 obs. Hongrie	- Marketing objectives - Strategic focus - Approach to the market - Relative quality positioning - Relative price positioning	- Efficiency focus defenders - Quality focus defenders - Low price defenders - Market share challengers - Organic growth segmenters	Classification hiérarchique

ANNEXE A

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
(Hooley and Greenley, 2005)	485 obs. Royaume-Uni	Marketing Capabilities - Internal, marketing-support capabilities - Customer-linking capabilities - Organization-spanning capabilities Marketing assets - Customer-based marketing assets - Internal, marketing support assets - Distribution-based marketing assets - Strategic alliance-based marketing assets	- Stuck in the middle - Service Leaders - Innovators - Price Leaders - Traditionalists	Classification k-means
(Hooley <i>et al.</i> , 1990)	1 010 obs. Royaume-Uni	- Corporate attitudes towards marketing - Organization of the marketing effort - Marketing practices	- Marketing philosophers - Departmental marketers - Sales supporters - Unsurers	Classification k-means
(Julien and Raymond, 1999)	324 obs. Canada	Configurations of technological scanning practices - Scanning objectives - Types of information - Sources of information - Management practices	- 3 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées""	Classification hiérarchique
(Lai <i>et al.</i> , 2012)	304 obs. Hong Kong	Marketing implementation - Market intelligence generation - Market intelligence dissemination - Responsiveness to market intelligence Quality management implementation	- Reactive firms - Progressive firms - Proactive firms	Méthode non-hiérarchique + Méthode hiérarchique
(Nagy <i>et al.</i> , 2018)	210 obs. Hongrie	Dynamic capabilities - Innovativeness - Learning orientation - Market orientation Ordinary marketing capability - Product development capability - Customer-linking capability	- 5 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Fuzzy set Qualitative Comparative Analysis (fs/QCA)
(Raymond and St-Pierre, 2013)	292 obs. Canada France	- Product development capability - Market development capability - Networking capability - Technological capability - HR development capability	- 3 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Méthode k-means + Méthode hiérarchique

Synthèse des travaux sur les configurations marketing

Références	Taille et origine de l'échantillon	Variables actives utilisées pour la classification inductive	Taxonomies de configurations proposées	Méthode adoptée pour la classification inductive
[Slater and Olson, 2001]	208 obs. USA	- Market research activities - Segmentation/ targeting activities - Product line breadth activities - Product innovation activities - Product quality activities - Customer service activities - Premium pricing activities - Selective distribution activities - Advertising activities - Internal sales force activities - Support to promotion process activities	- Aggressive Marketers - Mass Marketers - Marketing Minimizers - Value Marketers	Classification k-means
[Wilden <i>et al.</i> , 2019]	285 obs. Allemagne	Dynamic capabilities - Sensing capabilities - Seizing capabilities - Reconfiguring capabilities Cocreation capabilities - Relational interaction capability - Empowered interaction capability - Ethical interaction capability - Individuated interaction capability - Concerted interaction capability - Developmental interaction capability Service provision capabilities - Brand management advisory capability - Creative advisory capability (originality) - Creative advisory capability (relevance) - Customer relationship advisory capability - Market research advisory capability	- High performers - Rare use of DCs, strong CCs - Low performers - Infrequent use of DCs and weak CCs - Frequent use of DCs, weak CCs	Méthode hiérarchique
[Wilden and Gudergan, 2015]	228 obs. Australie	Marketing capabilities - Dynamic capabilities - Sensing capabilities - Seizing capabilities - Reconfiguring capabilities - Technological capabilities	- High competitor turbulence - Low competitor turbulence	Identification des classes latentes (FIMIX-PLS)
[Yao <i>et al.</i> , 2013]	268 obs. Chine	- Channel Management - Marketing Communication - Pricing and Information Management - Brand Management - New Product Development - Marketing Planning and Implementation	- 3 configurations identifiées - Pas d'appellations attribuées	Non précisé

Références

- AKIMOVA, I. (2000), "Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms", *European Journal of Marketing*, Vol. 34, N° 9/10, p. 1128-1148.
- AVLONITIS, G.J. and GOUNARIS, S.P. (1997), "Marketing orientation and company performance : Industrial vs. consumer goods companies", *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, N° 5, p. 385-402.
- AVLONITIS, G.J. and GOUNARIS, S.P. (1999), "Marketing orientation and its determinants : an empirical analysis", *European Journal of Marketing*, Vol. 33, N° 11/12, p. 1003-1037.
- CADEZ, S. and GUILDING, C. (2012), "Strategy, strategic management accounting and performance : a configurational analysis.", *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 112, N° 3, p. 484-501.
- FRAMBACH, R.T., PEERCE, FISS and INGENBLEEK, P.T.M. (2016), "How important is customer orientation for firm performance ? A fuzzy set analysis of orientations, strategies, and environments", *Journal of Business Research*, Vol. 69, N° 4, p. 1428-1436.
- FRÖSEN, J., JAAKKOLA, M., CHURAKOVA, I. and TIKKANEN, H. (2016), "Effective forms of market orientation across the business cycle : A longitudinal analysis of business-to-business firms", *Industrial Marketing Management*, Vol. 52, p. 91-99.
- FRÖSEN, J., LUOMA, J., JAAKKOLA, M., TIKKANEN, H. and ASPARA, J. (2016), "What Counts Versus What Can Be Counted : The Complex Interplay of Market Orientation and Marketing Performance Measurement", *Journal of Marketing*, Vol. 80, N° 3, p. 60-78.
- FRÖSEN, J., TIKKANEN, H., JAAKKOLA, M. and VASSINEN, A. (2013), "Marketing performance assessment systems and the business context", *European Journal of Marketing*, Vol. 47, N° 5, p. 715-737.
- GOUNARIS, S.P. and AVLONITIS, G.J. (2001), "Market orientation development : a comparison of industrial vs consumer goods companies", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 16, N° 5, p. 354-381.
- GOUNARIS, S.P., AVLONITIS, G.J. and PAPASTATHOPOULOU, P. (2004), "Managing a firm's behavior through market orientation development : some empirical findings", *European Journal of Marketing*, Vol. 38, N° 11/12, p. 1481-1508.
- GREENLEY, G.E. (1995), "Forms of market orientation in UK companies", *Journal of Management Studies*, Vol. 32, N° 1, p. 47-66.
- GREENLEY, G.E., HOOLEY, G.J., BRODERICK, A.J. and RUDD, J.M. (2004), "Strategic planning differences among different multiple stakeholder orientation profiles.", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 12, N° 3, p. 163-182.
- GREENLEY, G.E., HOOLEY, G.J. and RUDD, J. (2005), "Market orientation in a multiple stakeholder orientation context : implications for marketing capabilities and assets", *Journal of Business Research*, Vol. 58, N° 11, p. 1483-1494.
- GRUBER, M., HEINEMANN, F., BRETTEL, M. and HUNGELING, S. (2010), "Configurations of resources and capabilities and their performance implications : an exploratory study on technology ventures", *Strategic Management Journal*, Vol. 31, N° 12, p. 1337-1356.
- HOMBURG, C., FÜRST, A. and KUEHN, C. (2011), "Ensuring international competitiveness : a configurative approach to foreign marketing subsidiaries", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 40, N° 2, p. 290-312.
- HOMBURG, C., JENSEN, O. and KROHMER, H. (2008), "Configurations of marketing and sales : a taxonomy", *Journal of Marketing*, p. 133-154.
- HOMBURG, C., JR, J.P.W. and JENSEN, O. (2002), "A Configurational Perspective on Key Account Management.", *Journal of Marketing*, Vol. 66, N° 2, p. 38-60.
- HOOLEY, G.J., BERACS, J. and KOLOS, K. (1993), "Marketing Strategy Typologies in Hungary", *European Journal of Marketing*, Vol. 27 No. 11/12, p. 80-101.
- HOOLEY, G.J. and GREENLEY, G.E. (2005), "The resource underpinnings of competitive positions", *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 13, N° 2, p. 93-116.



HOOLEY, G.J., LYNCH, J.E. and SHEPHERD, J. (1990), "The Marketing Concept : Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, Vol. 24, N° 9, p. 7-23.

JULIEN, P.-A. and RAYMOND, L. (1999), "Types of technological scanning in manufacturing SMEs : an empirical analysis of patterns and determinants.", *Entrepreneurship & Regional Development*, Vol. 11, N° 4, p. 281-300.

LAI, K., YEUNG, A.C.L. and CHENG, T.C.E. (2012), "Configuring quality management and marketing implementation and the performance implications for industrial marketers", *Industrial Marketing Management*, Vol. 41, N° 8, p. 1284-1297.

NAGY, G., JAAKKOLA, M. and KOPORCIC, N. (2018), "Complementarity versus substitutability of dynamic and operational capabilities in B2B firms : A configurational approach", *Industrial Marketing Management*, Vol. 9, N° 2, p. 21-36.

RAYMOND, L. and ST-PIERRE, J. (2013), "Strategic capability configurations for the internationalization of SMEs : A study in equifinality", *International Small Business Journal*, Vol. 31, N° 1, p. 82-102.

SLATER, S.F. and OLSON, E.M. (2001), "Marketing's contribution to the implementation of business strategy : an empirical analysis", *Strategic Management Journal*, Vol. 22, N° 11, p. 1055-1067.

WILDEN, R., GUDERGAN, S., AKAKA, M.A., AVERDUNG, A. and TEICHERT, T. (2019), "The role of cocreation and dynamic capabilities in service provision and performance : A configurational study", *Industrial Marketing Management*, Vol. 78, p. 43-57.

WILDEN, R. and GUDERGAN, S.P. (2015), "The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities : investigating the role of environmental turbulence", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, N° 2, p. 181-199.

YAO, Q., ZOU, F. and PAN, P. (2013), "Marketing Capabilities of China's Agricultural Science and Technology Enterprises", *Advances in Management & Applied Economics*, Vol. 3, N° 4, p. 205-215.